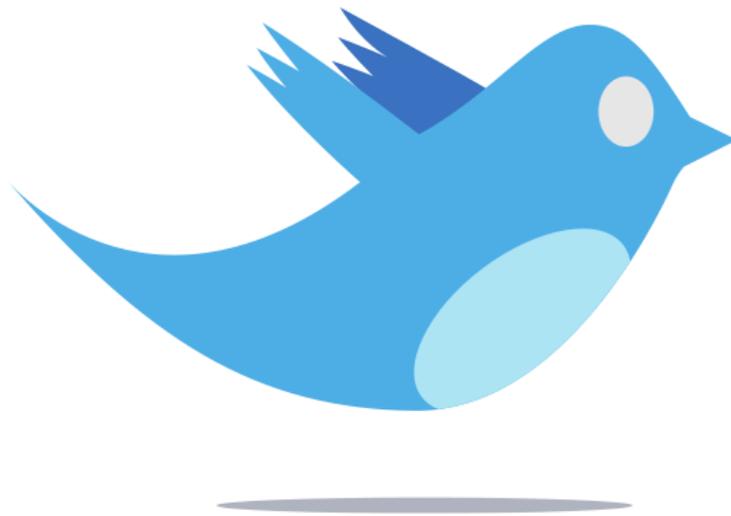


TWITTER

IN DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION – BEST PRACTICE



Masterarbeit von Marcel Müller, Zürich
twitter.com/muelm

MAS in Communication Management and Leadership
Zhaw – Institut für angewandte Medienwissenschaften

Twitter **Social Media** Tweet

Web 2.0 tweeten **Social Web**

retweeten

Integrierte Kommunikation

@ # Hashtag

Masterarbeit

Master of Advanced Studies in
Communication Management and Leadership
2011

Twitter in der Unternehmenskommunikation – Best Practice

vorgelegt am

IAM Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Departement Angewandte Linguistik
ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Abgabetermin

29. Februar 2012

Betreuer

Peter Metzinger

Diplomand

Marcel Müller

Mobile: +41 79 231 91 22

Dennlerstrasse 35

CH-8047 Zürich

E-Mail: m@mmzh.ch | www.mmzh.ch | twitter.com/muelm

Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Masterarbeit „Twitter in der Unternehmenskommunikation – Best Practice“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst habe und sämtliche Quellen im Text oder im Anhang nachgewiesen sind.

Zürich,

.....

Marcel Müller

Inhaltsverzeichnis

Erklärung	1
Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	5
1.1. Praxisbezug	6
1.2. Ziele.....	7
1.3. Aufbau	7
2. Theoretische Grundlagen	8
2.1. Definitionen.....	8
2.2. Kommunikationstheorie: integrierte Unternehmenskommunikation.....	10
2.2.1. Modell der integrierten Kommunikation nach Bruhn	11
2.3. Praxis-Weg zur integrierten Unternehmenskommunikation.....	13
2.3.1. Analyse der Ausgangslage	14
2.3.2. Ziele Festlegen	15
2.3.3. Dialoggruppen festlegen	15
2.3.4. Bestehende Personal-Branding-Strategien berücksichtigen.....	16
2.3.5. Bedürfnisse und Fähigkeiten einplanen	16
2.3.6. Zeitbedarf und Engagement einplanen.....	16
2.4. Thesen	17
3. Methodik	18
3.1. Qualitative Inhaltsanalyse	18
3.2. Fokussierte Experteninterviews	21
4. Datenerhebung	23
4.1. Untersuchte Unternehmen: Art und Grösse	23
4.2. Experteninterviews.....	25
4.3. Zusammenfassende Inhaltsanalyse	25
5. Analyse	26
5.1. Interpretation der Gespräche – Tweets in der Praxis	26
5.1.1. Kommunikationsstrategie.....	26
5.1.2. Monitoring.....	28
5.1.3. Spezifischer Einsatz von Twitter.....	29
5.1.4. Persönliche Erfahrung der Interviewten – subjektive Sichtweise	33
6. Fazit	35
6.1. Wichtigste Aussagen, Schlüsse und Zielerreichung	35

6.1.1. Kommunikationsstrategie.....	35
6.1.2. Monitoring.....	37
6.1.3. Spezifischer Einsatz von Twitter.....	38
6.2. Leitfaden für Social-Media-Neueinsteiger.....	40
6.3. Stärken und Schwächen der Arbeit.....	42
Literaturverzeichnis.....	44
Anhang 1 – Fragebogen.....	A-1
Anhang 2 – Transkription der Interviews.....	A-5
Interview Nr. 1 mit Christian Lüdi, Swiss.....	A-5
Interview Nr. 2 mit Sergio Mare, Migros.....	A-10
Interview Nr. 3 mit Christian Bärtsch, UrbanFarmers.....	A-18
Interview Nr. 4 mit Silvan Schaad, Clariant.....	A-23
Interview Nr. 5 mit Marc Birbaum, Greenpeace.....	A-30
Interview Nr. 6 mit Patrick Möscher, Swisscom.....	A-34
Interview Nr. 7 mit Massimo Mercuriali, Alpiq.....	A-42
Interview Nr. 8 mit Verena Gölkel, Sulzer.....	A-50
Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse.....	A-58

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte integrierter Unternehmenskommunikation nach Bruhn</i>	<i>11</i>
<i>Abbildung 2: Kommunikation als Angebot und Nachfrage von Informationen und Interaktionen nach Bruhn.....</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 3: Art der Geschäftsbeziehungen der befragten Unternehmen</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 4: Anzahl Mitarbeitende der untersuchten Unternehmen</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 5: Wer hat welche Strategien: Einstiegs-, Social-Media-, Twitter-Strategie?</i>	<i>27</i>
<i>Abbildung 6: Kommunikationsplanung der interviewten Unternehmen.....</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 7: Zielgruppen – Grössendarstellung nach der Anzahl Nennungen</i>	<i>30</i>
<i>Abbildung 8: Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 9: Formulierung von Tweets, um Wirkung bei Zielgruppen auszulösen.....</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 10: Wirkungskontrolle von Tweets in den befragten Unternehmen</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 11: Zusammenhang zwischen vorhandener Social-Media-Strategie und gezieltem Monitoring.....</i>	<i>37</i>

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Gibt es ein Kommunikationskonzept und ist Social Media Teil davon?</i>	<i>26</i>
<i>Tabelle 2: Betreiben von Monitoring und Resultate daraus</i>	<i>28</i>
<i>Tabelle 3: Quasi-Standard von befragten Firmen für den Aufbau von Tweets</i>	<i>32</i>

1. Einleitung

Mit dem technischen Fortschritt und der damit einhergehenden digitalen Vernetzung in den letzten beiden Jahrzehnten hat sich die Gesellschaft massiv verändert. Waren es anfänglich Mobiltelefone, die es möglich machten, ein vereinbartes Treffen kurzfristig mit einer SMS abzusagen oder mit einem Anruf den Treffpunkt zu ändern, sind es heute Smartphones, die Menschen jederzeit und überall erreichbar machen. Seit dem Boom von sozialen Netzwerken hat sich nicht nur die Kommunikation unter Menschen verändert – Web 2.0 hat auch in den Unternehmen ein neues Zeitalter in der Unternehmenskommunikation eingeläutet: Während früher der Pressesprecher ausgewählte und von der Geschäftsleitung abgesegnete Statements an die Medien weitergab, ist es heute nicht mehr möglich, die Kommunikation in allen Bereichen zu steuern und zu beherrschen. Denn informiert ein Unternehmen beispielsweise nicht über ein fehlerhaftes Produkt oder ein schwerwiegendes Ereignis, so tun es andere: Mitarbeitende, Kunden und weitere Anspruchsgruppen, die an dem Unternehmen interessiert sind. News verbreiten sich so über Social Media zeitnah und – je nach Newswert – wie ein Virus. Gerade deshalb ist es für Unternehmen sehr wichtig zu wissen, wo und wie über sie im Internet „geredet“ wird. Beobachten sie dies nicht, kann sich online rasend schnell eine Empörung über beispielsweise ein – wirklich oder vermeintlich – fehlerhaftes Produkt ausbreiten, ohne dass das Unternehmen dazu mitdiskutieren und seine Sicht der Dinge darlegen kann. Die Gefahr einer Krise und damit eines Reputationsschadens ist daher in solchen Situationen latent. Eine gute Vernetzung und eine Diskussion auf Augenhöhe mit seinen Anspruchsgruppen stärkt die Reputation von Unternehmen und macht sie damit krisenresistenter.

Die Kommunikation hat sich seit der Entstehung des Internets grundlegend verändert. War es früher herkömmlichen Medien wie Zeitungen, Radio und Fernsehen vorbehalten, gleichzeitig an mehrere Personen zu kommunizieren (One-to-Many-Kommunikation), ist heute dieses Potenzial beispielsweise via Blogs oder Mailinglisten dank sehr tiefen Transaktionskosten für breite Bevölkerungsschichten nutzbar. Mehr noch: In Internetforen oder in sozialen Netzwerken können heute alle mit allen kommunizieren. Und auch öffentlich – positiv oder negativ – über andere Personen, Organisationen oder Unternehmen „sprechen“. Deshalb ist es für Unternehmen empfehlenswert, Guidelines für den Umgang mit Social Media zu formulieren. Diese sollen einerseits möglichst einfach und offen gehalten sein und Mitarbeitende dazu ermuntern, in sozialen Netzwerken aktiv zu sein. Andererseits sollen Sie auf Gefahren hinweisen und über gewisse Regeln und Verpflichtungen informieren.

Wer als Unternehmen oder Organisation das Social Web nicht nur beobachten, sondern auch mit seinen Anspruchsgruppen kommunizieren will, der tut gut daran, eine Social-Media-Strategie zu formulieren. Diese ist nicht losgelöst, sondern ein integraler Bestandteil der Kommunikationsstrategie. Nur so wird es möglich, die Online-Kommunikationskanäle gezielt zu nutzen. Denn jegliche Kommunikation einer Organisation oder eines Unternehmens soll mithelfen, die Unternehmensziele zu erreichen.

1.1. Praxisbezug

Seit der Ausbreitung von sozialen Netzwerken in der Privat- und Unternehmenswelt stehen viele Organisationen vor der Frage, ob sie in diesen Netzwerken aktiv werden sollen. Während einige Firmen diesen Schritt schon sehr bald – zu einem Zeitpunkt, als sie damit in der Unternehmenswelt alleine auf weiter Flur dastanden – gewagt haben, ist die Onlinepräsenz anderer auch heute noch auf einen Webauftritt beschränkt. Die Beweggründe für diesen Schritt, mögen bei den auf Social Media Aktiven so unterschiedlich sein, wie bei denen, die bis jetzt auf Social-Media-Aktivitäten verzichtet haben.

Diese Masterarbeit legt den Fokus auf Unternehmen, die in sozialen Netzwerken – und speziell auf Twitter – aktiv sind. Twitter, eine Anwendung zum Mikroblogging, ist ein soziales Netzwerk, das oft auch als öffentlich einsehbares Tagebuch im Internet definiert wird. 2006 gestartet, erfreut es sich grossen Zuwachsraten. Neben Privatpersonen, Organisationen und Medien wird Twitter auch von Unternehmen zur Verbreitung von kurzen Textnachrichten – Tweets haben eine maximale Länge von 140 Zeichen – im Internet immer öfter eingesetzt. Interessiert sich ein Benutzer für jemanden, sei dies eine Privatperson, eine Organisation oder ein Unternehmen, dann folgt er diesem. Die Kunst des Twitterns liegt daher darin, Kurznachrichten so interessant zu formulieren, dass sie eine Wirkung auslösen und damit Twitterer seine Wahrnehmbarkeit steigern und seine Vernetzung verbessern kann.

In dieser Arbeit soll im Sinne einer Best-Practice-Untersuchung aufgezeigt werden, wie Twitter durch Unternehmen genutzt wird und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Falls genügend Zeit vorhanden ist, soll ein Best-Practice-Leitfaden für Organisationen und Unternehmen erstellt werden.

1.2. Ziele

Es geht mir darum herauszufinden,

- ob die Social-Media-Kommunikation Teil des Kommunikationskonzeptes ist und ob mit Social Media eine spezielle Strategie bzw. spezifische Ziele verfolgt werden;
- ob Unternehmen wissen, in welchen Social-Media-Kanälen (Facebook, Twitter) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blogs, Internetforen) für sie relevante Themen diskutiert werden und wenn ja, woher sie dieses Wissen haben;
- ob die Kommunikation auf Twitter geplant, auf Zielgruppen ausgerichtet und Botschaften dementsprechend formuliert werden;
- ob twittern aus der subjektiven Sichtweise der Experten für Organisationen etwas bringt;
- ob die Unternehmen bzw. Organisationen eine integrierte Kommunikation betreiben.

1.3. Aufbau

Diese Arbeit umfasst einen Einleitungs-, einen Haupt- und einen Schlussteil.

Im Einleitungsteil wird das zu bearbeitende Problem bzw. die Ausgangslage dargestellt, die Erwartungshaltung an die Arbeit formuliert, die Ziele definiert sowie der Aufbau der Arbeit beschrieben.

Im Hauptteil werden im ersten Kapitel die theoretischen Grundlagen beschrieben und aufgezeigt, inwiefern diese auf das Thema und die Aufgabenstellung bezogen werden und weshalb dieses theoretische Wissen ausgewählt wurde. Zudem werden in diesem Kapitel Begriffe definiert. Im zweiten Kapitel werden die verwendeten Methoden erklärt und aufgezeigt, wie die Datenerhebung erfolgt ist, und wie die Daten mit den gewählten Methoden analysiert werden können. Im dritten Kapitel werden die erhobenen Interviewdaten analysiert, verglichen und es wird der Bezug zur verwendeten Theorie hergestellt sowie Rückschlüsse auf die Thesen gezogen.

Das Fazit im Schlussteil fasst die wichtigsten Aussagen der Arbeit zusammen und zieht problemspezifische und verallgemeinerte Schlüsse. Es zeigt auf, ob und wie die am Anfang formulierten Ziele erreicht wurden. Zudem werden selbstkritisch Stärken und Schwächen der Arbeit analysiert.

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Definitionen

Sozial Media

Als **Social Media** (auch **soziale Medien**) werden alle Medien (Plattformen) verstanden, die die Nutzer über digitale Kanäle **in der gegenseitigen Kommunikation und im interaktiven Austausch von Informationen** unterstützen (vgl. Wikipedia 2012: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

Web 2.0

„Unter dem Begriff **Web 2.0** wird keine grundlegend neue Art von Technologien oder Anwendungen verstanden, sondern **der Begriff beschreibt eine in sozio-technischer Hinsicht veränderte Nutzung des Internets**, bei der dessen Möglichkeiten konsequent genutzt und weiterentwickelt werden. **Es stellt eine Evolutionsstufe hinsichtlich des Angebotes und der Nutzung des World Wide Web dar**, bei der nicht mehr die reine Verbreitung von Informationen bzw. der Produktverkauf durch Websitebetreiber, sondern die Beteiligung der Nutzer am Web und die Generierung weiteren Zusatznutzens im Vordergrund stehen“ (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon o.J.: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

Twitter

„**Twitter** (Deutsch: Gezwitscher) ist **eine digitale Anwendung zum Mikroblogging**. Es wird auch als Kommunikationsplattform, soziales Netzwerk oder ein meist öffentlich einsehbares Tagebuch im Internet definiert. Privatpersonen, Organisationen, Unternehmen und Massenmedien nutzen **Twitter** als Plattform **zur Verbreitung von kurzen Textnachrichten im Internet**. **Twitter** wurde im März 2006 gegründet und gewann schnell weltweit an Popularität“ (vgl. Wikipedia 2012: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

Hashtag

Ein **Hashtag** ist ein **Stichwort in Form eines Tags**, das insbesondere bei Twitter Verwendung findet. Die Bezeichnung stammt vom Doppelkreuz „#“ (englisch „hash“), mit dem ein solches Tag eingeleitet wird. Nach dem Tag steht kein Leerzeichen. Beispiel: „#wikipedia“. Im Gegensatz zu anderen Tag-Konzepten werden Hashtags direkt in die eigentliche Nachricht

eingefügt; **jedes Wort, vor dem ein Doppelkreuz steht, wird als Tag verwendet** (vgl. Wikipedia 2012: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

Integrierte Unternehmenskommunikation

Integrierte Unternehmenskommunikation 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 über das Unternehmen bzw. ein Bezugsobjekt des Unternehmens zu vermitteln. (vgl. Bruhn 2003b).

Business-to-business (B2B)

Die Bezeichnung **business-to-business** (Abkürzungen: **B2B** oder B-to-B) wird allgemein für **Beziehungen zwischen mindestens zwei Unternehmen** benutzt. Im Gegensatz zu Beziehungen zwischen Unternehmen und anderen Gruppen (z. B. Konsumenten (Business-to-Consumer), also Privatpersonen als Kunden, Mitarbeitern oder der öffentlichen Verwaltung) (vgl. Wikipedia 2011: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

Business-to-Customer (B2C)

Business-to-Consumer (abgekürzt **B2C** oder BtC) steht für **Kommunikations- und Handelsbeziehungen zwischen Unternehmen und Privatpersonen** (Konsumenten), im Gegensatz zu Kommunikationsbeziehungen zu anderen Unternehmen (Business-to-Business) oder Behörden (Business-to-Government/Business-to-Administration). Im Internet wird der B2C häufig durch Affiliate-Programme abgewickelt (vgl. Wikipedia 2011: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

Nichtregierungsorganisation (NGO)

Eine **Nichtregierungsorganisation** (NRO respektive **NGO** (Englisch: non-governmental organisation), auch nichtstaatliche Organisation, ist eine Bezeichnung für einen zivilgesellschaftlich zustandekommenen Interessenverband. Der Begriff wurde im Englischen von den Vereinten Nationen eingeführt, um die zivilgesellschaftlichen Vertreter, die sich an den politischen Prozessen der UNO beteiligen, von den staatlichen Vertretern abzugrenzen. Er wird von und **für Vereinigungen benutzt, die sich sozial- und umweltpolitisch engagieren**, unabhängig von einer Beziehung zur UN (vgl. Wikipedia 2012: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

Shitstorm

Shitstorm (deutsch: Empörungswelle) bezeichnet in der deutschen Sprache ein **Internet-Phänomen**, bei dem **massenhafte öffentliche Entrüstung sachliche Kritik mit zahlreichen unsachlichen Beiträgen vermischt**. Ein typischer Shitstorm umfasst „Blogbeiträge oder -kommentare, Twitternachrichten oder Facebook-Meldungen“. Dabei **richtet sich die Empörung** zumeist „aggressiv, beleidigend, bedrohend oder anders attackierend“ **gegen Konzerne, Einzelpersonen oder in der Öffentlichkeit aktive Personengruppen**, etwa Parteien oder Verbände (vgl. Wikipedia 2012: online im Internet / Hervorheb. M.M.).

2.2. Kommunikationstheorie: integrierte Unternehmenskommunikation

Veränderungen auf den Märkten, in den Mediensystemen sowie gesellschaftliche Trends haben dazu geführt, dass die theoretischen Konzepte des Marketings und das praktische Kommunikationsmanagement in Unternehmen völlig neu ausgerichtet werden musste. Der Verkäufermarkt hat sich längst zu einem Käufermarkt gewandelt, indem die Gestaltungspotenziale bei den Kunden liegen. Das heisst, der Markt im 21. Jahrhundert wird von den Konsumenten dominiert (vgl. Mast 2008: 47).

Unternehmen, die bisher bestimmt haben, wann, mit wem, in welcher Form und über welches Medium welche Botschaften vermittelt wurden, müssen sich nun auf Kommunikationsprozesse einstellen, die der Kunde steuert. Dieser entscheidet selbst, welche Beziehungen er mit einem Unternehmen pflegt und über welche Kanäle er sich informiert. In von Kunden dominierten Märkten kann eine einseitige Kommunikation von Organisationen nicht mehr erfolgreich sein. Denn Kunden haben heute einen offenen Zugang zu Informationen – vor allem auch über Internet und Social Media. So wurde die von Organisationen gesteuerte, einseitige Kommunikation abgelöst durch eine gegenseitige Kommunikation, ein Fluss von Informationen, bei welcher der Absender der Information nicht klar erkennbar ist (vgl. ebd. 47).

Eine integrierte Unternehmenskommunikation soll bei den Bezugsgruppen ein möglichst positives Bild der Organisation und deren Produkte erzeugen. Um dieses Ziel erreichen zu können, muss Unternehmenskommunikation ein klares und einheitliches Bild vermitteln, das glaubwürdig, konsistent und verständlich ist. Ist dies nicht der Fall, gehen Informationen in der medialen Flut unter oder werden ignoriert. Schliesslich werden heute Entscheidungen im Wesentlichen aufgrund von Eindrücken und fiktionalen Realitäten und nicht mehr von Tatsachen gefällt (vgl. ebd. 48).

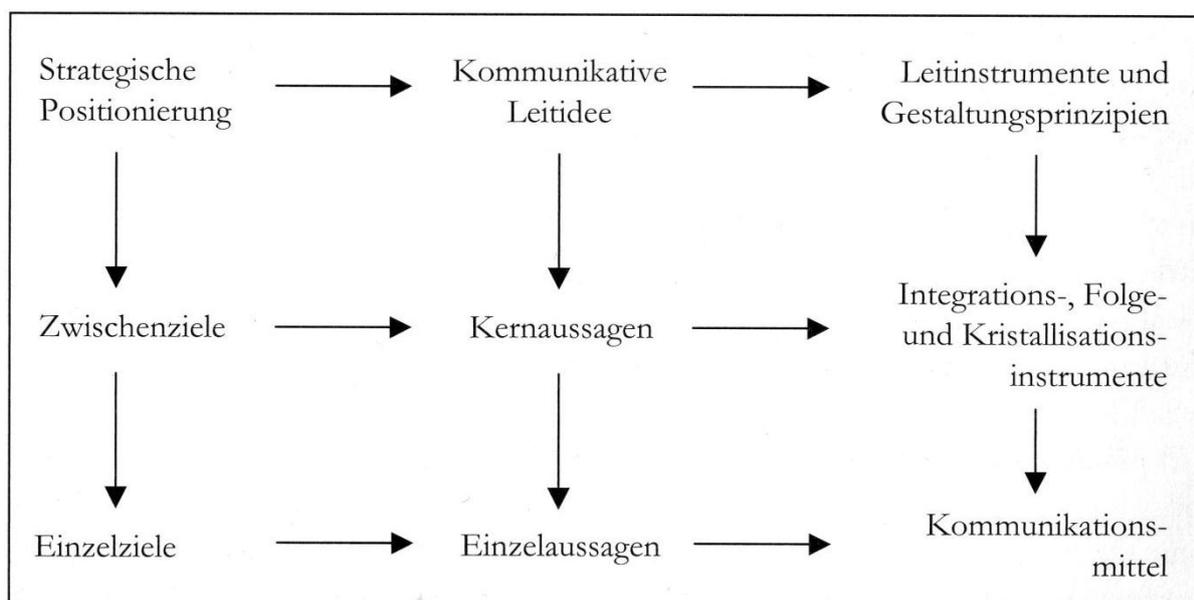
Zu den wichtigsten Gründen für den Einsatz einer integrierten Kommunikation zählen neben der stetig wachsenden Zahl an einsetzbaren Kommunikationsinstrumenten die Informationsflut, die bei den Empfängern oft zu einer Überlastung führt, sowie die wachsende Medienvielfalt. Die Absicht der integrierten Kommunikation ist, die Organisation und ihre Leistungen darzustellen. Dies mit dem Ziel, Bekanntheitsgrad und Image zu verbessern, die Kaufmotivation zu erhöhen oder den internen Kommunikationsfluss zu optimieren (vgl. ebd. 48).

Die Wichtigkeit einer integrierten Kommunikation wird in Wissenschaft und Praxis seit Anfang der 90er-Jahre gleichermassen betont. Spätestens mit der Verbreitung des Internet wurden die integrierten Kommunikationsmodelle mit dem Element der Interaktivität ergänzt (vgl. ebd. 50).

2.2.1. Modell der integrierten Kommunikation nach Bruhn

Um ein einheitliches Erscheinungsbild von Unternehmen in den Augen der Rezipienten zu erreichen, müssen auf der Seite des Unternehmens inhaltlich, formal und zeitlich alle Kommunikationsmittel aufeinander abgestimmt sein (vgl. ebd. 51, zit. nach Bruhn 2005: 103 ff.). Eine „Leitidee“ ist für Bruhn (vgl. ebd. 51, zit. nach Bruhn 2005: 144 ff.) der Ausgangspunkt für die strategische Positionierung des Unternehmens in Form einer übergeordneten inhaltlichen Aussage, in die sich alle weiteren Botschaften integrieren lassen müssen (*Abbildung 1*). Er empfiehlt eine Einteilung von Kern- und Einzelaussagen, um eine hierarchische Ordnung in das Aussagensystem eines Unternehmens zu bringen (vgl. ebd. 51, zit. nach Bruhn 2005: 146 ff.).

Abbildung 1: Vertikale und horizontale Ordnung der Inhalte integrierter Unternehmenskommunikation nach Bruhn



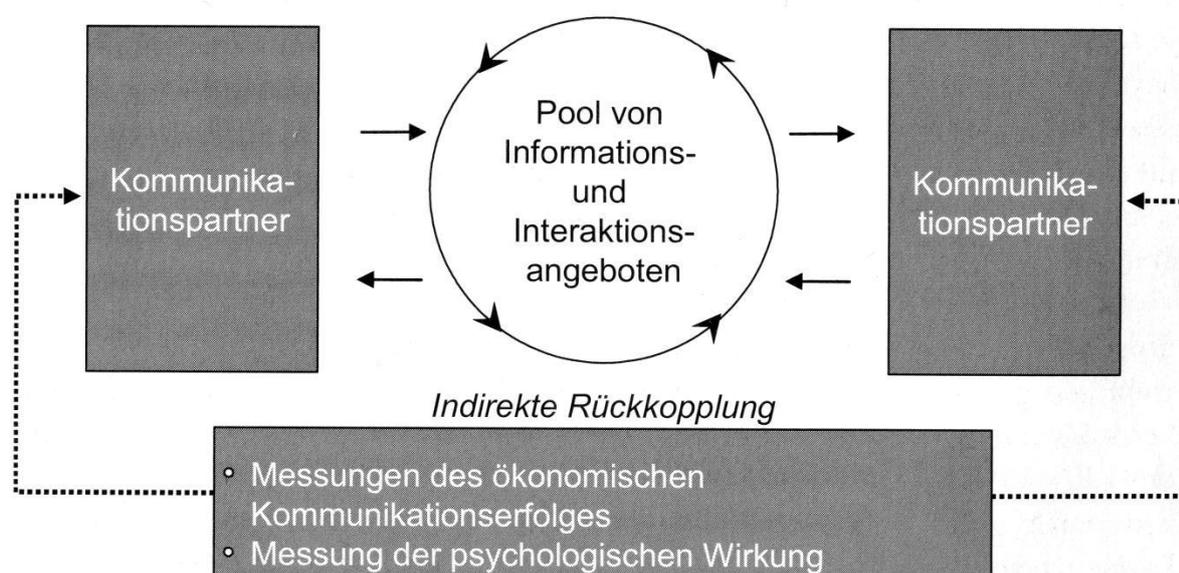
Quelle: Mast 2008: 51

Auch die inhaltliche Integration der Kommunikationsinstrumente folgt einem vergleichbaren, hierarchischen Konzept. Ausgehend von Leitinstrumenten, welche die Leitidee des Unternehmens am besten transportieren können, werden die Kommunikationsmittel in eine Rangordnung gebracht, die sich an Einfluss und Beeinflussbarkeit der Kommunikationswege orientiert. Gleiches gilt für die formale Gestaltung und die zeitliche Dimension. Bruhn (vgl. ebd. 52, zit. nach Bruhn 2005: 158) ist der Überzeugung, dass alle zentralen Elemente der integrierten Kommunikation dem „Prinzip der Hierarchisierung“ folgen sollten, denn: „Durch die Hierarchisierung kann Ordnung in das komplexe System der Kommunikation gebracht werden“.

Das Modell von Bruhn hat seinen Ursprung in der Marketinglehre. Dennoch werden über die Marketingkommunikation hinausgehend auch die interne Unternehmenskommunikation sowie externe Public Relations angesprochen. In den letzten Jahren hat im Marketing ein Perspektivenwechsel vom Transaktions- zum Beziehungsmarketing stattgefunden. Standen in der Vergangenheit die Transaktionen von Einzelleistungen und die Gewinnung von Neukunden im Zentrum von Überlegungen, wird nun verstärktes Augenmerk auf den Aufbau und die Pflege von Beziehungen gelegt (vgl. ebd. 52).

Bruhn (vgl. ebd. 52, zit. nach Bruhn/Schmidt/Tropp 2000: 14) schlägt daher als neues Kommunikationsmodell „einen zweiseitigen Kommunikationsprozess bzw. Dialog zwischen gleichberechtigten Kommunikationspartnern“ vor.

Abbildung 2: Kommunikation als Angebot und Nachfrage von Informationen und Interaktionen nach Bruhn



Quelle: Mast 2008: 53

Da beide Kommunikationspartner Zugang zu einem umfassenden Pool an Interaktionsmöglichkeiten und Informationen haben, ist der Dialog weniger steuerbar, kann dafür aber flexibler auf Kommunikationssituationen und Bedürfnisse der Partner eingehen. Ziel der integrierten Unternehmenskommunikation ist es nun mehr vorrangig, „einen Dialog mit den Rezipienten zu initiieren und aufrechtzuerhalten. Dabei geht die Initiative für einen Dialog oftmals vom Kunden aus. (...) Demzufolge ist die Integrierte Kommunikation im Beziehungsmarketing nicht mehr als Push-Kommunikation, sondern als Pull-Kommunikation auszurichten, da die Rezipienten aktiv am Kommunikationsprozess teilnehmen“ (vgl. ebd. 52 ff., zit. nach Bruhn/Schmidt/Tropp 2000: 14).

Das Beziehungsmarketing verfolgt zwei Hauptanliegen: einerseits soll ein einheitliches Erscheinungsbild des Unternehmens und seiner Leistungen geschaffen werden und andererseits die Beziehungen zu Kunden und Bezugsgruppen gepflegt werden. Dies hat vor allem Konsequenzen für die Formulierung der Ziele und die Segmentierung der Zielgruppen, die nun anhand beziehungsorientierter Kriterien eingeteilt werden können. Kriterien können beispielsweise die Zufriedenheit und/oder die Bindung der Kunden sein. Die Interaktionen eines Unternehmens werden differenzierter (vgl. ebd. 53).

Um die Anforderungen an die Unternehmenskommunikation in der heutigen Medien- und Informationsgesellschaft gerecht zu werden, ist es erforderlich, zu jeder Zeit, auf jedem Kanal und für alle Bezugsgruppen Kommunikationsbereitschaft zu schaffen. Angesichts der Vielzahl der Medien und der Komplexität der Inhalte kann nur ein integrierender Ansatz greifen. Unternehmen müssen ihre verschiedenen Kommunikationsmassnahmen und den Einsatz der Kommunikationsinstrumente genau aufeinander abstimmen, um nach aussen ein einheitliches Bild zu vermitteln (vgl. ebd. 54, zit. nach Bruhn 2003b, Kirchner 2003). In der Unternehmenskommunikation werden integrierte Kommunikationskonzepte unerlässlich, denn Unstimmigkeiten oder gar Widersprüche in den Kommunikationsmassnahmen verunsichern eine ohnehin wechselbereite Personengruppe (vgl. ebd. 54).

2.3. Praxis-Weg zur integrierten Unternehmenskommunikation

Social Media und Social Networks sind verführerisch. Gerade weil es damit so viele Beispiele erfolgreicher Öffentlichkeitsarbeit mithilfe von Facebook und Twitter gibt, ist die Versuchung gross, das Pferd von hinten aufzuzäumen: von den Instrumenten her zu denken, statt von den Zielen auszugehen. Dies ist eine der grössten Gefahren, der man bei der Integration von Soci-

al Media in das kommunikative Portfolio ausgesetzt ist. Im Mittelpunkt der Überlegungen zu Social Media müssen die Ziele stehen. Und gleich danach kommen die Menschen. Menschen, die mithilfe der neuen Web-2.0-Kommunikationsinstrumente erreicht werden können. Und Menschen auf der anderen Seite im eigenen Unternehmen, die entweder bereits Web-2.0-Nutzer sind oder es in Kürze werden. Jedes Unternehmen sollte sich vor dem Einstieg in die Social-Media-Welt die folgenden Überlegungen machen:

- Was muss geregelt und in die richtigen Bahnen gelenkt werden, damit die Menschen ausserhalb des Unternehmens mit denen innerhalb in positiver Weise in Kontakt kommen?
- Welche Massnahmen müssen getroffen werden, dass das Web 2.0 und die damit verbundene offene Kommunikation für das Unternehmen möglichst viele Chancen bietet und möglichst wenige Gefahren birgt?

Diese Fragen muss jede Organisation für sich selbst beantworten. Daraus kann dann eine individuelle Strategie erarbeitet werden (vgl. Jodeleit 2010: 69).

2.3.1. Analyse der Ausgangslage

Zuerst sollte die interne Ausgangslage erfasst werden. Dazu gehört folgendes:

- Wissen, was die Mitarbeitenden bereits heute im Social Web tun
- Wo auf Social Media wird über unser Unternehmen gesprochen und wo werden für uns relevante Themen diskutiert
- Ist das Unternehmen so organisiert, dass der Einsatz von Social Media möglich ist
- Passt ein Social-Media-Engagement zur gelebten Unternehmenskultur
- Mit einem einfachen Monitoring die Diskussion im Social Web täglich verfolgen
- Kommunikativen Pannen durch unüberlegte Aktionen wird mit Social-Media-Guidelines vorgebeugt, ohne die Mitarbeitenden zu stark einzuschränken

Diese Faktoren, sowie wie die bisherigen und weiterhin laufenden klassischen Kommunikationsmassnahmen aller Bereiche (alles was das Unternehmen im Bereich Public Relations und Marketing kommuniziert), sollen einer systematischen Stärke/Schwäche-Analyse unterzogen werden. Diese sollte nach Möglichkeit verschiedene Perspektiven einnehmen: Mitarbeitende, Kunden, allgemeine Öffentlichkeit.

Der Kreis, der an der Erarbeitung der Social-Media-Strategie Beteiligten, sollte mit Interessierten aus Unternehmenskommunikation, Marketing und andern Unternehmensbereichen ergänzt werden. Denn diese „Mitdenker“ werden später bei der Umsetzung der Strategie zu Schlüsselpersonen (vgl. ebd. 69 ff.).

2.3.2. Ziele Festlegen

Nachdem die Stärken und Schwächen auf dem Tisch liegen, geht es jetzt darum, diese mit den Chancen und Risiken, die sich aus den Hebeleffekten des offenen Dialogs auf Social Media ergeben können, abzugleichen. Die Risiken sollten bereits durch die folgenden Massnahmen auf ein Minimum reduziert worden sein:

- Transparentes Auftreten auf Social Media (keine falsche Identität)
- Verbindliche Richtlinien für Mitarbeitende, die einen fairen und die Vertraulichkeit wahren Umgang ermöglichen, sind definiert
- Zuerst zuhören und erst dann aktiv werden

Bei der Festlegung von Zielen selektiv und seriell vorgegangen werden:

- Der Marke ein Gesicht geben
- Arbeitgebermarke stärken und leichter hervorragende Kandidaten finden
- Kreatives Potenzial für neue Produkte und Prozesse schöpfen
- Konkrete Marketingziele besser erreichen
- Die klassische Medienarbeit ergänzen
- Agenda Setting betreiben – Themen voranbringen
- Mitarbeitende motivieren und die interne Kommunikation verbessern

Es macht Sinn, die oben aufgeführten Punkte mit den gefundenen Stärken und Schwächen abzugleichen und – falls notwendig – weitere Ziele einzubringen und zu priorisieren (vgl. ebd. 71 ff.).

2.3.3. Dialoggruppen festlegen

Zur Zieldefinition kommt die Definition der Ziel- und Dialoggruppen hinzu: „Wo sind die Menschen, die über unser Unternehmen oder über für uns relevante Themen diskutieren? Welche Themen bewegen sie?“ Zur der Frage der Zielgruppen kommt noch die Frage zu der richtigen Andockstelle im Unternehmen für die jeweiligen Gruppen dazu. Die neue Kommu-

nikationsstrategie sollte demnach auch die Frage beantworten, wer mit wem in Kontakt treten wird und wer nicht. Wichtig ist, bewusst zu entscheiden, wer im Unternehmen mit welchen Zielgruppen aus strategischer Sicht ganz bewusst interagiert. Schon die Frage, wer sich auf welcher Social-Media-Plattform oder in welchem Social Network registriert, kann daher von strategischer Bedeutung sein. Hier empfiehlt sich Mut zur Individualität. Klare Grenzen können auch dazugehören – weil niemand zu einem Engagement auf Social Media gezwungen werden sollte (vgl. ebd. 74 ff.).

2.3.4. Bestehende Personal-Branding-Strategien berücksichtigen

In Zeiten von Social Media und Social Networking wird jeder online aktive Mitarbeitende oder Manager früher oder später selbst zur Marke. Das sollten Unternehmen berücksichtigen und respektieren. Heute ist das Web oftmals die Visitenkarte von einzelnen Personen, und ihr persönliches Profil dort ändert sich nicht von heute auf morgen. Es dürfte beispielsweise schwierig werden, eine kommunikative Führungspersönlichkeit in einem Industrieunternehmen zu engagieren, die landauf, landab als Modeexperte bekannt ist. Deshalb ist es wichtig, die einzelnen Personen im Unternehmen in die Erarbeitung der Kommunikationsstrategie miteinzubeziehen (vgl. ebd. 77).

2.3.5. Bedürfnisse und Fähigkeiten einplanen

Wenn es bisher möglich war, dass Medienstellen relativ autark vor sich hinwerkelteten, so führt fehlender Dialog im Social-Media-Zeitalter ins Aus. Ob ein Kleinunternehmen oder ein Grosskonzern: Die für Öffentlichkeitsarbeit zuständige Person sollte eine Netzwerkerin sein. Sie wird die Menschen zusammenbringen, die kooperieren müssen, damit das Unternehmen nach aussen im richtigen Licht glänzt. Beim Erarbeiten der Kommunikationsstrategie gehört es dazu, mit Mitarbeitenden aus Geschäftsleitung, Vertrieb, Marketing, Personal, Service etc. zu reden und deren Perspektiven miteinzubeziehen. Es ist zu klären, was die unterschiedlichen Abteilungen im Hinblick auf das Web 2.0 brauchen (vgl. ebd. 78 ff.).

2.3.6. Zeitbedarf und Engagement einplanen

Facebook und Twitter sind einerseits lebensbereichernd und andererseits zeitraubend. Sobald man auf Social Media aktiv ist, lernt man interessante Menschen kennen, die sich wiederum für einen interessieren. Diese gegenseitige Wertschätzung bringt aber auch gewisse Verpflichtungen mit sich und man verspürt immer wieder die Versuchung, die eine oder andere Diskussion weiterzuführen. Mit einem wachsenden Erfolg der eigenen Social-Media-Aktivitäten steigt auch der Zeitaufwand. Wer im Social Web ernsthaft unterwegs sein will, der muss die

Zeit investieren, die notwendig ist, um das Grundrauschen zu verfolgen und Relevantes oder Diskussionswürdiges herauszufiltern. Die Zeit für dieses Engagement muss in der Strategie berücksichtigt werden (vgl. ebd. 79 ff.).

2.4. Thesen

Aufgrund des in Kapitel 2.2 dargestellten theoretischen Hintergrunds, der in Kapitel 2.3 zusammengefassten Erkenntnissen aus der Ratgeberliteratur, den eigenen praktischen Erfahrungen sowie der in der Einleitung beschriebenen Veränderungen in der Unternehmenskommunikation, lassen sich die folgenden Thesen ableiten:

- T1:** Unternehmen fühlen sich verpflichtet auf Social Media aktiv zu werden. Sie beginnen die wichtigsten Kanäle zu nutzen, ohne sich im Vorfeld eine klare Strategie zurechtgelegt zu haben.
- T2:** Unternehmen haben keine spezifischen Kommunikationspläne für die einzelnen Social-Media-Kanäle und setzen diese auch nicht zielgruppenspezifisch ein.
- T3:** Systematisches (wann, was, wer, wie oft, an wen, mit wem), strukturiertes und auf Vorwissen basiertes Vorgehen (Geschichten, Beantwortung der W-Fragen) löst aus der subjektiven Sichtweise der Experten eher eine Wirkung aus als unsystematisches Twittern.

Diese drei Thesen sollen anhand der analysierten Interview-Antworten im Schlussteil (Kapitel 6.1 – Wichtigste Aussagen, Schlüsse und Zielerreichung) überprüft werden.

3. Methodik

3.1. Qualitative Inhaltsanalyse

Inhaltsanalyse ist eine primär kommunikationswissenschaftliche Technik, die in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts in den USA zur Analyse der sich entfaltenden Massenmedien (Zeitungen, Radio) entwickelt wurde. Diese Massenmedien sollten mit der Inhaltsanalyse systematisch – meist qualitativ – ausgewertet werden, um etwas über ihren gesellschaftlichen Einfluss zu erfahren. Die Häufigkeit bestimmter Motive im Material, das Auszählen, Bewerten und Inbeziehungsetzen von Textelementen stand dabei im Vordergrund (vgl. Mayring 2002: 114, zit. nach Berelson 1952; Lisch/Kritz 1978; Krippendorf 1980; Merten 1983). Aber schon bald hat sich die Forderung nach einer qualitativen Inhaltsanalyse geregt (vgl. Mayring 2002: 114, zit. nach Kracauer 1952; George 1959; Rust 1980). J. Risert (1972) kritisierte, dass die qualitative Inhaltsanalyse vor allem vier Aspekte zu wenig berücksichtigt:

- Den Kontext von Textbestandteilen
- Latente Sinnstrukturen
- Markante Einzelfälle
- Das, was im Text nicht vorkommt

Der Ansatzpunkt der qualitativen Inhaltsanalyse ist nun, die Vorteile dieser systematischen Technik zu nutzen, ohne in vorschnelle Quantifizierungen abzurutschen (vgl. Mayring 2002: 114, zit. nach Mayring 2000). Die Stärke der Inhaltsanalyse ist, dass sie streng methodisch kontrolliert das Material schrittweise analysiert. Sie zerlegt ihr Material in Einheiten, die sie nacheinander bearbeitet. Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitet am Material entwickeltes Kategoriensystem; durch dieses Kategoriensystem werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen. Durch diese Systematik unterscheidet sich die Inhaltsanalyse von der stärker interpretativen, hermeneutischen Bearbeitung von Textmaterial.

Grundgedanken: Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickeltem Kategoriensystem bearbeitet (vgl. ebd. 114).

Es sind dabei drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalyse vorgeschlagen worden (vgl. ebd. 115, zit. nach Mayring 2000):

- **Zusammenfassung:** Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist
- **Explikation:** Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen ...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet
- **Strukturierung:** Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material auf Grund bestimmter Kriterien einzuschätzen

Die Technik inhaltsanalytischer **Zusammenfassung** lässt sich weiter nutzen für induktive Kategorienbildung. Innerhalb der Logik der Inhaltsanalyse müssen die Kategorisierungsdimensionen und das Abstraktionsniveau vorab definiert werden. Es muss ein Selektionskriterium für die Kategorienbildung festgelegt werden. Dies ist ein deduktives Element und muss mit theoretischen Erwägungen über Gegenstand und Ziel der Analyse begründet werden. Mit dieser Definition im Hinterkopf wird das Material Zeile für Zeile durchgearbeitet (vgl. ebd. 115 / Hervorheb. i.O.).

Wenn das erste Mal eine zur Kategoriendefinition passende Textstelle gefunden wird, wird dafür eine Kategorie konstruiert. Ein Begriff oder Satz, der möglichst nahe am Material formuliert ist, dient als Kategorienbezeichnung. Wird im weiteren Analyseverlauf wieder eine dazu passende Textstelle gefunden, so wird sie dieser Kategorie ebenfalls zugeordnet (Subsumption). Wenn die neue Textstelle die allgemeine Kategoriendefinition erfüllt, aber zu der (den) bereits induktiv gebildete(n) Kategorie(n) nicht passt, so wird eine neue Kategorie induktiv, aus dem spezifischen Material heraus, formuliert (vgl. ebd. 116 ff.)

Nach einem Teil des Materialdurchgangs (etwa 10 bis 50%), wenn so gut wie keine neuen Kategorien mehr gebildet werden können, wird das gesamte Kategoriensystem überarbeitet. Es muss geprüft werden, ob die Logik klar ist (keine Überlappungen) und der Abstraktionsgrad zu Gegenstand und Fragestellung passt. Falls dadurch Veränderungen des Kategoriensystems vorgenommen werden mussten, wird das Material nochmals von Anfang an bearbeitet (vgl. ebd. 117).

Das Ergebnis dieser Arbeit ist ein Set von Kategorien und einer bestimmten Thematik, dem spezielle Textstellen zugeordnet sind. Die weitere Auswertung kann nun in verschiedene Richtungen gehen (vgl. ebd. 117):

- Das gesamte Kategoriensystem kann in Bezug auf die Fragestellung und dahinter liegende Theorie interpretiert werden
- Die Zuordnung von Textstellen zu Kategorien können quantitativ ausgewertet werden. Es kann z.B. geprüft werden, welche Kategorien am häufigsten kodiert wurden

Der Grundgedanke der **Explikation** ist nun, dass vorher genau definiert wird, wo nach zusätzlichem Material gesucht wird, um die fragliche Textstelle zu explizieren. Die Suche nach Explikationsmaterial soll also systematisiert werden. Dabei kann man zwei Quellen unterscheiden (vgl. ebd. 117 ff., zit. nach Mayring 1995 / Hervorheb. i.O.):

- Der enge Textkontext als die direkten Bezüge im Text, also das direkte Textumfeld der interpretationsbedürftigen Stelle; solche Texte können definierend/erklärend, ausschmückend/beschreibend, beispielgebend/Einzelheiten aufführend, korrigierend/modifizierend oder auch antithetisch/das Gegenteil beschreibend zur fraglichen Textstelle stehen
- Der weitere Textkontext als die über den Text hinausgehenden Informationen über Textverfasser, Adressaten, Interpreten, kulturelles Umfeld; auch nonverbales Material und Informationen über die Entstehungssituation können hier eingehen

Die Explikation als inhaltsanalytische Technik ist damit im eigentlichen Sinn eine Kontextanalyse. Wichtig für systematisches Vorgehen ist nun, aus dem Kontextmaterial eine erklärende Paraphrase zu bilden (bei grossen Materialmengen mit Hilfe einer Zusammenfassung) und diese Paraphrase statt der fraglichen Stelle in den Text einzufügen. Nun ist zu prüfen, ob die Explikation ausreicht. Im negativen Fall muss neues Explikationsmaterial bestimmt und ein neuer Durchlauf der Kontextanalyse vollzogen werden (vgl. ebd. 118).

Ziel der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Das können formale Aspekte, inhaltliche Aspekte oder bestimmte Typen sein; es kann aber auch eine Skalierung, eine Einschätzung auf bestimmten Dimensionen angestrebt werden (vgl. ebd. 118, zit. nach Mayring 2000). Das Herzstück dieser Technik ist nun, dass das aus den Strukturierungsdimensionen zusammengestellte Kategoriensystem so genau definiert wird, dass eine eindeutige Zuordnung von Textmaterial zu den Kategorien immer möglich ist. Dabei hat sich ein Verfahren bewährt (vgl. ebd. 118, zit. nach Ulich et al. 1985), das in drei Schritten vorgeht

1. Definition der Kategorien: Es wird explizit definiert, welche Textbestandteile unter eine Kategorie fallen sollen

2. Ankerbeispiele: Es werden konkrete Textstellen angeführt, die unter eine Kategorie fallen und als Beispiel für diese Kategorie gelten sollen. Diese Ankerbeispiele haben prototypische Funktionen für die Kategorie (vgl. ebd. 118, zit. nach Eckes/Six 1983)
3. Kodierregeln: Es werden dort, wo Abgrenzungsprobleme zwischen Kategorien bestehen, Regeln formuliert, um eindeutige Zuordnungen zu ermöglichen

Diese Bestimmungen werden in einem Kodierleitfaden gesammelt, der als Handanweisung für den (die) Auswerter dient. Im Laufe der Analyse können weitere Ankerbeispiele darin aufgenommen werden und bei strittigen Kodierungen neue Kodierungen formuliert werden.

In einem ersten, zumindest ausschnittweisen Materialdurchgang werden die Kategorien und der Kodierleitfaden erprobt und eventuell überarbeitet. Der Materialdurchgang unterteilt sich dabei in zwei Arbeitsschritte. Zunächst werden die Textstellen im Material bezeichnet, in denen die Kategorie angesprochen wird. Diese „Fundstellen“ können durch Notierung der Kategoriennummern am Rande des Textes oder durch verschiedenfarbige Unterstreichungen im Text bezeichnet werden. In einem zweiten Schritt wird je nach Art der Strukturierung das gekennzeichnete Material dann herausgefiltert, zusammengefasst und aufgearbeitet (vgl. ebd. 119 ff.)

Die Techniken der qualitativen Inhaltsanalyse empfehlen sich vor allem dann, wenn es um eine mehr theoriegeleitete Textanalyse geht. Dabei sind auch grosse Mengen zu bewältigen (vgl. ebd. 121).

3.2. Fokussierte Experteninterviews

Mit leitfadengestützten Experteninterviews wurden die Social-Media-Verantwortlichen verschiedener Organisationen zu den vier Themenbereichen (vgl. Anhang 1 – Fragebogen)

- Organisation
- Kommunikationsstrategie
- Monitoring
- Spezifischer Einsatz von Twitter

befragt. Im fünften und letzten Frageblock wurden Fragen zur persönlichen Erfahrung bzw. zur subjektiven Sichtweise in Bezug auf den Einsatz von Twitter gestellt. Die Fragen sollen darüber Aufschluss geben, ob die Experten die Vorgehensweise der eigenen Unternehmung in Bezug auf den Einsatz von Twitter als richtig empfinden:

- Was bringt twittern genau?
- Was sind beim Einsatz von Twitter die Erfolgsfaktoren?
- Welche Ratschläge können an Twitter-Neueinsteiger weitergegeben werden?

Damit erhalten die Experteninterviews zwei Fokusse: Einerseits wird auf einer deskriptiven sachlichen Dimension die Vorgehensweise der Verantwortlichen in Unternehmen inhaltsanalytisch auf ihre Struktur hin untersucht. Andererseits wird qualitativ inhaltsanalytisch die subjektive Sichtweise der Verantwortlichen erhoben und mit der sachlichen Dimension in Beziehung gesetzt.

4. Datenerhebung

Um einen differenzierten Einblick über den Einsatz von Twitter in der Unternehmenswelt zu erhalten, wurden unterschiedliche Organisationen in Bezug die Art der Geschäftsbeziehungen sowie die Grösse¹ untersucht.

4.1. Untersuchte Unternehmen: Art und Grösse

Die befragten Unternehmen wurden aus drei Bereichen ausgewählt: Business-to-Business-Unternehmen, die hauptsächlich Beziehungen mit anderen Unternehmen pflegen, Business-to-Customer-Unternehmen, die hauptsächlich Beziehungen mit Konsumenten pflegen, sowie NOGs und Verbände. Der Grund für die Auswahl dieser drei Unternehmensarten liegt darin, dass bei der Analyse möglicherweise Zusammenhänge zwischen der Art der Organisation und ihrem Kommunikationsverhalten in Bezug auf Twitter aufgezeigt werden können.

Es wurden ein Unternehmen aus dem Bereich NGOs befragt:

- Greenpeace Schweiz

Vier Business-to-Customer-Unternehmen:

- Migros
- Swiss
- Swisscom
- Urbanfarmers

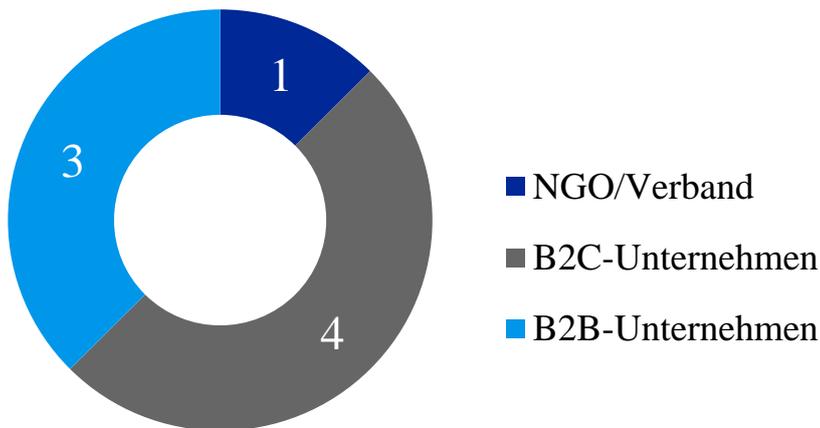
Sowie drei Business-to-business-Unternehmen:

- Alpiq
- Clariant
- Sulzer

Die Auswahl der Unternehmen erfolgte aufgrund ihrer Präsenz auf Twitter und dementsprechender Erfahrung (Migros, Swiss, Swisscom), aufgrund langjähriger Kampagnenerfahrung (Greenpeace) oder aufgrund einer sehr kleinen Anzahl von Unternehmen von Schweizer Unternehmen bzw. Organisationen, die in ihrem Bereich (Verband/B2B) auf Twitter aktiv sind.

¹ Anzahl Mitarbeitende

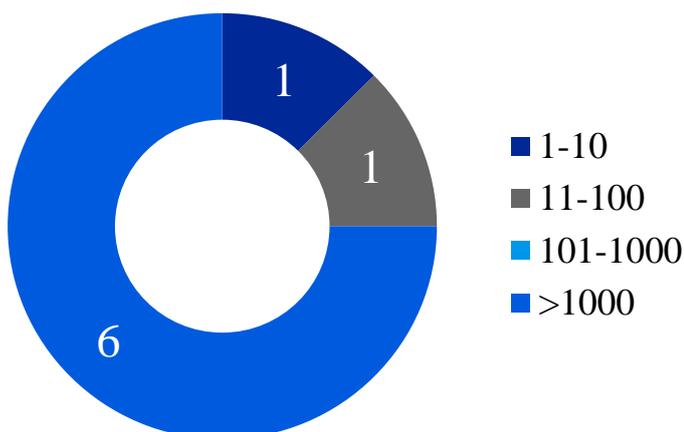
Abbildung 3: Art der Geschäftsbeziehungen der befragten Unternehmen



Quelle: Anhang 2 – Transkription der Interviews

Die befragten Unternehmen sind mehrheitlich (Alpiq, Clariant, Migros, Sulzer, Swiss, Swisscom) Grossunternehmen, die mehr als 1'000 Mitarbeitende beschäftigen. Zwei Unternehmen bzw. Organisationen sind KMUs (Greenpeace, Urbanfarmers), wovon eines (Urbanfarmers) ein Start-up-Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden ist.

Abbildung 4: Anzahl Mitarbeitende der untersuchten Unternehmen



Quelle: Anhang 2 – Transkription der Interviews

4.2. Experteninterviews

Die Experteninterviews wurden alle mündlich geführt und aufgezeichnet. Jedes Interview wurde wörtlich transkribiert (vgl. Anhang 2 – Transkription der Interviews).

Die Interviews fanden – mit einer Ausnahme (Urbanfarmers) – am Sitz der Unternehmung bzw. der Organisation statt.

4.3. Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Damit die Antworten aus den Interviews resp. die Antworten zu den verschiedenen Themenbereichen miteinander verglichen werden können, wurde die Methode der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt (vgl. Mayring 2010: 67 ff.). Ziel dieser Vorgehensweise ist es, das Interviewmaterial so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist (vgl. Mayring 2010: 65).

In einem ersten Schritt wurden die Antworten zu den einzelnen Fragen in eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben (Paraphrasierung). Dabei wurden bereits nicht inhaltstragende (ausschmückende) Textbestandteile fallen gelassen. Die Paraphrasen wurden auf einer einheitlichen Sprachebene formuliert, und sie stehen in einer grammatikalischen Kurzform (vgl. Mayring 2010: 69 ff.).

Im nächsten Schritt wurden die Antworten generalisiert, d.h. die unternehmensspezifischen Aussagen auf ein generelles Abstraktionsniveau gebracht. Ziel war, möglichst allgemeine, aber fallspezifische (pro Unternehmen bzw. Organisation) Äusserungen zum Einsatz von Social Media und Twitter zu erhalten (vgl. Mayring 2010: 69 ff.).

Im letzten Schritt ging es darum, die Antworten zu reduzieren und damit unwesentliche Inhalte wegzulassen. Als Resultat wurden die einzelnen Antworten jeweils pro Fragenkomplex zusammengefasst. Dies macht einen Vergleich der Antworten auf einfache Weise möglich (vgl. Mayring 2010: 69 ff.). Mit einer entsprechenden Quantifizierung dieser reduzierten und zusammengefassten Antworten wird es möglich, die im Kapitel 0 formulierten Fragestellungen zu beantworten.

5. Analyse

5.1. Interpretation der Gespräche – Tweets in der Praxis

5.1.1. Kommunikationsstrategie

In einen ersten Fragekomplex ging es darum herauszufinden, wie die Social-Media-Kommunikation in die Gesamtkommunikation der Organisation eingebunden ist. Zudem wurden Fragen bezüglich einer speziellen Strategie für Social Media und/oder für Twitter sowie denen für Twitter definierten Zielen gestellt (Anhang 1 – Fragebogen).

Tabelle 1: Gibt es ein Kommunikationskonzept und ist Social Media Teil davon?

	vorhanden	Kampagnen- /Issues- Konzepte	nicht vorhanden
Kommunikationskonzept	5	2	1

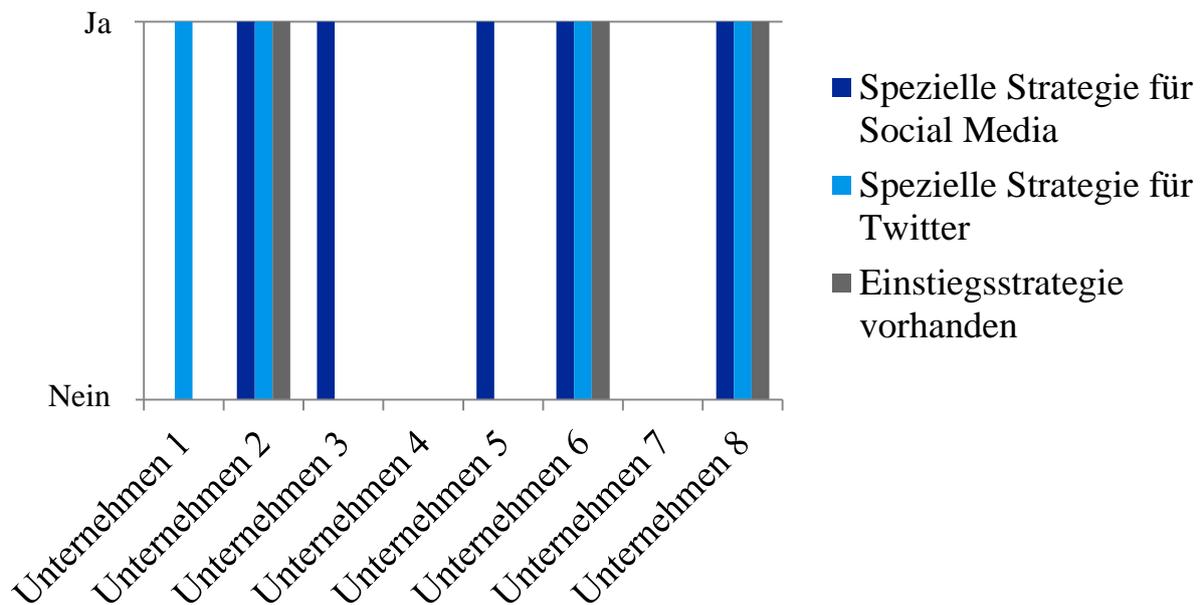
	Ja	integriert in Teilkonzepte	Konzept in Erarbeitung
Social Media Teil des Konzepts	3	2	3

Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Auffallend ist, dass nicht alle befragten Organisationen ein Kommunikationskonzept haben. Ein befragtes Schweizer Grossunternehmen hat kein Kommunikationskonzept, kommuniziert aber täglich und ist auch auf Social Media aktiv (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-98). Zwei Organisationen haben kampagnen- bzw. issuesbezogene Kommunikationskonzepte bei welchen die Social-Media-Kommunikation integraler Bestandteil ist (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-63 und A-80).

Obwohl alle der befragten Organisationen seit geraumer Zeit auf Social Media aktiv sind, ist bei dreien das Social-Media-Konzept erst in Erarbeitung. Eine dieser Organisationen nutzt Twitter als „Versuchskanal“: „Wir haben Twitter als Pilotprojekt ausgewählt und sind gleichzeitig daran, eine Social-Media-Strategie zu erarbeiten“ (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-75). Bei allen Organisationen ohne Konzept soll dieses, sobald es erarbeitet wurde, Teil des Gesamtkommunikationskonzeptes werden (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-75, A-91 und A-98).

Abbildung 5: Wer hat welche Strategien: Einstiegs-, Social-Media-, Twitter-Strategie?



Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Die Mehrheit der befragten Organisationen hat eine spezielle Strategie für Social Media. Dabei haben diese Strategien unterschiedliche Ausrichtungen:

- Das Unternehmen als innovativ und fortschrittlich positionieren
- Die Unternehmensaktivitäten und „wer sind wir, wie arbeiten wir“ auf kostengünstige Art bekanntmachen
- Die kampagnenspezifischen Ziele unterstützen
- Die bestehenden Geschäftsfunktionen und damit das Business unterstützen

Während die Strategie der einen darauf zielt, die Organisation zu positionieren, d.h. den Fokus auf das Image zu legen, nutzen die anderen die Social-Media-Aktivitäten grundsätzlich um die Business- bzw. Kampagnenziele zu erreichen (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-63, A-71, A-80, A-84 und A-98).

Die Hälfte der Befragten hat eine spezielle Strategie für Twitter (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-58, A-64, A-84 und A-98):

- Unterschiedliche Twitter-Kanäle für spezifische Angebote
- Aus Ressourcen Gründen wird nur reagiert, wenn Unternehmen angesprochen wird
- Botschaften werden auf die Affinität der Twitter ausgerichtet
- Twitter als Social-Media-Pilotprojekt genutzt

Nur gerade zwei der acht befragten Organisationen sind mit einer Anfangsstrategie in die Social-Media-Welt eingestiegen. Alle anderen haben zuerst ein Profil eröffnet und sich erst dann Gedanken über die Strategie gemacht. Alle – auch diejenigen mit einer Einstiegsstrategie – haben ihre Strategie anhand der gemachten Erfahrungen weiterentwickelt und entsprechend angepasst (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse).

Bei den meisten wurden keine speziellen Ziele für Twitter definiert. Entweder die Ziele sind die gleichen, wie für alle anderen Social-Media-Kanäle auch, oder Twitter dient einfach als zusätzliches Kommunikationsinstrument und somit als „Verstärker“ der anderen Kommunikationsinstrumente. Drei der befragten Organisation haben Ziele für Twitter definiert:

- Spezifische Ziele in Bezug auf Thematik und Kommunikation, Erreichung der Supportziele unterstützen
- Botschaften multiplizieren, Stellenangebote verbreiten, Sponsoringaktivitäten unterstützen
- Unterstützung des Business, allgemeine Zielgruppen ansprechen, Erfahrungen im Bereich Social Media sammeln, Guidelines für Business-Divisionen und -Units erarbeiten

(vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-84, A-92 und A-99)

5.1.2. Monitoring

Mit zwei gezielten Fragen zum Monitoring ging es darum herauszufinden, ob die befragten Unternehmen wissen, in welchen Social Networks (Twitter, Facebook) bzw. auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für sie relevante Themen diskutiert werden.

Tabelle 2: Betreiben von Monitoring und Resultate daraus

	vorhanden	teilweise vorhanden	nicht vorhanden
Wissen über „wo wird über uns bzw. über für uns relevante Themen diskutiert“	4	4	-
Gezieltes Monitoring	5	3	-

Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Alle befragten Firmen wissen, wo über sie bez. für sie relevante Themen diskutiert werden. Dieses Wissen ist jedoch sehr unterschiedlich: Während die einen sicher sind, diesbezüglich umfassende Kenntnisse zu haben, weisen Antworten anderer darauf hin, dass ihr Wissen eher zufällig zustande kommt:

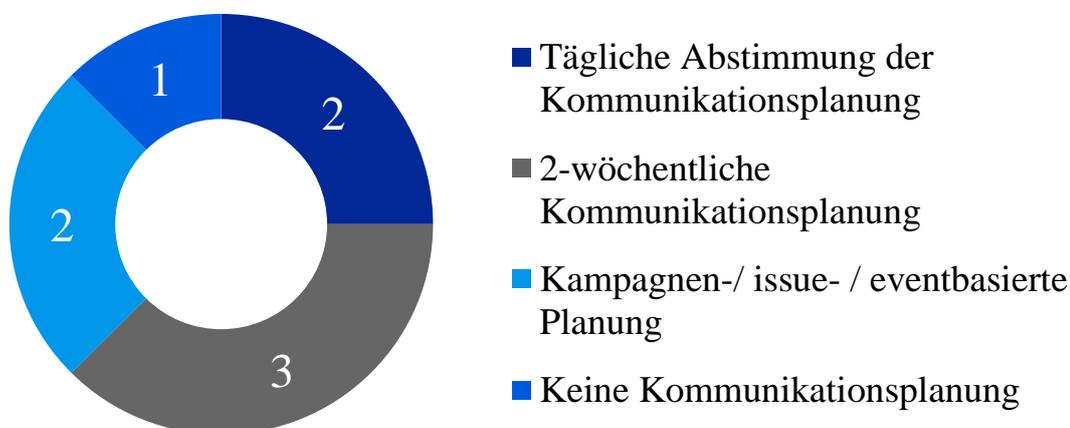
- „Wir haben keine umfassende Übersicht. Die wichtigen Blogger kennen wir aber schon“ (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-59)
- „Wir haben drei vollzeitbeschäftigte Web-Leute und durch diese einen relativ guten Einblick was läuft. Aber das Vorgehen ist nicht systematisch“ (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-81)
- Ja, wir wissen grösstenteils, in welchen Social-Media-Kanälen für uns relevante Themen diskutiert werden (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-100)

Alle Befragten haben das Wissen hauptsächlich durch ein Monitoring. Ein solches von etwas mehr als der Hälfte der Interviewten systematisch betrieben.

5.1.3. Spezifischer Einsatz von Twitter

Um herauszufinden, in wie weit die Social-Media-Kommunikation in das Tagesgeschäft integriert ist, wollte ich von den Befragten wissen, ob für die Social-Media-Aktivitäten ein Kommunikationsplanung vorhanden ist und wie diese allenfalls aussieht.

Abbildung 6: Kommunikationsplanung der interviewten Unternehmen



Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Die Analyse zeigt, dass mit Ausnahme einer Firma alle der Befragten die Social-Media-Kommunikation planen. Dabei gibt es aber wesentliche Unterschiede, die teilweise auch ressourcenbedingt sind. Während die einen ein tägliches Editorialmeeting mit allen Akteuren aus der Kommunikation abhalten oder anhand der Kampagnen- bzw. Markbearbeitungsstrategien eine spezifische Planung der Aktivitäten auf Social Media vornehmen, planen andere ihre Aktivitäten nur bei speziellen Events (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse).

Bei der Frage „welche Zielgruppen wollen sie mit Twitter erreichen?“ wurde eine breite Palette von Zielgruppen aufgezählt.

Abbildung 7: Zielgruppen – Grössendarstellung nach der Anzahl Nennungen

Kunden **potenzielle Kunden** Mitarbeitende
opinion leaders innovative Personen kreative Personen
 Künstler **Medienschaffende** 25- bis 45-jährige Blogger
 potenzielle Mitarbeitende Analysten und Investoren
 allgemeine Öffentlichkeit

Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Verschiedene Zielgruppen sind für die befragten Unternehmen jedoch wichtiger als andere: Kunden, potenzielle Kunden, opinion leaders und Medienschaffende (je drei Nennungen) sowie potenzielle Mitarbeitende (zwei Nennungen). Alle anderen oben aufgeführten Zielgruppen wurden jeweils nur von einem Unternehmen genannt (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse).

Eine Mehrheit der Befragten macht sich Gedanken darüber, was die Zielgruppen für Ansprüche an Nachrichten haben könnten und richtet ihre Botschaften dementsprechend aus. Beispielsweise sprechen fast alle von sich in der Ego-Perspektive und duzen die Angesprochenen. Ein Unternehmen, das verschiedene Zielgruppen über denselben Twitter-Kanal anspricht, stellt der Botschaft eine entsprechende Identifikation wie beispielsweise „für KMUs“ voran und gibt den Followern damit einen Hinweis, ob die Botschaft für sie gedacht ist oder nicht (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse).

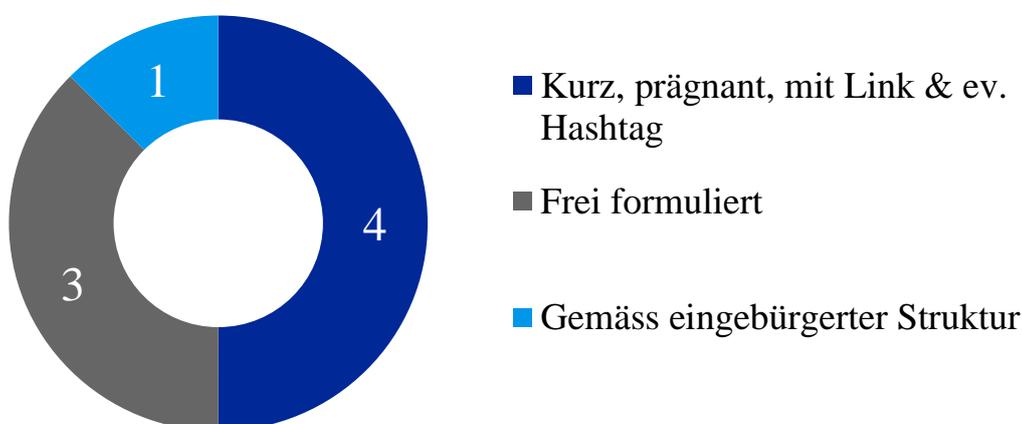
Abbildung 8: Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen



Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Spannend war herauszufinden, ob sich die Befragten darüber Gedanken machen, wie Botschaften formuliert sein müssen, um bei den Zielgruppen eine Wirkung auszulösen. Niemand ist der Meinung, dass es dazu eine spezielle Form der Botschaften braucht. Dennoch sagen vier der Befragten, dass Nachrichten kurz und prägnant sein und dass sie einen Link zu weiterführenden Informationen und allenfalls einen Hashtag enthalten sollten. Drei sind der Meinung, dass Twitter-Botschaften frei formuliert werden sollten und ein Unternehmen ist der Meinung, dass mit der Struktur einer Botschaft, die sich in den vergangenen Monaten und Jahren bei Twitter eingebürgert hat, am ehesten eine Wirkung erzielt werden kann: Jemanden mit @ ansprechen, mit Hashtags Themen setzen, Posts werden persönlich signiert, Kommunikation von Mensch zu Mensch und Du-Ansprache (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse).

Abbildung 9: Formulierung von Tweets, um Wirkung bei Zielgruppen auszulösen



Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Die Anschlussfrage „Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Und wenn ja, nach welchem?“ zielte darauf ab, herauszufinden, ob die befragten Firmen eine gewisse Struktur für Twitter-Botschaften vorgeben oder ob dies vollkommen dem Twitterer überlassen ist. Sechs der acht befragten Firmen haben keine Regeln für den Aufbau von Twitter-Botschaften festgelegt. Nur gerade zwei Unternehmen haben diesbezüglich einen Quasi-Standard (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse):

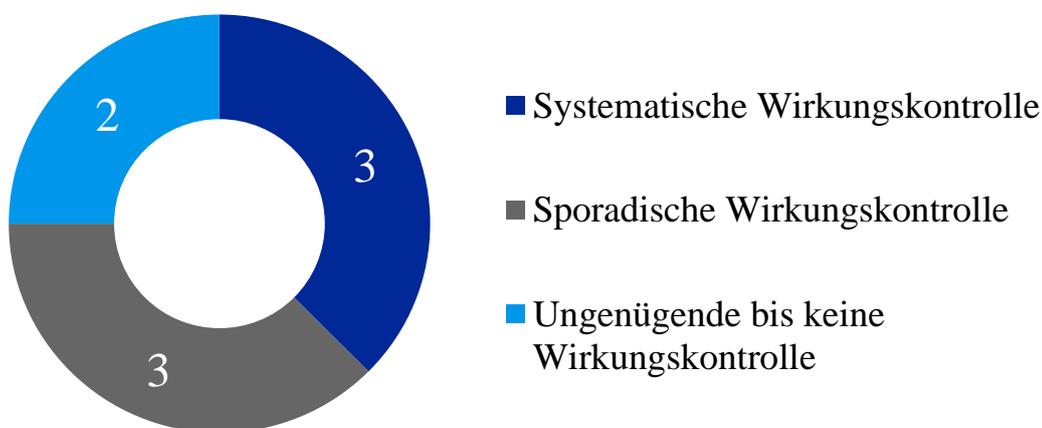
Tabelle 3: Quasi-Standard von befragten Firmen für den Aufbau von Tweets

Variante Unternehmen 1	Variante Unternehmen 2
– Ansprache	– Klarer Bezug zum Leser
– Botschaft	– Direkte Ansprache
– Link	– Immer mindestens einen vollständigen Satz
– Hashtag	– Ein bis drei Hashtags pro Tweet
– Signatur	

Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Ob ein Tweet erfolgreich ist oder nicht, zeigt sich an seiner Reichweite, d.h. wie oft er weitergeleitet (Retweet) wurde und/oder an der Anzahl Klicks auf den weiterführenden Link. Deshalb war die Frage nach der Wirksamkeitskontrolle eine interessante. Die grosse Mehrheit der befragten Unternehmen überprüft die Wirksamkeit ihrer Tweets – jedoch die Hälfte davon nicht regelmässig. Zwei Firmen führen keine oder nur eine ungenügende Wirkungskontrolle durch.

Abbildung 10: Wirkungskontrolle von Tweets in den befragten Unternehmen



Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

5.1.4. Persönliche Erfahrung der Interviewten – subjektive Sichtweise

Im letzten Fragen Block ging es dem Interviewer darum, die persönliche Meinung, also eine subjektive Sichtweise, der Befragten in Bezug auf Twitter und dessen Einsatz zu erfahren. Die Fragen zielten einerseits darauf ab, zu erfahren, was twittern genau bringt und was die Erfolgsfaktoren dabei sind. Andererseits sollten sie einen Katalog von Praxis-Tipps zum Vorschein bringen, die Inputs für eine Empfehlungsliste für Organisationen liefern soll, die neu in die Twitter-Welt einsteigen wollen.

Alle Befragten waren der Auffassung, dass Twittern etwas bringt. Jedoch war es für einige schwierig, den Nutzen genau zu nennen. Die Antworten diesbezüglich waren deshalb auch sehr unterschiedlich (vgl.: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse):

- Twitter eignet sich als Dialogtool mit dem Kunden (Kundenservice)
- Über Twitter kommt man sehr schnell an aktuelle Informationen
- Twitter bringt Reichweite
- Twitter eignet sich als Supportkanal oder zur Verbreitung von Jobangeboten
- Über Twitter kann eine spezifische, gut vernetzte Zielgruppe erreicht werden
- Twitter bringt eine bessere Sichtbarkeit des Unternehmens
- Der Multiplikationseffekt von Twitter kann genutzt werden
- Beim Twittern können Erfahrungen im Social-Media-Bereich gesammelt werden
- Twittern bringt fürs Geschäft direkt nichts, jedoch indirekt für die Reputation
- Twittern bringt etwas, es ist jedoch nicht der entscheidende Kanal, um die definierten Zielgruppen zu erreichen

Die Antworten zu den Erfolgsfaktoren beim eigenen Vorgehen zeigen kein homogeneres Bild. Die Erfolgsfaktoren können grundsätzlich in drei Gruppen zusammengefasst werden:

Erfolgsfaktoren in Bezug auf den Inhalt der Botschaft:

- Botschaft muss von allgemeinem Interesse sein
- Botschaft muss einen Newsfaktor haben
- Botschaften müssen eine persönliche Note haben
- Guten Content generieren
- Themen auf Zielgruppen ausrichten

Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Rahmenbedingungen:

- Innovatives Businessumfeld
- Insider-Informationen aus dem Unternehmen kommunizieren
- Informationen schnell und ungefiltert rausgeben
- Followers folgen dem richtigen Kanal – falls man mehrere hat

Erfolgsfaktoren in Bezug auf das Vorgehen:

- Zielgruppe definieren
- Verantwortlichkeiten klären
- Freigabeprozesse definieren
- Reaktionsschema festlegen
- Themen vorbereiten
- Nicht immer nach fixen Regeln handeln – gesunden Menschenverstand walten lassen
- Regler interner Austausch – Teamwork zur gegenseitigen internen Absicherung und damit schnellen Reaktionsmöglichkeit
- Thema nicht zu ernst nehmen

6. Fazit

In diesem Schlussteil geht es darum, die Resultate aus dem Kapitel 5 – Analyse zu interpretieren und Schlüsse daraus zu ziehen – inklusive eines Leitfadens für Twitter-Neueinsteiger – und die in Kapitel 2.4 formulierten Thesen zu überprüfen.

Zudem soll die Arbeit in Bezug auf die Zielerreichung beurteilt und selbstkritisch die Stärken und Schwächen der Arbeit aufgezeigt werden.

6.1. Wichtigste Aussagen, Schlüsse und Zielerreichung

6.1.1. Kommunikationsstrategie

Mit den anfänglichen Fragen zu den Kommunikationskonzepten, -strategien und Zielen ging es darum, herauszufinden, welchen Stellenwert die Kommunikation im Allgemeinen und die Social-Media-Kommunikation im Speziellen in den befragten Unternehmen hat und ob Kommunikation als entscheidender Faktor der Unternehmensführung etabliert ist.

Die Antworten zeigen, dass der Stellenwert der Kommunikation in den einzelnen Firmen unterschiedlicher nicht sein könnte: Eines der Unternehmen hat keine Kommunikationsstrategie. Dies deutet darauf hin, dass die Unternehmenskommunikation für das Management – zumindest bis vor kurzem – kein entscheidender Erfolgsfaktor war. Andere Firmen haben zwar ein Kommunikationskonzept, der Teil für Social Media ist aber trotz bereits gestarteten Aktivitäten erst in Erarbeitung. Bei den Unternehmen, bei welchen die Social-Media-Kommunikation von Anfang an integraler Bestandteil der Gesamt-, Kampagnen- oder Issue-Kommunikationsstrategie war und der Twitter-Kanal aktiv bewirtschaftet wurde, ist ein grundsätzliches anders Verständnis über den Einsatz von Social Media und den damit verbundenen Nutzen vorhanden (vgl. Kapitel 5.1.1). Dies zeigt sich auch deutlich in den Antworten auf die Frage „bringt twittern aus Ihrer Sicht etwas? Und wenn ja, was genau?“: Dort wo die Kommunikation „aus einem Guss“ kommt, können die Verantwortlichen den Nutzen klar aufzeigen – die anderen sind sich darüber nicht wirklich im Klaren (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-61, A-69, A-79, A-88).

Die vorhandenen Strategien – ob für Social Media insgesamt oder spezifisch für Twitter – haben grundsätzliche alle zum Ziel, dem Unternehmen im Social Web ein Gesicht geben. Die einen legen den Fokus darauf, bestehende Businessbereiche oder laufende Kampagnen zu unterstützen, die anderen fokussieren eher auf die Positionierung des Unternehmens (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse). Das Vorhandensein einer Social-Media-

Strategie als Teil einer Gesamtstrategie macht deutlich, dass diese Unternehmen den Schritt weg von der One-way-Kommunikation hin zum Dialog mit ihren Anspruchsgruppen vollzogen haben.

Ernüchternd ist die Tatsache, dass nur gerade zwei der befragten Unternehmen sich vor ihrem Social-Media-Start strategische Überlegungen gemacht haben. Eine weitere Firma hat Twitter als Versuchsprojekt ausgewählt und damit eigentlich auch einen strategischen Ansatz gewählt. Die anderen fünf sind jedoch strategielos gestartet. Dass die Mehrheit der befragten Unternehmen für Twitter keine Ziele definiert hat zeigt, dass entweder Twitter nicht als strategisch wichtiger Kanal gesehen wird oder dass er nur ein „Mitläufer“² von Facebook ist.

Fazit 1: Wer Social-Media-Kommunikation ernst nimmt, integriert sie in ein Gesamt- bzw. Kampagnenkommunikationskonzept. Startstrategien und Zieldefinitionen waren beim Einstieg der Befragten Unternehmen noch nicht Standard – heute sind sie jedoch für einen erfolgreichen Auftritt unabdingbar.

Fazit 2: Die Komplexität der Kommunikation erfordert heutzutage – gerade auch als Folge der Vernetzung durch soziale Netzwerke – einen integrierten Ansatz. Einige der befragten Unternehmen leben dies bereits, die anderen sind auf dem Weg dorthin. Damit es zum Erfolg wird, müssen Social-Media-Spezialisten eine Online-Affinität haben, vor allem müssen sie aber auch Kommunikationsprofis und Netzwerker sein.

In Kapitel 2.4 wurde die folgende These formuliert:

T1: Unternehmen fühlen sich verpflichtet auf Social Media aktiv zu werden. Sie beginnen die wichtigsten Kanäle zu nutzen, ohne sich im Vorfeld eine klare Strategie zu rechtgelegt zu haben.

Nach der Auswertung und der Interpretation des ersten Fragenblocks kann diese These bestätigt werden: Nur zwei der befragten Unternehmen hatten eine Einstiegsstrategie. Dass in einigen Unternehmen ohne grosse Überlegungen eingestiegen sind, untermauern die folgenden Aussagen:

² Mitläufer: Facebook-Posts werden automatisch auch über Twitter verbreitet. Es werden aber keine eigenen Botschaften – oder nur in Ausnahmefällen – über Twitter abgesetzt.

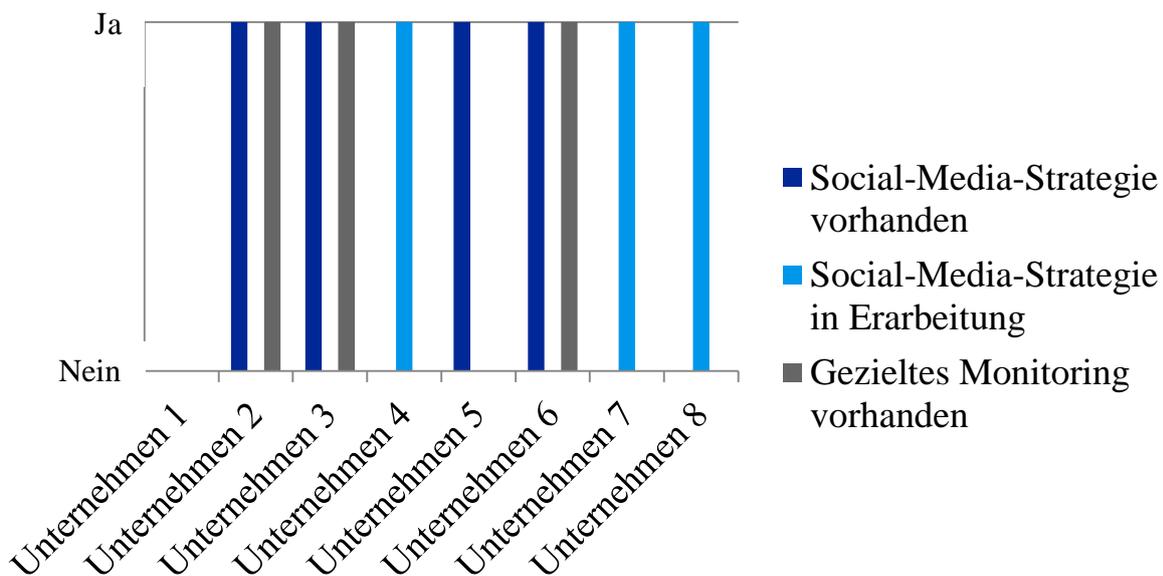
- „Wir haben ohne Strategie angefangen und einfach mal unseren Account auf Twitter gesichert, Firmenintern gab es immer grösseren Druck, auf Social Media aktiv zu werden“ (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-76).
- „Wir sind zuerst mit Twitter eingestiegen und haben diesen Kanal einfach mal besetzt. Das war unsere erste Aktion, die uns wichtig war. Danach haben wir begonnen, den Kanal mit unseren Storys zu füttern“ (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse: A-92).

6.1.2. Monitoring

Mit den Fragen zum Monitoring sollte in Erfahrung gebracht werden, wieweit die befragten Unternehmen das für sie relevante Social-Media-Umfeld kennen. Wer im Social Web erfolgreich sein will, der kommt an einer täglichen Lektüre nicht vorbei. Nur so ist es möglich zu wissen, welche Twitterer oder Blogger die aktuellen Trendthemen setzen, wer die wichtigen Multiplikatoren für unternehmensrelevante Themen sind und wo welche Diskussionen über das eigene Unternehmen stattfinden (vgl. Jodeleit 2010: 57).

Die Befragten betreiben alle ein Monitoring – jedoch nicht mit dem gleichen Elan. Während eine Minderheit der befragten Unternehmen sich täglich ein möglichst umfassendes Bild zur der für sie relevanten Themenwelt beschafft, um auch aktiv an den Diskussionen teilzunehmen, hört die Mehrheit einfach zu – und mehr als die Hälfte davon tut dies nicht systematisch.

Abbildung 11: Zusammenhang zwischen vorhandener Social-Media-Strategie und gezieltem Monitoring



Quelle: Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Fazit 3: Um im Social Web erfolgreich sein zu können, ist ein gezieltes Monitoring unabdingbar. Diejenigen Unternehmen, die eine Strategie für ihre Social-Media-Aktivitäten festgelegt haben, sind sich dessen meist bewusst – bei den anderen ist das Bewusstsein am Wachsen.

6.1.3. Spezifischer Einsatz von Twitter

Neben einer allgemeinen Frage zur Kommunikationsplanung hatten die spezifischen Fragen zu Twitter zum Ziel, Genaueres über den Einsatz von Twitter in den befragten Unternehmen zu erfahren. Dabei interessierten die über Twitter angesprochenen Zielgruppen sowie die Art und Weise, wie die entsprechenden Botschaften formuliert werden. Nur wer seine Zielgruppen kennt und weiss, welche Themen diese bewegen und welche Art von Beiträgen Diskussionen auslösen, kann sich zielgerichtet in den Dialog einschalten (vgl. Jodeleit 2010: 74).

Ausser eines der befragten Unternehmen planen alle ihre Kommunikationsaktivitäten in Social Media.

Die anfänglich formulierte These:

T2: Unternehmen haben keine spezifischen Kommunikationspläne für die einzelnen Social-Media-Kanäle und setzen diese auch nicht zielgruppenspezifisch ein.

kann somit nicht bestätigt werden.

Die Aussage, dass eine Kommunikationsplanung gemacht wird, gibt aber keine Anhaltspunkte darüber, ob diese Planung integraler Bestandteil einer gesamthaften Kommunikationsplanung für das Unternehmen ist, oder ob Social-Media-Kommunikation eher etwas Losgelöstes ist. Ein Ansatz von integrierter Kommunikation ist bei den Unternehmen zu erkennen, wo Social-Media-Aktivitäten fester Bestandteil einer Issue- oder Kampagnenplanung sind und dort, wo periodisch an einem Editorial- oder Contentmeeting über alle Themen und Kommunikationsinstrumente gesprochen und eine entsprechende Planung vorgenommen wird (vgl. ebd. 51, zit. nach Bruhn 2005: 103 ff.).

Fazit 4: Die befragten Unternehmen haben die Wichtigkeit einer Kommunikationsplanung erkannt und führen auch eine solche. Um als Organisation mit allen Kommunikationsinstrumenten ein einheitliches Bild abzugeben, also integriert zu kommunizieren, müssen Themen und Issues an einem zentralen Ort zusammenlaufen und die passenden Kommunikationsinstrumente dementsprechend ausgewählt werden. Social-Media-Kommunikation darf nicht vom Rest der Kommunikation isoliert und unkoordiniert betrieben werden.

Die befragten Unternehmen wollen über Twitter grundsätzlich dieselben Zielgruppen ansprechen, wie mit anderen Kommunikationsinstrumenten auch. Die wichtigsten sind: Kunden, potenzielle Kunden, Medienschaffende, opinion leaders und potenzielle Mitarbeitende. Einige Unternehmen nutzen den Dialog mit ihren Zielgruppen, um Produkte und Services anzubieten, Produkte zu verbessern, Sponsoringengagements zu erläutern oder neue Mitarbeitende zu rekrutieren (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse). Der Dialog mit seinen Zielgruppen ist – wenn er Teil einer gesamtheitlichen Kommunikation ist – eine wichtige Komponente einer integrierten Kommunikation.

Gemäss der Analyse richten nur eine Minderheit der befragten Unternehmen ihre Botschaften auf ihre Rezipienten aus. Das heisst, dass mehr als die Hälfte der Befragten keine speziellen Inhalte für Twitter generiert. Während die einen Headlines von Medienmitteilungen unverändert twittern, betreiben einige Twitter sozusagen als zusätzliches Sprachrohr von Facebook, indem sie die Facebooks-Post gleichzeitig und unverändert auch über Twitter verbreiten. Damit wird es unmöglich, die Ansprüche der Twitter-Gemeinde zu verstehen und noch weniger, sie zu erfüllen.

Die Tatsache, dass keines der befragten Unternehmen der Meinung ist, Botschaften müssten speziell formuliert werden, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen, überrascht (vgl. Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse). Einerseits, weil dennoch mehr als die Hälfte der Befragten die Botschaften nach einem gewissen Schema formuliert: kurz, prägnant, mit Link und ev. Hashtag. Und es überrascht andererseits, weil sich in der Ratgeberliteratur immer wieder Hinweise darauf finden, dass man wissen sollte, welche Art von Beiträgen bei der Zielgruppe Reaktionen auslöst, um erfolgreich einen Dialog führen zu können. (vgl. Jodeleit 2010: 74). Nicht nur die Form, auch die Struktur der Twitter-Botschaften ist bei den befragten Firmen kein wichtiges Thema.

Fazit 5: Die befragten Unternehmen befassen sich kaum mit Form und Struktur von Botschaften. Dies lässt den Schluss zu, dass Twitter für diese Unternehmen kein sehr wichtiges Kommunikationsinstrument ist. Mit gezielteren, besser auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichteten Botschaften, könnte mit dem Instrument Twitter wesentlich mehr Dialog ausgelöst und eine grössere Reichweite erzielt werden.

Die im Theorieteil formulierte These:

T3: Systematisches (wann, was, wer, wie oft, an wen, mit wem), strukturiertes und auf Vorwissen basiertes Vorgehen (Geschichten, Beantwortung der W-Fragen) löst aus

der subjektiven Sichtweise der Experten eher eine Wirkung aus als unsystematisches Twittern.

kann nicht bestätigt werden. Die Antworten der Experten haben gezeigt, dass sie sich bisher nicht mit solchen Fragen auseinandergesetzt und auch keine dementsprechenden Test gemacht haben.

Dass die Mehrheit der befragten Unternehmen die Wirksamkeit der Tweets überprüft zeigt, dass ihnen Twitter doch nicht ganz egal ist. Dies bestätigen auch die fast ausschliesslich positiven Antworten auf die Frage, ob aus ihrer Sicht twittern etwas bringt. Die subjektive Sichtweise der Experten bringt auch die Unsicherheit in Bezug auf die Wirksamkeit von Twitter zum Ausdruck. Keines der befragten Unternehmen kann gesichert sagen, ob Twitter für sie wirklich einen Mehrwert bringt.

Fazit 6: Die Erkenntnis, dass eine integrierte Kommunikation – unter Einbezug aller für ein Unternehmen sinnvollen Instrumente – das Verständnis für Verhalten und Handeln der Organisation bei ihren Bezugsgruppen wesentlich verbessern und sie damit krisenresistenter machen kann, ist bei den Befragten kaum vorhanden.

Mit dieser Besprechung und Auswertung der Analyse sowie den sechs formulierten Fazits konnten die in Kapitel 1.2 definierten Ziele vollumfänglich erreicht und die formulierten Thesen beurteilt werden.

6.2. Leitfaden für Social-Media-Neueinsteiger

1. Zuerst kommt die Analyse

- Wo sind unsere Mitarbeitenden im Social Web aktiv?
- Wo wird im Social Web über unser Unternehmen und wo werden für uns relevante Themen diskutiert?
- Ist unsere Firmenkultur im Hinblick auf Social Media fördernd, neutral oder behindernd?
- Können wir mit Social Media einen Mehrwert für unsere Zielgruppe(n) erbringen?
- Welche SWOT sind im Hinblick auf eigene Social-Media-Aktivitäten zu beachten?
- Haben wir etwas zu verbergen?
- Gibt es juristische Grenzen und Rahmenbedingungen (zum Beispiel bei börsenkotierten Aktiengesellschaften)?

2. Social-Media-Guidelines erarbeiten

„Verhaltenscodex“ für alle Mitarbeitenden verfassen, der klare Regeln festlegt, aber die Mitarbeitenden nicht zu stark einschränkt. Er soll so verfasst sein, dass er zum aktiv werden im privaten Rahmen auf Social Media animiert:

- Chancen/Gefahren von Social Media aufzeigen
- Auf was muss man achten, wenn man selbst in sozialen Netzwerken aktiv ist?
- In wessen Namen darf man Beiträge verfassen?
- Wie verhält es sich mit Firmengeheimnissen?

3. Nach positivem Entscheid: Strategie und Ziele vor dem Einstieg festlegen

- Entscheid für Einstieg in die Social-Media-Welt muss vom Management aktiv unterstützt werden
- Strategie und Ziele vor dem Einstieg definieren
- Auf welche Signale achten wir?
- Wie verhalten wir uns in Krisen und bei Shitstorms?

4. Ressourcen und Themen planen

- Content Strategie: In welchen wichtigen und dauerhaften Themengebieten wollen wir uns aktiv in eine Diskussion einbringen?
- Was haben wir zu sagen und wie können wir diese Themen für Social Media aufbereiten?

5. Mit wem wollen wir kommunizieren?

- Wer sind die Anspruchsgruppen unseres Unternehmens und mit welchen wollen wir aktiv den Dialog pflegen?

6. Wie wollen wir unseren Auftritt gestalten?

- Wie ist unser visuelles Erscheinungsbild (Corporate Identity)
- Welche Sprache verwenden wir, sprechen wir alle mit Du an?
- Welchen Absender verwenden wir, einen allgemeinen Firmenabsender oder jeder seinen persönlichen?
- Netikette: Wo ziehen wir die Grenzen in Bezug auf Anstand

7. Geeignete Kommunikatoren identifizieren und auswählen

- Wer kommuniziert über welche Social-Media-Kanäle?
- Wo in unserem Unternehmen können wir geeignete Social-Media-Kommunikatoren mobilisieren?

8. Monitoring aufbauen

- Erst dann einsteigen, wenn das Monitoring bereits etabliert ist

9. Einsteigen nach dem Motto „zuhören – mitreden – Eigenes beitragen“

Als Neueinsteiger sollte man sich wie an einer Cocktailparty verhalten:

- Schauen, wo sind grosse Menschengruppen → Dort wird wohl etwas interessantes erzählt
- Hingehen und zuerst einmal zuhören
- Damit anfangen, mitzudiskutieren
- Nach einiger Zeit: eigenes Diskussionsthema einbringen

10. Controlling: eigenes Engagements beobachten, steuern, verbessern

- Bei der definierten Strategie bleiben
- Die Ohren offenhalten, andere beobachten und den eigenen Auftritt stetig verbessern
- allenfalls zusätzliche Ziele definieren

6.3. Stärken und Schwächen der Arbeit

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass die Auswahl der interviewten Organisationen gut war. Der Einblick in einen Mix von kleinen/grossen, B2B/B2C/NGO und schweizorientierten/internationalen Organisationen machte es möglich, einen differenzierten Eindruck bezüglich deren Verständnis und Arbeitsweise in Bezug auf Social Media im Allgemeinen und Twitter im Speziellen zu bekommen. Um jedoch ein umfassendes Bild über die Social-Media-Arbeit von Schweizer Organisationen zu erhalten, hätte eine wesentlich grössere Anzahl untersucht werden müssen.

Der Entscheid, die Daten mit leitfadengestützten Interviews zu erfassen war richtig und hat sich als praktikabel erwiesen. Selbstkritisch ist hier festzuhalten, dass die Interviewfragen

zuerst an einer Testperson hätten getestet werden sollen. Dies hätte allenfalls Hinweise darauf geliefert, welche ergänzenden Fragen noch hätten gestellt werden sollen. Beispielsweise wäre es noch interessant gewesen, zu erfahren, was bei den einzelnen Organisationen die Beweggründe für den Einstieg in Social Media gewesen sind. Oder es wäre spannend gewesen zu erfahren, welche Ausbildung die Social-Media-Verantwortlichen absolviert haben – ob sie eher einen technisch-toolorientierten Hintergrund oder eine Kommunikationsausbildung haben.

Das gesammelte Material mit der zusammenfassenden Inhaltsanalyse auf einen bearbeitbaren Umfang zu bringen, war ein wichtiger und richtiger Entscheid. Insgesamt wurde der Aufwand für die Transkription und die Inhaltsanalyse unterschätzt, was gegen den Schluss der Arbeit zu einem erhöhten Arbeitspensum führte – allerdings ist dies für den Schreibenden keine neue Erfahrung und führt deshalb auch nicht zu speziellen Stresssituationen.

Ohne in den Interviews direkt das Thema der integrierten Kommunikation angesprochen zu haben, liefert die Arbeit Hinweise darauf, in welchen Firmen das Verständnis für integrierte Kommunikation und damit einen ganzheitlichen Ansatz vorhanden ist. Spannend wäre gewesen, diesbezüglich einerseits die Überlegungen der Social-Media- und der Kommunikationsverantwortlichen sowie von Geschäftsleitungsmitgliedern zu erfahren. Dies hätte aber den Rahmen dieser Arbeit gesprengt.

Mit dem unter Kapitel 6.2 erarbeiteten Leitfaden ist ein Hilfsmittel entstanden, das Organisationen den Einstieg in Social-Media erleichtern, ihnen aber auch gleichzeitig aufzeigen soll, dass ein solches Engagement wohl überlegt sein muss.

Literaturverzeichnis

Detlef Jürgen Brauner / Jörg Leitolf / Robert Raible-Besten / Martin M. Weigert (Hg.) (2001): Lexikon der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. München, Wien

Bernhard Berelson (1952): Content analysis in communication research. Glencoe, Ill.

Manfred Bruhn (2003b): Integrierte Unternehmens- und Marketingkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart

Manfred Bruhn (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation. Handbuch für integriertes Kommunikationsmanagement. München

Manfred Bruhn / Siegfried J. Schmidt / Jörg Tropp (Hg.) (2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betriebswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden

T. Eckes / B. Six (1983): Prototypen und Basiskategorien zur alltagssprachlichen Kategorisierung von Objekten, Personen und Situationen. In: G. Lüer: Bericht über den 33. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Mainz 1982, Band 1, 246–252, Göttingen

Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.): „Stichwort: Web 2.0“.

In: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/80667/web-2-0-v7.html> (19.02.2012)

A.L. George (1959): Quantitative and qualitative approaches to content analysis. In: J.S. de Pool: Trends in content analysis (pp. 7–32). Urbana

Bernhard Jodeleit (2010): Social Media Relations – Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0. Heidelberg

Karin Kirchner (2003): Integrierte Unternehmenskommunikation. Theoretische und empirische Bestandsaufnahme und eine Analyse amerikanischer Grossunternehmen. 1. Aufl, 2. Nachdruck. Wiesbaden

R. Lisch / Jürgen Kriz (1978): Grundlagen und Modelle der Inhaltsanalyse. Reinbek

Siegfried Kracauer (1952): The challenge of qualitative content analysis. Public Opinion Quarterly, 16, 631–642

K. Krippendorff (1980): Content analysis. An introduction to its methodology. Beverly Hills

Claudia Mast (2008): Unternehmenskommunikation, 3. Auflage. Stuttgart

Philipp Mayring (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundfragen und Techniken. Weinheim

Philipp Mayring (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5., überarbeitete und neu ausgestattete Auflage. Weinheim und Basel

Philipp Mayring (2010): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel

Klaus Merten (1983): Inhaltsanalyse. Einführung in Theorie, Methode und Praxis. Opladen

Heinrich Rust (1980): Qualitative Inhaltsanalyse – begriffslose Willkür oder wissenschaftliche Methode? Ein theoretischer Entwurf. Publizistik, 35, 5–23

D. Ulich / K. Hausser / P. Mayring / P. Strehmel / M. Kandler / B. Degenhardt (1985): Psychologie der Krisenbewältigung. Eine Längsschnittuntersuchung mit Arbeitslosen. Weinheim

Wikipedia (2011): Business-to-business. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Business-to-business> (19.02.2012)

Wikipedia (2011): Business-to-Customer. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Business-to-Consumer> (19.02.2012)

Wikipedia (2012): Hashtag. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Twitter#Hashtags> (21.02.2012)

Wikipedia (2012): Nichtregierungsorganisation.

In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Nichtregierungsorganisation> (19.02.2012)

Wikipedia (2012): Shitstorm. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Shitstorm> (25.02.2012)

Wikipedia (2012): Social Media. In: http://de.wikipedia.org/wiki/Social_Media (19.02.2012)

Wikipedia (2012): Twitter. In: <http://de.wikipedia.org/wiki/Twitter> (19.02.2012)

Anhang 1 – Fragebogen

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 > 1000

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 >10

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

6. Bemerkungen

Anhang 2 – Transkription der Interviews

Interview Nr. 1 mit Christian Lüdi, Swiss

10.10.2011, 16h, bei Swiss in Kloten

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 < 1000

7'500 Mitarbeitende

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 <10

Alles in allem, sämtliche Kommunikationsmitarbeitende. Ja das sind es mehr als 10

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

Das ist schwierig zu sagen. Das ist gemischt. Zentral in der Presseabteilung mit Internen, Externen und Praktikanten sind es 7 bis 9 Leute.

Mit Social Media beschäftige nur ich mit 100-prozentig. Es gibt noch vereinzelt Leute, die auch etwas im Bereich Social Media tun. Jedoch nur mit wenig Stellenprozenten.

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Ja.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Nein. Es ersetzt ja noch nichts und daher braucht es auch keine eigene Strategie. Es ist in die Gesamtkommunikationsstrategie eingegliedert.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

Jein, doch. Für den globalen Kanal nicht. Wir haben ja drei Twitterkanäle. Der globale Kanal ist in die Gesamtstrategie integriert. Der Schweizer Kanal ist immer mit Angeboten – täglich ein Angebot – das wird vom Markt Schweiz selbst bearbeitet. Da gibt es eine eigene Strategie: nur ein Angebot pro Tag, kein Dialog. Dasselbe ist mit den USA. Jedoch inhaltlich ist es wieder ein bisschen anders: das ist ein Mix aus Angeboten aus den USA, lokalen Events und lokalen Informationen wie zum Beispiel auch ein ständiges Update während dem Hurrikane „Irene“. Das wird vom Team in den USA gemacht. Und da gibt es eigentlich auch eine eigene Strategie. Das sind Ministategien mit einem Umfang von ca. einer A4-Seite. Insofern gesehen – ja, wir haben zum Teil spezielle Strategien für Twitter.

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Nein. Es hat nach Trial und Error weiterentwickelt. Wir fahren heute immer noch gut damit. Es ist immer noch ein Teil Trial and Error. Als wir vor zweieinhalb Jahren damit begonnen haben, konnte man gar nicht abschauen. Es gab weder Literatur noch andere Unternehmen in der Schweiz, die das gemacht haben. Es gab in Amerika ein paar Beispiele, aber mit denen konnten wir uns auch nicht vergleichen. Deshalb war Trial and Error die einzige Möglichkeit. Und diese hat sich auch bewährt.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Ja, nein nicht unbedingt. Ja also die Sales, das ist eines. Das können wir auch messen. Dies würde ich aber nicht als spezielles Ziel bezeichnen. Man versucht mehr zu schauen, wie kann man Twitter einzigartig einsetzen. Dinge zu tun, die man mit anderen Tools vielleicht nicht kann.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Jaaa. Jaaa, doch. Die ganze Übersicht wird man nie haben. Aber so wichtige Blogger kennen wir und mit denen sind wir auch vernetzt. Und wir schauen schon ein bisschen, was da sonst noch über uns gesprochen wird.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

Ja, aber nicht mit einem so Riesentool, sondern relativ simpel. Mit Tweepers, der GoogleBlog-Suche, Tweetek. Ein bisschen ein manueller Ansatz, aber mittlerweile natürlich bereits ein bisschen ausgeklügelt.

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

Ja. Ein Excelsheet. Das ist jeweils für die nächsten zwei Wochen ausgefüllt, geplant. Aber wird da sehr flexibel. Es wird trotzdem noch viel geschoben innerhalb der zwei Wochen.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Ja, das lässt sich halt nicht so wirklich eingrenzen. Schlussendlich sind es unsere Kunden und potenzielle Kunden. Mitarbeitende auch, aber nicht primär. VIPs oder wichtige Anspruchsgruppen jedoch nicht.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Jaja. Aber so wie wir allgemein auf Social Media kommunizieren. Ein bisschen losgelöst von der restlichen Kommunikation. Grundsätzlich duzen wir alle. Wir sprechen immer von uns, also von der Swiss in der Ego-Perspektive. Das gilt für Twitter, Facebook, für den Blog und für die Foren.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Nein, einfach frei drauflos formulieren.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

Nein. Es gibt so spezielle Sachen wie Follow Friday beispielsweise. Die nächsten paar Freitage mit allen StarAlliance-Partnern, bis wir da durch. Oder wenn wir live twittern von einer Pressekonferenz, dann gibt es schon einen Aufbau. Aber über das Ganze gesehen nicht.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Ja, jaja. Die Reichweite und so schauen wir schon immer wieder an. Aber es kommt mehr auf die Qualität an: reagieren viele Leute, wie reagieren die Leute. In welcher Stimmung interessiert sie das oder interessiert sie das nicht. Wir werten dies ohne ein Tool und ohne ein spezielles Schema aus. Eigentlich wird es nach jedem Post analysiert.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Ich und mein Vorgesetzter. Mein Vorgesetzter nur, wenn ich nicht im Büro bin. Das betrifft den globalen Kanal. Markt Schweiz und USA ist es Sales und PR, die sich darum kümmern.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Ja, also doch, sehr viel. Als Dialogtool im Einsatz beim Kundenservice ist es super. Gerade weil keine Grussformeln etc. gefragt sind. Wenn jemand nach einer Telefonnummer fragt, dann will er auch nur eine Telefonnummer. Die Mobilität spielt immer mehr eine Rolle (Smartphones); Kunden können von überall her mit uns in Kontakt treten. Wir sehen, dass Twitter in USA, UK und Japan extrem populär ist. Von da bekommen wir auch regelmässig Anfragen. Beispielsweise letztes Jahr beim Schneechaos in London im letzten Dezember hagelte es über Twitter im Minutentakt anfragen rein, während über Facebook keine Anfragen reinkamen. In den USA ist Twitter extrem populär: Als ich in den USA unser Team geschult habe (im Mai/Juni 2011), hat mir unser Praktikant erzählt, dass er jeglichen Onlinekontakt mit seinen Freunden über Twitter pflegt – und zwar öffentlich. Facebook brauche er nur noch für Events und zum Speichern von Fotos – die er gar nicht mehr auf seiner Harddisk gespeichert

hat. Aber gerade weil alles öffentlich ist, habe ich das Gefühl, dass sich Twitter in der Schweiz oder in Österreich nie so durchsetzen wird wie in den USA. Die Kommunikationsverhalten der Leute sind zu unterschiedlich.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

Die Geschwindigkeit der Antworten, die Transparenz, überhaupt das Antworten. Ich höre immer wieder von Leuten die sagen, Swiss sei vorbildlich. Es gäbe immer noch nicht viele Schweizer Unternehmen, die wirklich auf ihre Kunden eingehen. Das individuelle Eingehen auf die Kunden ist auch wichtig, mit einer persönlichen Ansprache. Wir schreiben auch immer von „uns“ und nicht von Swiss in der dritten Person. Dass wir auch auf unbeliebte Fragen eingehen, Kritik aufnehmen und auf Reklamationen antworten. Und nicht nur das schnelle Antworten, sondern auch das schnelle Bearbeiten der der Fälle. Unser Servicecenter arbeitet da schnell.

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

- Ressourcen bereitstellen ist das Wichtigste (Schlussendlich braucht auch Twitter seine Zeit, auch wenn es nur 140 Zeichen sind. Der Dialog braucht Zeit)
- Geduld haben (man wird nie von heute auf morgen 100'000 Follower haben)
- Top-Management sollte dahinter stehen
- Einfach mal versuchen (nicht während einem halben Jahr eine Strategie aufstellen, sondern einfach mal beginnen. Man kann das Ganze immer wieder einstampfen)
- Gut zuhören

6. Bemerkungen

Mir gefällt vor allem an Twitter, weil es kein anderes Tool gibt, das es so live ist. Facebook ist zwar auch live. Aber gerade um Liveevents wie eine Pressekonferenz ins Netz zu übertragen, braucht man Twitter.

Interview Nr. 2 mit Sergio Mare, Migros
18.10.2011, 16h, bei Migros Zürich

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 < 1000

7'500 Mitarbeitende

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 <10

Migros Genossenschaftsbund: Ca. 10x100 Stellenprozente

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

Einer.

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

Wir haben viele Kommunikationskonzepte. Wir haben eine eigentliche Strategie die auf Issuesmanagement aufgebaut und vom Marketing gesteuert ist. Das ist der Grobplan. Und da gibt es dann wieder für jedes Issue ein eigenes Kommunikationskonzept.

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Siehe oben.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Social Media soll das Unternehmen als innovativ und fortschrittlich positionieren. Deshalb gibt es eine gesonderte Kommunikationsstrategie dahinter. Die orientiert sich aber immer an der Hauptstrategie. Also am Marktplan für das Jahr. Wir versuchen immer die Themen abzubilden, die konsistent überall abgebildet werden. Wir versuchen auch integriert zu kommuni-

zieren. Aber in Bezug auf Sprache, Struktur und Dialogform haben wir bei Social Media eine eigene Corporate Language entwickelt. Vor allem in Bezug auf die Tonalität. Themen setzen wir aber ziemlich gleich.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

Im Moment haben wir eine spezielle Strategie indem wir einfach aufgrund von Mangel an Headcounts reagieren wir auf Aussagen, wenn wir angesprochen werden. Das heisst wir reden dann mit den Leuten. Wir sind aber sehr selten proaktiv. Das heisst wir twittern beispielsweise keine Medienmitteilungen. Oder höchst selten. Wir machen allenfalls mal eine Community-Information, wenn wir etwas über Facebook oder Migipedia lancieren. Dann versuchen wir auch über Twitter eine gewisse Reichweite erreichen. Da im Prinzip einfach die gleiche Zielgruppe dahinter ist. Aber wir versuchen nicht, unsere Medienmitteilungen abzubilden. Das ist schon das Ziel, dass wir in Zukunft spezifisch Medienmitteilungen abbilden. Das ist jedoch im Moment noch nicht umsetzbar.

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Es gab am Anfang schon eine Strategie. Die bestand aus folgenden Punkten/Zielen:

- Wir wollen näher beim Kunden sein
- Wir wollen dort sein, wo der Kunde über uns spricht
- Wir wollen Kundenfragen dort beantworten, wo sie gestellt werden
- Wir wollen den Kunden besser in den Kaufprozess integrieren
- Wir wollen unser Produktsortiment anhand von Kundenfeedbacks verbessern
- Wir wollen unser Image verbessern

Das waren die Grundpfeiler unserer Strategie, die Ziele die wir definiert hatten. Und anhand dieser Ziele, die ja relativ grob gesteckt sind, haben wir mal angefangen. Und dann war es schon ein bisschen Trial-and-Error. Ich glaube jede Firma die sagt, es sei alles planbar, die hat nicht verstanden, wie Social Media funktioniert.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Siehe oben. Natürlich ist die Reichweite auch immer ein Ziel. Aber das ist eher ein übergeordnetes Kommunikationsziel, wenn nicht sogar ein strategisches Ziel.

Wir haben es mit den Social-Media-Kanälen geschafft in einem Jahr eine Reichweite von etwa 300'000 Personen zu generieren, die wir mit Kommunikation bedienen können. Also Brutto-Reichweite – die viralen Möglichkeiten mal nicht berechnet. Die spielen bei Twitter-Aktivitäten natürlich auch immer mit. Aber das ist natürlich eher ein kleines Element im ganzen Puzzle-Teil – in der Schweiz.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Das wissen wir, ja.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

Ja genau. Wir reden von einem Reife-Modell, das heisst:

- Zuhören stand natürlich am Anfang: Was reden sie, was wollen sie überhaupt?
- Dann kam das Mitreden und Mitdiskutieren und kommunizieren eigentlich erst in einem zweiten Schritt
- Das Co-Creation
- Das Begleiten im Kaufprozess – soweit sind wir jedoch noch nicht

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

An wen ist natürlich schwierig. Man hat ja keine direkte Zielgruppe bei Twitter. Man wirft etwas in die Luft sozusagen und hofft, dass es jemand auffängt. Oder sogar weiterwirft.

Ja, es gibt eine Kommunikationsplanung. Das geht über den Marktbearbeitungsplan. Dann haben wir unsere Social-Media-Kanäle wie Migipedia, wo wir auch einen Newsbereich ha-

ben, unsere 20 Facebook-Seiten und unseren Twitter-Account, wo wir dann kaskadenmässig festlegen welches Thema wo wie gespielt wird und wann.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Das ist schwierig zu beantworten. (Nachfrage: Ich meine beispielsweise Kunden, Mitarbeitenden, verschiedene Anspruchsgruppen einer Firma, wichtige Entscheider im Umfeld der Firma).

Es gibt eigentlich zwei Zielgruppen:

- Es gibt viele Opinion-Leader in der Social-Media-Szene sind auf Twitter sehr aktiv. Das heisst, Meinungsmacher erreichen ist sicherlich für uns ein Thema. Was aber wieder mehr ins Image reinspielt als in den Verkauf oder in den Absatz.
- Aber grundsätzlich ist unsere Sozial-Media-Zielgruppe die Endkunden.

Über Twitter passiert eine spezielle Art von Kommunikation und daher auch eine spezielle Zielgruppe. Weil viele elitärere Menschen, solche, die sich ein bisschen besser fühlen als Facebook-Leute, auf Twitter aktiv sind. Solche die sagen, nur relevante Informationen interessieren mich. Nur spezielle Informationen interessieren mich. Sind es halt doch eben Meinungsbildner, die weitererzählen, vielleicht auch Blogs führen, auf Facebook viele Freunde haben, die vielleicht über YouTube Sachen spielen. Es geht wirklich auch um Opinion-Leader. Aber es immer schwierig auseinanderzuhalten.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Ja natürlich. Wenn wir die Masse ansprechen, dann versuchen wir es etwas anders zu machen, als wenn wir die Opinion-Leader ansprechen:

- Masse: Humor reinbringen oder eine andere Art von Humor
- Opinion-Leader: Primeurs, gehaltvollere Themen, Insides, Lessons learned etc.

In der Tonalität unterscheidet sich dies schon ein bisschen. Aber es halt immer auch eine Gefühlssache.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Also reden wir vor der Twittersprache oder von Corporate Language?

Es gibt eine gewisse Twitterstruktur, die sich eingebürgert hat. Dieser wollen wir sicher entsprechen:

- Wenn wir jemanden ansprechen, sprechen wir ihn mit einem @ an
- Wenn wir einen Hashtag setzen, versuchen wir diesen clever und klug zu setzen. Das heisst, Themen zu setzen
- Wir signieren jeden Post mit einem Kürzel. Das heisst, wir kommunizieren als Mensch. Wir haben auf unserem Twitterprofil unsere Namen drauf

Wir wollen grundsätzlich auf Social Media von Mensch zu Mensch kommunizieren. Ein Mensch, der in einer Firma arbeitet gibt als Mensch Insides weiter. Das ist unsere Grundidee. Aber mehr von Du zu Du. Genau, wir haben die Du zu Du Ansprache drin, die auf Social Media natürlich Gang und Gäbe ist.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

- Ansprache
- Botschaft
- Link
- Hashtag
- Signatur

Wir haben schon unsere Struktur gebildet.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Wenn wir Test machen, also irgendwo was ausprobieren. Spezielle Aktionen. Wie gesagt, live twittern von einer Pressekonferenz oder so was, dann werden wir sicher eine Analyse machen. Wurde es getweetet, wie viele haben es gesehen? Einfach mal die Reichweite etc. Ist bei Twitter immer ein bisschen schwieriger und ein bisschen – ich sag mal – komischen Tools ausgesetzt. Aber das gebe ich jeweils unserer Customer-Webpresentations-Abteilung in Auftrag. Also ich kann nicht sagen, welche Tools wir da genau brauchen und für was wir sie

brauchen. Da kann ich weiter nicht dazu Auskunft geben. Es ist oftmals eine manuelle Sache auch, weil es einfach kein wirklich gutes Tool gibt dafür.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Das bin ich und jemand von Customer Web Intelligent, der aber vis-à-vis von mit sitzt. Wir sind einfach so ein interdisziplinäres Team.

Also eigentlich zwei Personen?

Hauptsächlich, ja. Dann gibt's noch Backups, aber, genau.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Es bringt eine gewisse Reichweite mal sicher. Aber eine überschaubare Reichweite. Es gibt meiner Meinung nach für Firmen wenige Themen, also aus dem Firmenalltag raus, die twitterbar sind. Man müsste Themen generieren, man müsste Multimedial arbeiten, man müsste fotografieren, man müsste Geschichten machen, um da wirklich attraktiv zu sein. Man müsste Primeur streuen, die aber auch nicht immer möglich sind. Ansonsten ist sicher ein schöner Supportkanal. Es fällt auf, wenn Migros für die Kunden da ist, die Fragen haben. Und in einer gewissen Zeit auch beantworten, die Fragen. Oder wenn sie mal in den Dialog treten mit jemandem, der eine Aussage gemacht hat oder einen Job sucht oder was auch immer. Es kann auch ein guter Jobabsatzkanal sein für einen gewissen Bereich von Stellen. Also wenn jemand digital arbeiten will oder im Social-Media-Bereich, dann ist es sicher schön, dass wir das auch haben. Als Job- bzw. Stellenbörse. Aber dann müsste es fast ein Twitter-Migros-Jobs-Account geben. Das sind alles Themen, die noch so drin sind. Aber grundsätzlich sehe ich es in der Wichtigkeit – wir haben ja Migipedia, auf Facebook sind wir sehr aktiv – in der Wichtigkeit ist es für mich Priorität drei, weil einfach die Reichweite noch nicht so gross ist. Aber das heisst aber nicht, dass es nicht wichtig ist. Sondern das heisst einfach, dass das andere wichtiger ist – momentan.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

- Es muss von allgemeinem Interesse sein
- Es muss einen Newsfaktor haben, sag ich jetzt mal

Es muss. Das ist es eigentlich schon. Das ist für mich der Faktor Nr. 1. Wenn man zuerst über Twitter macht, dann haben die Twitterer Freude, respektieren das und retweeten es. Weil sie auch die ersten sein wollen, die das ihren Freunden wieder weitererzählen. Es ist schon auch ein Statussymbol das Twitter für viele. Wer hat die coolsten Informationen und wer hat die interessantesten Informationen, die er gefunden hat irgendwo auf dem Web. Und das erzählen sie dann auch gerne weiter. Aber es ist schwierig, diese Contents zu schaffen.

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

- Zuerst einmal zuhören. Schauen, ist das Unternehmen überhaupt Thema, über das die Leute reden
- Ich will nicht über Coop herziehen, nehme es hier aber trotzdem als Beispiel: Sie haben einen Twitter-Account aufgemacht, was ein reiner Oneway-Kanal ist. Also sie verbreiten Medienmitteilungen über Twitter, beantworten aber keine Fragen. Das kommt einfach nicht gut an.
- Es muss dialogbereit sein, das heisst man braucht Stellenprozent, die sich darum kümmern. Und zwar langfristig. Und wenn man erfolgreich sein will, wird's halt immer mehr. Das ist die Kruks. Viele sagen: „Ich will aber nichts aufwenden dafür“. Und dann ist es ein Misserfolg und dann stellen sie es ab. Oder es ist ein so grosser Erfolg, dass es oft einer gar nicht mehr anschauen kann. Und dann geht's ins Negative: Wenn man Fragen nicht beantwortet, die gestellt werden direkt, dann ist es einfach mehr ein negativer Imageeffekt als ein positiver.
- Man muss es reifen lassen: zuhören, zuerst Fragen beantworten, dann vielleicht anfangen selbst eine Redaktion zu führen und immer lernen, immer ausprobieren. Und nie das Gefühl haben, dass man alles weiss. Und die Kontrolle etwas aus der Hand lassen, das ist schon klar.

6. Bemerkungen

Die Frage ist, wo Twitter in der Schweiz hingeht. Ich meine, es gab einen grossen Hype letztes Jahr mit den ganzen Twitter-Erfolgen, die weltweit, von denen man lesen konnte. Ich glaube aber trotzdem, dass es eine sehr sehr kleine Gruppe von Menschen, die aktiv twittern. Und auch sinnvoll und auch sinnhaft twittern. Viele geben ja einfach einen Status ab, was sie gerade machen. Das sind nicht die Leute, die relevant sind für Unternehmen in der Kommunikation. Es sind eben die Leute, die Opinionleader sind und schlussendlich das Ganze weitergeben,

die sagen: „cool von Migros, cool gemacht“ und dann einen Retweet machen. Das sind die Dinge, die Leute die wir haben wollen. Die oftmals auch eben Blogger sind – die Szene ist eben extrem klein in der Schweiz –, die aber auch Meinungsmacher sind in der Szene und die dann wieder Ausstrahlung haben auf die Journalisten, die dann wieder die Meinungsmacher fragen. Also es hat schon einen Wert. Aber lieber vorsichtig sein, lieber zurückhaltend sein, als einfach mal unüberlegt Dreinschlagen und dann eine Kommunikation rauslassen, die dann wirklich irrelevant oder lächerlich oder einfach nur Copy/Paste zu einer Headline einer Medienmitteilung ist. Das kommt einfach nicht gut an, das interessiert die Opinionleader nicht. Ein Journalist, der über Twitter etwas haben will, das war ja auch mal so ein Thema. Pressemitteilungen über Twitter sind schneller und die Journalisten haben am schnellsten die Informationen bei sich. Aber ich denke die meisten warten schon, bis sie etwas in der Mailbox haben.

Interview Nr. 3 mit Christian Bärtsch, UrbanFarmers
20.10.2011, 14h, bei in Basel

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 > 1000

300 Stellenprozent

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozent)?

1-2 3-10 >10

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozent)?

Das bin nur ich.

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Ja, ganz klar.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Es geht darum, unsere Aktivitäten bekannt zu machen, auf eine für uns günstige Art. Um mitzugeben, wer wir sind, wie wir arbeiten. Um etwas das Startup-Feeling mitzugeben.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

Nein. Das ist in der Social-Media-Strategie integriert

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Die hat sich eigentlich stetig weiterentwickelt. So wie sich das ganze Projekt zu einem Unternehmen entwickelt hat.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Mit Twitter sprechen wir eine ganze andere Anspruchsgruppe an, als über Facebook. Bei Twitter geht's ähnlich wie bei Facebook darum, dass wir bekannt werden. Dass wir in der Szene, die sich auf unseren Gebieten bewegt, dass wir dort Bekanntheit erlangen. Und dass wir dort auch einen Diskurs führen können.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Ja, diskutiert wird hauptsächlich auf Twitter. Über Facebook werden vor allem Informationen aufgenommen und zum Teil auch weitergeleitet. Wirkliche Diskussionen finden aber vor allem über Twitter statt – dort ist auch ein anderer Typ von Usern aktiv.

Nachfrage: Gibt es Blogs oder Foren?

Es gibt Blogs. Das sehe ich jeweils über Google-Analytics, wer zu uns kommt und die Diskussion sucht. Mit unserem Konto bei Google Alerts kriegen wir ein bisschen das Gefühl, wo etwas passiert. Ab und zu kommt auch in einem Forum ein Thema auf. Und in Blogs wird diskutiert – meist aber mehr über Urban-Gardening-Themen und weniger über die Produktion von Lebensmitteln.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

Ja, ganz klar.

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

Bei uns ist es halt so, dass wir selbst nicht wissen, was der nächste Schritt ist. Von da her ist es ziemlich ad hoc. Ich versuche durchaus, dass wenn wir einen Event haben wie jetzt in Bern, dass wir eine Planung machen. Dass wir gezielt tageweise oder jeden zweiten Tag Informationen häppchenweise reingeben; auch mal ein Bild oder ein Video. Um das Ganze ein bisschen in die Richtung einer Planung zu bewegen. Aber eine langfristige Planung ist es in unserem Umfeld, mit den Umständen, in welchen wir uns zurzeit bewegen, nicht möglich.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Wir haben herausgefunden, dass sich auf Twitter eine ganz andere Art von Personen bewegt, als wir sonst über Facebook erreichen. Das hat sich gerade wieder ganz deutlich gezeigt, dass innovativen, kreativen Leute, die etwas bewegen wollen, sich auf Twitter bewegen. Diese versuchen wir dort zu erreichen. Künftige Kunden, Leute die eine Idee haben oder Künstler. Wir sind immer auch für Inputs oder kritische Fragen offen. Das soll alles über diese Kanäle zu uns gelangen.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Nein.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Sie müssen – so wie es sich für Twitter gehört – extrem kurz und prägnant sein. Und – wenn möglich – noch auf weitere Webseiten verweisen. Damit Leute, die noch mehr wissen wollen, etwas erfahren können. Das ist eine Art von Botschaften. Die andere Art ist: Wenn wir möchten, dass sich etwas viral verbreitet, dann muss es wirklich etwas neues sein, etwas extrem Kreatives. Aber das haben wir bis jetzt noch nicht angewendet.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

Nein.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Das machen wir insofern, indem wir schauen, ob unsere Tweets weitergeleitet wurden. Und ob sie dann irgendwo in Blogs auftauchen. Das ist die einzige Kontrolle, die wir machen.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Das bin ich – ausschliesslich.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Ich denke es bringt etwas, weil wir dadurch diese spezifische Zielgruppe erreichen können, die wir über Facebook nicht erreichen. Und weil es auf Twitter um die Botschaft geht und nicht um das Ganze drum herum, sondern wirklich um die Kernbotschaft.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

Erfolgsfaktoren sind:

- Unser Business in dem wir uns bewegen, das sehr innovativ ist
- Dass wir hier Insides herausgeben können aus unserem Unternehmen, wie das bei Startups so üblich ist
- Wir können relativ transparent sein, wir haben nichts zu verstecken.
- Wir haben noch keinen riesigen Corporate-Apparat. Das heisst, dass wir Informationen auch relativ schnell rausgeben können.

Das ist das, was es interessant macht. Und weshalb wir unsere Zahl an Followern langsam steigern können.

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

- Regelmässig arbeiten d.h. regelmässig tweeten
- Versuchen, an Diskussionen teilzunehmen
- Die Ohren offen halten. Wenn Fragen kommen, diese aufnehmen und beantworten, sofern sie relevant sind.
- Das Ziel ist immer, eine genügend grosse Community aufzubauen. Sodass man auch anderen Leuten folgt und nicht nur gefolgt wird.

6. Bemerkungen

Was bei uns ein bisschen speziell ist, dass wir Twitter und Facebook parallel fahren. Es gibt durchaus, dass wir spezielle Tweets rauslassen. Aber grundsätzlich posten wir auf Twitter und Facebook den gleichen Text. Schon eher verkürzt, aber oft wird bei Twitter-Botschaften auch auf Facebook verlinkt. Wir haben Twitter mit Facebook verlinkt. Somit verkürzt die Facebook-App die Nachrichten für Twitter automatisch. Aber dann gibt es immer wieder Events, wo wir dann Twitter spezifisch einsetzen. Gerade beim letzten Event in Zürich haben wir Feedbacks erhalten und gemerkt, dass wir auf Twitter aktiv sein müssen, weil diese spezifische Anspruchsgruppe über Facebook nicht erreichbar war.

Interview Nr. 4 mit Silvan Schaad, Clariant
20.10.2011, 16h, bei Clariant in Muttenz

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 < 1000

16'500

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 <10

Global: 40-45 Personen. Headquarter ca. 20

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

Hauptsächlich ich. Und dann noch 1-2 Kollegen, die mich unterstützen.

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

Ja, es gibt ein generelles Konzept

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Was das Monitoring angeht: Ja. Alles andere ist zurzeit erst im Aufbau.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Natürlich unterscheidet sich die Social-Media-Strategie etwas von der allgemeinen Kommunikationsstrategie. Zurzeit befindet sich das Ganze in der Entwicklung. Der aktuelle Status ist, dass wir intern eine Social-Media-Policy geschrieben haben. Sie beinhaltet im Wesentlichen, welche involvierten Parteien, welchen Beitrag leisten sollen. Und generell wie sich ein Mitarbeiter innerhalb der Firmenwelt bezüglich Social Media zu verhalten hat. Das ist der 1. Schritt beim Strategieaufbau. Der 2. Schritt wäre jetzt, dass wir eine wirkliche Social-Media-

Strategie schreiben und da auch das Konzept integriert. Bis Dato haben wir es so, dass wir in Roadshows interessierten Parteien Social Media vorstellen, ihnen sagen, was die Chancen und Risiken sind. Und sie dazu anhalten – weil wir zurzeit noch keine offizielle Strategie haben – selbstverantwortlich vorzugehen. Und danach definiert sich die Strategie eigentlich für jeden Kanal individuell. Bei Twitter gehen wir anders vor als bei YouTube oder Facebook.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

Unter der Hand momentan noch haben wir einige interessierte Parteien. Zurzeit haben wir vier aktive Twitter-Profile. Aktiv in Führungszeichen. Das ist in erster Linie unser Corporate Channel, wo wir aus Corporate Sicht im Moment einfach unsere Medienmitteilungen publizieren. Also quasi den Twitterkanal als Verstärker nutzen. Dann gibt es zwei Business Units, die etwas aktiver unterwegs sind und die in ihrem Rahmen, ihrer Welt das Ding nutzen, um gleichgesinnte Stakeholders und solche Sachen zu erreichen. Die Führungszeichen zu aktiv deshalb, weil einer dieser vier Kanäle eine Totgeburt ist. Er existiert halt noch, aber wir haben schon lange nichts mehr gemacht. Und die anderen sind mehr oder weniger im Aufbau. Ein Profil haben wir letzte Woche neu lanciert. Die zwei grössten haben 280, 290 Followers. Das ist nicht die grosse Menge, aber doch stetig wachsend.

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Teils, teils. Logisch mussten wir mal reagieren, um unseren Namen innerhalb von Twitter zu schützen. Da hatten wir klar noch keine Strategie und keine Vorstellung von Strategie. Wir haben also quasi ohne Strategie angefangen. Aber natürlich werden die Stimmen im Unternehmen dann immer lauter, dass gewisse Leute da auch mitmachen wollen. Dass sie auch eigene Profile haben wollen. Und deshalb sind wir im Moment mit einer inoffiziellen Strategie unterwegs, die wir aber demnächst auf Papier bringen und dann auch offiziell ausrollen sollten. Weltweit für alle Regionen und für alle Business Units.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Einerseits klar die Verstärkerwirkung, die ich vorher schon angesprochen habe, was Medienmitteilungen angeht. Dass man neben Journalisten und normalen Internetusern eben auch die wirklich interessierten Kreise erreicht.

Es gibt natürlich auch eine gewisse gesellschaftliche Komponente. Ein Twitter-Kanal von uns ist Oil-Services. Die sind in den USA relativ twitter-affin. Und die twittern teilweise auch Events, die nicht etwas mit der Geschäftsstrategie oder mit Business Gang zu tun haben. Also ist es etwas gemischt. Aus Corporate-Sicht ist es jedoch interessanter, Twitter als offizielles Sprachrohr zu benutzen und nicht mit gesellschaftlichen Sachen zu vermischen. Aber das ist eben die Trial-and-Error-Phase, in der wir momentan sind.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Ja, das ergibt sich einerseits aus Twitterbekanntschaften. Da sieht man, wie viele Follower die Leute haben, welche Relevanz diese innerhalb der Social-Media-Welt haben und kann sie dann entsprechend monitoren. Aufgrund der relativ kleinen Grösse, die unser Team hat, ist dies eher eine periodische Sache, als das wir dies täglich tun würden. Aber die obligaten Pappheimer kennt man und sieht relativ schnell, wie aktiv und begehrt die sind und kann deshalb auch relativ schnell identifizieren, was da relevant ist.

Für uns ist immer BASF die Mutter aller Dinge, auch wenn sie x Mal grösser sind und wesentlich mehr Leute im Bereich Social Media engagiert haben, ist BASF für uns wie ein Footprint. Die sind ganz oben und wir sind im Moment am Aufsteigen.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

Ja, einerseits muss man. Wenn man aktiv mitmacht muss man halt auch das Risiko eingehen, dass man aktiv weggemacht oder nicht nur positiv bewertet wird. Entsprechend ist natürlich Monitoring nicht verzichtbar und somit ein täglicher Teil. Wie aktiv dann da vorgegangen wird, ist dann eine andere Sache. Wenn wir uns beispielsweise mit einem Blogger rumschlagen, der etwas verbreitet, das uns nicht gefällt, dann kann der das natürlich wesentlich schneller tun, weil es sein Eigeninteresse ist. Wir müssen uns mit Legal rücksprechen und schauen. Generell kommentieren wir keine Gerüchte. Wir schreiben somit nicht einfach drauflos, damit etwas geschrieben ist, sondern sind da eher passiv. Aber wir sammeln das schon an einem Ort. Bis dato war es aber nicht so, dass es einen grossen Impact hatte bzw. wir uns zu irgendwelchen Handlungen gezwungen sahen.

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

Wir planen zurzeit, wie so ein Twitter-Auftritt aus Corporate Sicht auszusehen hat, was er erfüllen muss. Das Bedürfnis muss natürlich ganz klar vom Business her kommen. Aus der Produktion oder von wo auch immer. Wenn die Leute Interesse anmelden, dann gelangen sie automatisch zu uns. Dann setzen wir uns zusammen, was macht ein Mitbewerber, was wäre ungefähr unser Fokus, was wir machen könnten. Und dann haben wir so eine Art Corporate Account aufgesetzt (Disclaimer, kurze Information über den entsprechenden Account) und dann gibt es noch das manuelle Rechte- und Pflichtenheft, was man dann machen muss.

Ja auf Corporate Stufe twittern wir nur Medienmitteilungen, keine Kommentare, keine Gerüchte und keine sonstigen Beiträge. Die Regelmässigkeit gibt es meist aus den Medienmitteilungen selbst. Das ist in der Regel ein- bis zweimal täglich. Es kann auch mal drei Tage lang nichts sein und dann an einem Tag fünfmal. Die Publikation passiert nicht immer unmittelbar, wenn es auf unserer Webseite publiziert wird. Es kann auch mal gesammelt und erst am nächsten Tag getwittert werden. Wir haben da noch so einen Zwischenverstärker eingesetzt, wenn wir Clariant.com-Medienmitteilungen publizieren, geht es dann zuerst auf news.clariant.com. Das ist eine externe Plattform, die Social-Media-affiner ist und so dann das Streuen in die Social-Media-Kanäle einfacher geht. Also wir publizieren nicht einfach, dass publiziert ist, sondern nur dann, wenn es etwas zu sagen gibt.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Sicherlich auch Journalisten, die wir auch schon klassisch abdecken mit Mailversand und über Agenturen, die wohl alle auch auf Twitter anzutreffen sind. Dann nicht gerade Meinungsführer, aber Personen, die ein gewisses Renommee haben in Twitter und nicht als Guru der Szene gelten aber halt wissen, von was sie sprechen und eine entsprechende Tragfähigkeit haben und unsere Botschaften in interessierte Kanäle weitertragen. Und ansonsten ist es ganz klar Branchendefiniert. Beispielsweise eine Unit, die im Jeansmarkt aktiv ist, spricht Meinungsmacher in diesem Bereich an.

Kunden anzusprechen ist schwierig. Wir schliessen natürlich niemanden per se aus, aber im B2B-Bereich ist es immer schwierig, den direkten Kundenkontakt zu haben. Das ist etwas, das wir mehr mit der Strategie von Produkten mit Imagekampagnen machen – da zeigen wir, in welchen Bereichen wir drinstecken und was wir bei den Produkten machen. Und versuchen

so, an die Kunden heranzukommen. Aber direkt nicht unbedingt. Wenn es um Feedback von Kunden geht, dann ist es meist wieder aus dem Business direkt. Endkunden ist eher die Ausnahme als die Regel.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Beim Corporate Channel eigentlich nicht, weil es die Duplikation von Medienmitteilungen ist und keine Extranachrichten dazu. Wenn ich jetzt unsere beiden Business-Kanäle anschau, die auch einen gesellschaftlichen Aspekt drin haben, dann wird dort anders kommuniziert. Der Ton wird dort automatisch salopper. Aber gerichtet auf einzelne Gruppen oder einzelne Accounts nicht, nein.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Ja durchaus. Das Medium ist die Botschaft. Dementsprechend wie die Nachricht kommuniziert und geschrieben wird, wird sie auch aufgenommen. Also ungefiltert 1:1, ohne darüber nachzudenken. Es ist logisch, wenn man über einen Firmenevent berichtet, berichtet man nicht gleich wie über eine Produktneuheit.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

Eine offizielle Strategie gibt es noch nicht. Das sind zurzeit Diskussionspunkte bei uns, über die wir uns Gedanken machen. Beim Corporate Channel twittern wir einfach die Titel der Medienmitteilungen. Bei den anderen aktiven Kanälen ist das im Moment in deren Verantwortung. Aber auch da ergibt sich die Formulierung aus der Nachricht heraus. Aber das ist jedenfalls ein Thema, das wir in unserer Strategie festlegen möchten. Weil viele Leute twittern privat und da ist die Awareness natürlich völlig anders, als auf Geschäftsseite. Und da braucht es ein bisschen Erziehung bei uns.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Aufgrund der Ressourcenknappheit wirklich nur oberflächlich. Es geht in erster Line mal darum, dass man einen Weg verfolgt. Das heisst, dass wir eine Medienmitteilung verfolgen und schauen, welchen Weg sie nimmt und wo dieser schlussendlich endet. Dass es auf diesem Weg immer wieder Abzweigungen gibt, ist klar. Aber in die Tiefe analysieren können wir es

nicht und wollen wir es zu einem gewissen Grad auch nicht, weil wir dazu noch kein fertiges Paket haben. Logisch, Statistiken und Belege für das was man tut, ist immer sinnvoll. Aber solange es nicht offiziell legitimiert ist, kommt es komisch daher, wenn wir aktiv Statistiken machen.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Das ist mein Kollege für den Corporate Kanal. Und der Rest liegt in der Business-Verantwortung. Da gibt es pro Profil eine zuständige Person für Inhalt und Monitoring. Also insgesamt 10 Personen – wenn man die Vertretungen auch mitberechnen würde.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Ja, dass es einen gewissen Wert hat, erfährt man durch diverse Studien. In Bezug auf die vorherige Frage zur Wirksamkeit kann ich Ihnen im Moment keine konkreten Ergebnisse liefern. Logisch hat es einen Wert. Unternehmen erreichen mehr Leute, sind präsent, sind mehr präsent. Studienergebnisse bringen immer wieder das gleiche hervor: Es bringt etwas, aber nur wenn man es gezielt und mit einer gewissen Absicht tut.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

Da kann ich auch wieder nicht für alle sprechen. Man muss jeden Fall spezifisch anschauen. Beim Corporate Channel ist es einerseits ganz klar die höhere Reichweite und andererseits die Nähe zu den interessanten Personen. Bei den einzelnen Business-Kanälen ist es sicherlich schauen, was macht der Mitbewerber. Auch beim Mitbewerber dabei sein, ihm folgen und schauen, was der tut. Aber auch den Mitbewerber auf die eigene Seite ziehen. Dann immer noch den gesellschaftlichen Aspekt dazu gerechnet. Das sind alles nur weiche Erfolgsfaktoren. Harte Erfolgsfaktoren kann ich Ihnen nicht nennen. Wir haben sicherlich nicht definiert: „Ihr müsst nach einem Jahr 500 Follower haben“ oder hundert Tweets geschrieben haben als Mindestmass. Das ist ziemlich offen. Das ist etwas, das wir auch bewusst nicht vorschreiben wollen.

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

- Sich überlegen, ob das der richtige Kanal ist, für das, was man tun will

- Leute dazu abstellen, die das täglich anschauen. Nicht täglich berichten, aber mindestens anschauen. Täglich berichten wäre natürlich wünschenswert
- Insbesondere – was viele vergessen – es ist ressourcenintensiv. Man muss sich also des Aufwandes bewusst sein. Ein Kanal braucht leben. Eine Totgeburt will niemand sehen
- Man soll es nicht machen, das man es gemacht hat, sondern weil man es machen will und weil man etwas zu sagen hat

6. Bemerkungen

Interview Nr. 5 mit Marc Birbaum, Greenpeace
21.10.2011, 9h, bei Greenpeace in Zürich

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

Stiftung

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 > 1000

Rund 70

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 <10

Fast alle Leute sind irgendwie mit Kommunikation beschäftigt

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

Mindestens 4 Leute.

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

Kein einheitliches Kommunikationskonzept.

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Es gibt auch kein Konzept für Social Media. Bei uns gibt es eine Kampagnenstrategie, ein Kampagnenkonzept. Und in jeder dieser Strategie ist auch von Anfang an die gesamte Online-Kommunikation mitgedacht. Und das ist aufgeteilt in Fundraising und in Kampagnen. Unsere Kampagnen sind themenspezifisch aufgebaut (Beispielsweise zur Klimaveränderung). Und dann haben wir noch das Fundraising. Also das Marketing, das was wir hier sind. Und wir machen vor allem Dinge, die dazu dienen, Stimmen zu gewinnen.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Ja, eigentlich immer. Immer wenn wir etwas tun, versuchen wir uns ein klares Ziel zu setzen. Es sind aber ganz verschiedene Ziele, die wir verfolgen. Meistens hat es mit der Mobilisierung von Leuten zu tun oder auch mit Lead generation.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

Twitter ist allgemein in der Online-Kommunikation integriert. Ich würde sagen, dass wir bei Twitter noch nicht sehr weit sind. Bis jetzt haben wir viel auf Facebook und anderen sozialen Medien gemacht. Aber Twitter wird nebenbei mitgetrieben.

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Wir legen immer von Anfang fest, was wir wollen. Bei Social Media ist das manchmal aber schwierig. Weil sich das entweder rasend schnell oder gar nicht entwickelt. Die Erfahrung die wir gemacht haben und wie wir weiterkamen, war mit ausprobieren, ausprobieren, ausprobieren. So konnten wir Erfahrungen sammeln, uns dadurch immer weiter entwickeln und die Erfahrungen wieder in neue Kampagnen einfließen lassen. Es war auch immer wichtig, dass wir die gemachten Erfahrungen ausgewertet haben.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Pro Kampagne verschiedene. Aber hauptsächlich Mobilisierung und Lead-Generation.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Wir haben noch kein gutes Monitoring, ein strategisch fokussiertes Monitoring, das systematisch ausgeführt wird. Das ist in Planung, dass so etwas entstehen sollte. Wir haben natürlich – dadurch, dass wir drei vollzeitbeschäftigte Web-Leute haben, einen guten Einblick, was läuft. Das ist jedoch nicht systematisch.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

--

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

Ja, gibt es. Die ist aber eher kurzfristig. Wirklich planen tun wir etwa zweiwöchentlich. Auf zwei Wochen genau wissen wir eigentlich, was wir wo tun wollen. Jeden Tag findet aber noch ein Meeting statt, wo wir dann die einzelnen Tasks planen.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Ganz verschieden, je nach Ziel, das wir erreichen wollen. Wir haben schon Tests auf ganz verschiedene Zielgruppen gemacht. Bei Greenpeace ist die Zielgruppe sicherlich bei der Altersgruppe 18+ und spezifisch vor allem zwischen 25 und 45. Aber wir haben auch schon Tests mit der Zielgruppe Senioren gemacht und andere Sachen. Aber wir definieren das eigentlich immer – aber das ist auch wieder übergeordnet, je nach Kampagnenziel. Wir definieren, was wir spezifisch mit dieser Massnahme erreichen wollen und dann definieren wir jeweils die Zielgruppe.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Ja.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Das weiss ich noch nicht. Da sind wir noch zu schwach in diesem Bereich.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

Nein. Also vielleicht gibt es bei uns welche, die schon eine sehr gute Technik haben. Aber es nicht so, dass wir jetzt schon in der Organisation eine klare Strategie haben, wie man Twitter-Messages aufbaut. Twitter ist für mich immer noch ein bisschen eine Blackbox.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Bis jetzt nicht, nein.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Das ist mehr als eine Person. Wie viele es genau sind, kann ich nicht sagen. Bei uns werden die Tweets nicht persönlich signiert, es ist immer im Namen von Greenpeace.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Mein Gefühl sagt mir ja. Aber ich weiss noch nicht, was. Es ist ein offenes Thema. Es steht auf unserer Agenda für nächstes Jahr, da ein bisschen systematischer ranzugehen.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

Erfolgsfaktor beim Twittern ist, dass es irgendwie Persönlichkeit darin hat. Das ist aus meiner Sicht der Haupterfolgsfaktor beim Twittern. Den Rest weiss ich, ehrlich gesagt, noch gar nicht. Dass das Persönliche ein Erfolgsfaktor ist, sagt mir mein Gefühl. Ich nehme das aus den Beispielen aus der Promiwelt. Wenn Promis twittern, dann ist das immer ein Thema. Sie werden auch oft zitiert in der Presse. Und das wird verknüpft mit einer Persönlichkeit. Ich habe das Gefühl, dass der Persönlichkeitsfaktor in die Botschaften rein muss. Dann könnte es spannend werden. Und sonst ist es einfach nur ein Kanal mehr, über den man seine generellen Messages verbreitet. Aber ich denke, das ist nicht der Weg von Twitter.

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

Ich masse mir nicht an, da Ratschläge zu geben. Dafür sind wir selbst noch zu wenig weit.

6. Bemerkungen

Interview Nr. 6 mit Patrick Möscher, Swisscom
24.10.2011, 13.30h, bei Swisscom in Zürich

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 < 1000

16'000 ohne Fastweb

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 <10

Beim Konzern sind es schon ca. 100 Leute. Und dann gibt es noch Swisscom Privatkunden, Swisscom Geschäftskunden und dann gibt es auch noch Kommunikationsabteilungen, die man fast nicht kennt.

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

Kann ich nicht sagen. Eine grobe Schätzung: Ein paar Dutzend.

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

Ja, mehrere. Es gibt eine Kommunikationsstrategie. Es gibt ein Dachkonzept und dann mehrere Teilkonzepte.

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Ja, vor allem das Social-Media-Konzept basiert auf dem übergeordneten Kommunikationskonzept. Sodass da der Link sichergestellt ist, dass es aus einer Hand kommt.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Es gibt eine geschriebene Social-Media-Strategie vom Konzern mit übergeordneten Zielen wie Markenziele, Kommunikationsziele. Dann gibt es noch Social-Media-Strategien aus dem Geschäftsbereich Tel, also Swisscom Privatkunden zum Beispiel. Die dann für das Operative sind. Dort gehen wir verschiedene Themen an und lancieren Kampagnen.

Unsere Strategie ist es, mit Social Media wollen wir Geschäftsfunktionen unterstützen, die es schon gibt. Es ist für uns also nicht ein neues Medium, das anders aufzusetzen ist, als andere Touchpoints. Wir sehen es als zusätzlichen Touchpoint des Users mit uns. Insofern versuchen wir das immer zurück zu buchstabieren auf die Frage „wem nützt es was, wenn wir etwas auf Social Media machen?“ Für Brand, für Kommunikation, für Support, für HR, für Mediarelations – das ist überall dort wo es bereits Geschäftsfunktionen und somit Abteilungen gibt, bringt Social Media einen Zusatznutzen. Wir versuchen den integrierten Ansatz zu fahren. Also Personen die vorher diese Funktion schon ausgeübt haben, machen jetzt zusätzlich noch Social Media. Also wirklich ein Kanal der Mehrwert bringt, für Funktionen, die es schon gab.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

Für Twitter wurde einfach heruntergebrochen was genau die Zielgruppe dort ist. Auf welchen Themen die affin ist. Und dann gibt es operativ noch twitterspezifische Regeln.

Beispielsweise welche Themen lanciert werden, wie oft getweetet wird beispielsweise im Vergleich mit Facebook. Auch die Multiplikationswirkung von Tweets, also von Bloggern, wie viele Followers die haben, wie man diese aktivieren kann. Das sind so die speziellen Sachen bei Twitter, die aber mehr auf Konzeptstufe als auf der Strategie ebenen angesiedelt sind.

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Eine Ministrategie gab es von Anfang an. Wir haben 2009 angefangen mit Facebook, Twitter und YouTube, den klassischen drei. Wir haben auch noch andere Plattformen wie Netlog und Myspace. Insofern gab es eine Minikonzept bzw. eine Ministrategie: Was wollen wir, wie wollen wir und wer macht's? Die ganzen Basisfragen also. Insofern haben wir mit einem Konzept gestartet, aber es wurde dann natürlich laufend angepasst aufgrund der Erfahrungen

mit dem Medium. 2009 haben wir alle zum ersten Unternehmen diese Tools gebraucht. Als Privatpersonen natürlich schon vorher, aber als Unternehmen war es zum ersten Mal. Und da haben wir Erfahrungen gemacht, die Anpassungen am Konzept nötig machten.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Gemäss der spezifischen Zielgruppe und der Besonderheit des Mediums sind es tendenziell thematisch etwas andere Ziele, andere Kommunikationsziele, als bei anderen Social-Media-Kanälen. Die Zielgruppe ist eher technisch affin und ist auch ein sehr guter Multiplikator auch, die Ziele sind darauf ausgerichtet. Ein wichtiger Aspekt bei Twitter ist sicherlich der Support abdeckt. Weil es die Dialogmaschine ist, im Vergleich zu den anderen Social-Media-Touchpoints. Ein Grossteil des Supports passiert über Twitter. Demzufolge gibt es auch Supportziele, die natürlich nicht nur für Twitter gelten.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Man weiss es von Tag zu Tag. Das Social-Media-Monitoring-Tool spuckt jeden Tag Suchtreffer raus, wo unsere Keywords vorgekommen sind. Zum Teil sind es Altbekannte. Es gewisse Foren, die immer wieder auftauchen, beispielsweise weil Leute über das digitale TV reden und dort Swisscom TV häufig vorkommt. Aber es gibt sehr viele Quellen, die erstmalig auftauchen. Man kann jeden Tag in das Tool reinschauen und sieht dann ein paar Prozent von Quellen, die man bereits kennt und paar Prozent die neu sind.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

Ja, das machen wir. Es wird im Moment gerade überarbeitet. Ich denke, viele Leute in der Branche schauen sich das Monitoring im Moment genauer an und überlegen sich, was genau die Ziele vom Monitoring sind, und wie viele Suchtreffen möchte man überhaupt jeden Tag erhalten. Ich sehe das so, dass viele Unternehmen jeden Tag zu viele Suchtreffer erhalten und dies gar nicht abarbeiten können. Wir sind bei Swisscom im Moment auch am überlegen, wie das Konzept für den regulären Betrieb angepasst werden kann. Wir betreiben jetzt seit über einem Jahr Monitoring und haben dabei unsere Erfahrungen gemacht. Wir wissen, was es bringt und was es nicht bringt. Und welche Erwartungen erfüllt werden konnten. Und wir sind jetzt daran unser Konzept etwas zu schärfen.

Habt ihr ein einheitliches Tool für das Monitoring?

Ja, Sysomos. Das hat gewisse Vor- und gewisse Nachteile. Das ist dann eben auch Teil des angepassten Konzepts, welches Tool die formulierten Monitoringziele am besten unterstützen kann.

In einem Praxisratgeber, den ich gelesen habe, steht, dass man grundsätzlich zuerst ein Monitoring aufbauen und erst dann selbst auf Social Media aktiv werden sollte, wenn man weiss, wo über einem diskutiert und bzw. auf welcher Plattform man sich vernetzen sollte. Habt ihr das auch so gemacht oder habt ihr erst später mit dem Monitoring begonnen?

Gut, das ist ein Grundsatz von Social Media: Zuerst zuhören und dann mitreden. Aber er stimmt ja noch Brand etwas mehr oder weniger. Für einen unbekanntes oder nicht so bekannten Brand, der vielleicht nicht so genau weiss, wo seine Kunden sind, macht es auf jeden Falls Sinn, zuerst einmal zuzuhören. Denn dann merkt man, dass die eigenen Kunden beispielsweise in einem Forum oder bei Twitter aktiv sind. Bei Swisscom als Brand mit einer so hohen Bekanntheit in der Schweiz und so breiten Kundensegmenten haben wir es nicht als sinnvoll erachtet, zuerst sechs Monate zuzuhören, um herauszufinden, dass in Facebook über Swisscom gesprochen wird. Denn das war für uns eigentlich logisch. Wir haben daher mit den Aktivitäten auf Facebook, Twitter und YouTube begonnen und fast gleichzeitig das Monitoring gestartet. Aber für einen nicht-Alltagsbrand macht es sicherlich Sinn, zuerst zuzuhören.

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

Ja, das ist bei uns die Themenplanung. Wie bei einem redaktionellen Medium, werden wöchentlich oder zweiwöchentlich definiert, was die Themen sind. Einfach auch zum Sicherstellen, dass man ein bisschen eine Verteilung hat über die Wochentage. Sodass nicht an einem Tag fünf Tweets erscheinen und am nächsten Tag nur einer.

Wir haben eine Bandbreite definiert. Aber dann hängt es natürlich auch davon ab, welche Themen überhaupt vorhanden sind. Wir tweeteten sicherlich nichts, das für die Kunden nicht interessant ist, nur weil gemäss Konzept ein Tweet raus müsste. Wenn es kein Thema gibt, dann wird nicht getweetet. Und wenn es mehr Themen gibt, wird halt etwas mehr getweetet. Man kann über die Reaktionen der user checken, ob es ihnen zu viel wird.

Aber nicht beispielsweise zwei während zwei Wochen keinen Tweet? – Nein, zwei bis fünf Tweets pro Woche sicherlich.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Im Unterschied zu Facebook, wo Mainstream und eher jüngere Leute aktiv sind, ist Twitter eher eine spezifische Zielgruppe: Eher Männer, eher so um die 30, eher Telco-affin, arbeiten zum Teil selber irgendwo in der IT-Branche oder in der Kommunikationsbranche. Das sind so die Leute, die wir bei uns sehen als Follower. Und die Themen werden dann auf diese Zielgruppen angepasst. Twitter ist bei uns vor allem auf bestehende und potenzielle Kunden ausgerichtet. Wobei das Verhältnis zwischen Kunden und potenziellen Kunden nicht ganz einfach zu ermitteln ist. Wir können kein systematisches Mapping zwischen unseren bestehenden Kunden und den Twitter-Followern machen. Wenn wir eine Supportanfrage erhalten, müssen wir den Kunden immer zuerst genau identifizieren. Wir verlassen uns bei Verhältnis Kunden zu potenziellen Kunden auf Studien. Diese besagen, dass rund 80 Prozent bestehende und rund 20 Prozent potenzielle Kunden sind.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Zum Teil. Wir haben auch B2B-Kanäle auf Twitter. Und dort gibt es Subsegmente: KMUs, Grosskunden und ITS-Kunden. Dort wird zum Teil in den Tweets über den Text gesagt „für KMUs“. Bei Twitter selbst gibt es keine Möglichkeit Subsegmente zu bilden.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Kommt drauf an, was das Ziel sein soll. Wenn man auf einen Link klicken soll, dann sollte der Text eher kürzer sein und der Link relativ schnell verfügbar sein im Text drin. Man kann mit Hashtags arbeiten. Wobei ich denke, dass die zuständige Person im operativen Bereich dies steuert. Wir haben schon formale Richtlinien wie kommuniziert wird. Also wie Swisscom über Twitter kommuniziert beispielsweise. Ganz generell kann ich für Swisscom nicht sagen, dies sind die fünf Regeln für Twitter.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

Nein, machen wir nicht. Gewisse Firmen machen das, indem sie immer zwei Sätze schreiben: ein kurzer Anfangssatz, um die Aufmerksamkeit zu erreichen und dann ein zweiter Satz mit

der Botschaft. Aber das machen wir bei uns im Moment nicht. Allenfalls könnte das Konzept auf diese Weise noch verfeinert werden. Und ein Tweet muss auch nicht gewisse Elemente enthalten. Die Tweets werden von den Leuten im Business formuliert und die sind auch selbst für den Inhalt zuständig. Alle Post auf Social-Media-Kanälen erfolgen ohne Freigabe.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Ja, einfach über die Tools, die Twitter analysieren: Wie viele Retweets, wie viele Klicks auf den Link.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Das sind die operativen Kommunikationsleute bei den Geschäftseinheiten wie Swisscom Privatkunden oder Swisscom Geschäftskunden. Ausser bei unserm Customer-Care-Kanal „Swisscom care“, dort sind es Supportagenten, die schreiben. Wobei eher reaktiv auf Supportanfragen.

Der Kommunikationsaspekt ist auf Social Media für uns schon relevant. Man kann auf Social Media natürlich auch viele andere Sachen machen und als nur Kommunikation. Aber im Endeffekt ist alles öffentlich und schriftlich, das heisst es hat eine kommunikative Wirkung. Das heisst die Kommunikationsabteilung hat über all diese Tätigkeiten schon einen Leadanspruch, weil sie alle am Schluss einen kommunikativen Charakter hat. Was es auch immer ist, ob Produktentwicklung oder Support, es ist draussen im Namen von Swisscom.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Twitter ist für uns vor allem gut, um eine spezifische Zielgruppe zu erreichen. Das sind Leute, die beispielsweise nicht auf Facebook sind und tendenziell auch ihre Rechnungen nicht auf Papier lesen. Der Twitterkanal ist dann für diese Leute der Kanal, über den sie News von Swisscom erhalten. Und es sind häufig Leute, die eine Multiplikationswirkung haben. Die Twitter-Leute in der Schweiz sind zurzeit häufig „early adapters“, das heisst, sie haben einen eigenen Blog oder viele Followers. Wenn wir mit ihnen interagieren, eine Frage gut beantworten oder einen guten Service bieten, hat es eine Wirkung, die sich innerhalb ihrer Netzwerke dann verbreitet. Fast besser als auf Facebook. Denn wenn ein User auf Facebook Swisscom gut findet oder einen Post „liked“, dann muss man schon ziemlich genau hinschauen, um das zu sehen. Auf Twitter sind die Mechanismen mit retweeten natürlich so, dass es

eine vervielfachende Wirkung hat. Die Hauptvorteile von Twitter für uns sind die spezifische Zielgruppe und der Multiplikationseffekt.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

- Wissen, wer die Zielgruppe ist, die man ansprechen möchte
- Die Themen auf diese Zielgruppen ausrichten
- Guten Content generieren
- Die richtigen Followers auf den richtigen Kanälen haben, die mit dem Content etwas anfangen können
- Das man dem Kunden ein Bild über die breite der Kanäle gibt, so dass der User schnell einen Swisscom Kanal und das Thema des Kanals erkennen und damit dem für ihn richtigen Kanal folgen kann (wir haben 14 Kanäle auf Twitter, viel sind Sprachversionen)

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

.Keine allgemein gültigen, denn dies ist sehr Unternehmensspezifisch. Was wir immer wieder feststellen im Austausch mit externen Firmen oder mit anderen Personen bei Referaten oder Konferenzen, dass sich jede Unternehmung diese Überlegungen selbst machen muss. Weshalb sie das tun wollen, welches die Zielgruppen sind und was der Mehrwert für sie ist. Das sind die Basisfragen, die man beantworten muss. Und danach kann man sich erst Gedanken über die Umsetzung machen.

Unser Vorteil war, dass wir früh angefangen haben. Das von mir erwähnte Basiskonzept aus dem Jahr 2009, das würde heute kaum noch ausreichen, um in die Social-Media-Welt einzusteigen. Damals war es jedoch OK. Wir konnten uns dann mit den Usern und den Medien zusammen entwickeln. Ein Unternehmen, das heute anfängt, muss schon von Anfang an in einem Medium funktionieren, das bereits einen gewissen Standard erreicht hat und in welchem gewisse Erwartungen seitens der User vorhanden sind. Das ist eine schwierige Ausgangslage. Ich kann mich noch an unsere Anfänge erinnern: Da waren Kunden oft überrascht, dass bei einer Anfrage überhaupt jemand geantwortet hat. Und heute gehen die User davon aus, dass Unternehmen mit ihnen in den Dialog treten.

Was soll die Funktion des Social-Media-Kanals sein? Soll es „nur“ ein weiterer Kommunikationskanal sein? Soll es ein Supportkanal sein? Soll es ein Produktentwicklungskanal sein?

6. Bemerkungen

Interview Nr. 7 mit Massimo Mercuriali, Alpiq
28.10.2011, 9h, bei Alpiq in Olten

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 < 1000

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 <10

Rund 20 100-Prozent-Stellen (Gruppenkommunikation und Kommunikation Schweiz)

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

Kommt drauf rund 5 bis 10 täglich. Dann haben wir aber auch noch 40 bis 50 Internetautoren, die wöchentlich Updates ihres Bereiches vornehmen

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

Ja sicher, über das Ganze.

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Noch nicht. Wir sind daran eine Strategie für Social Media zu erarbeiten. Da sind wir mitten im Prozess. Da haben schon Workshops stattgefunden. Wir wollen dieses Jahr noch in die Review gehen mit dem Strategiepapier. Und dann schauen wir, wie wir das im Masterpapier, im Kommunikationskonzept, integrieren.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Nein, das sind wir eben am Erarbeiten. Wir haben vor zwei Jahren mit Social Media angefangen im Sinne von Erfahrungen sammeln. Aber sicherlich auch, um Präsenz zu markieren. Wichtige Profile mit dem eigenen Brand zu besetzen, um sie sichern zu können. Sodass sie

einem nicht weggenommen werden. In der Zwischenzeit haben wir unsere Aktivitäten verstärkt, dort wo wir Opportunitäten sahen. Zum Beispiel im Bereich Sponsoring. Da haben wir bei Facebook eine Fanpage ins Leben gerufen, um unser Sponsoring im Bereich Swiss Ski zu unterstützen. Und dann haben wir auch angefangen, die für uns wichtigen Kanäle mit eigenen Inhalten zu befüllen. Um unsere Inhalte, die wir sowieso produzieren wie Medienmitteilungen, Storys, Videos, Bildmaterial über die Social Media zu verbreiten.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

In der Social-Media-Strategie definieren wir Ziele und Kanäle, Kanäle, die wir bedienen wollen. Und dann pro Kanal sagen wir eigentlich, was wir mit diesem Kanal anstellen wollen. Ich stelle mir das wie eine Matrix vor, dass wir sagen, das sind unsere Themen, das sind unsere Zielgruppen. Und basierend auf Themen und Zielgruppen definieren sich auch die Kanäle. Denn nicht auf allen Kanälen sind die gleichen Zielgruppen drauf und werden auch die gleichen Themen besprochen. Es ist ja klar, dass wir nicht mit Themenfremden Inhalten auf einem etablierten Kanal präsent sein wollen, wo wir mit dem Thema gar niemanden erreichen können. Es wird etwa in die Richtung gehen, dass wir innerhalb der Social-Media-Strategie sagen, auf diesem Kanal machen wir das für diese Zielgruppe; auf diesem Kanal machen wir etwas anderes für diese Zielgruppe. Es können sich natürlich auch Sachen überschneiden.

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Ja wir sind zuerst mit Twitter eingestiegen. Ich habe irgendwann mal dieses Twitter erkannt; also zuerst einmal persönlich. Und als ich erkannt habe, dass da auch Firmen ihre Informationen broadcasten, Twitter vor allem als Broadcast-Medium verwenden, wurde mir bewusst, dass wir da auch was tun müssen. Und ich habe damals gesagt, „jetzt besetzen wir das einfach mal“. Das war die erste Aktion, die uns wichtig war, dass man das einfach mal besetzt. Und wir haben's dann angefangen zu füttern, mit unseren Storys. Unser Webauftritt basiert auf einem Story-Telling-Konzept. Wir versuchen es zumindest, dass wir immer aktuelle Informationen aufzuschalten, die nicht unbedingt über Medienmitteilungen abgehandelt werden. Und diese Art Inhalte haben wir von Anfang an über Twitter weiter vertrieben, weiterverbreitet. Das hat aber nicht dazu geführt, dass wir auf Twitter eine reisen Gefolgschaft hätten. Das hat sehr lange vor sich hingedümpelt und auch jetzt sind wir bei nur 200 Followern. Wir merken aber, dass das in den letzten zwei bis drei Monaten stark zugenommen hat und dass uns ver-

mehrt Medienschaffende darauf folgen. Vom dem her haben wir das Gefühl, dass wir jetzt langsam auf dem richtigen Weg sind. Dass wir Twitter auch als Multiplikator einsetzen können.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Ja. Primär ist es sicher, dass wir unsere Botschaften multiplizieren können. Ein sekundäres Ziel ist es, dass wir nicht nur Botschaften multiplizieren, sondern auch unsere Job-Offerings, unsere offenen Stellen darüber publizieren. Das ist aber etwas, das passiert per Automatismus. In letzter Zeit machen wir auch etwas verstärkt Unterstützung unserer Sponsoring-Aktivitäten über denselben Twitter-Kanal. Und das machen wir vor allem auch, um das Gefühl zu geben, dass das nicht einfach nur ein automatisches Feed ist, sondern dass da auch Menschen dahinter sind, die das ein bisschen pflegen. Wir twittern dann auch einmal in eigener Sache oder versuchen da in den Dialog zu kommen mit Swissski-Fans oder speziell Fans von Sportlern, die wir sponsern. Aber alles auf relativ bescheidenen Niveau.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Heieiei! Das ist echt ein Problem in unserem Feld. Weil wir sicher schon über ein Jahr Social-Media-Monitoring machen mit professionellen Tools. Aber eigentlich merken, dass die wirkliche Musik um unsere Themen herum vor allem – noch – vor allem in Newsportalen läuft. In den Kommentaren von Newsportalen, vor allem. Dann gibt's natürlich auch bekannte Energie-Blogs, Blogs um das Thema Energie. Zum Beispiel Energiedialog ist glaub so einer. Und dort werden natürlich auch diese Themen diskutiert. Aber nicht unser Brand direkt, oder relativ selten. Es gibt vereinzelt auch so Personenblogs von Menschen, die Nahe an Assets von Alpiq wohnen und in dem Sinn direkt betroffen sind von den Auswirkungen unserer Produktionsstandorte. Das kann ein Windrad sein zum Beispiel. Also es spielt sich vor allem in Kommentaren von Newsportalen ab und auf Blogs. Relativ wenig auf Facebook. Auf Facebook relativ wenig, ausser wenn wir natürlich direkt kritisiert werden auf unsere eigenen Post. Oder dann verstärkt auf Twitter. Aber auf Twitter ist es dann immer in Korrelation mit einer Medienmitteilung von uns oder über uns. Kommt ja auch vor. Wenn eine Tochterfirma kommuniziert über die klassischen Medien, dann wird das sehr oft über Twitter weiterverbreitet. Und dann kommen wir da natürlich auch vor.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

Sicher ja, aber dort findet man nicht alles raus. Es ist schwierig. Weil die Analyse für unseren Fall ist recht, recht aufwendig. Die Energiethemen sind relativ schwer zu fassen. Weil Energieeffizienz ist als Beispiel so ein weitläufiger Begriff; es ist schwer einzugrenzen. Dann haben wir natürlich immense, immense Treffer und wir können es fast nicht auswerten. Das heisst, wir konzentrieren uns vor allem auf das Monitoring unseres eigenen Brands.

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

Ja wir sind seit einem Jahr oder so folgendermassen organisiert, dass wir jeden Montag ein halbstündiges Editorialmeeting abhalten. Das sind dann die verschiedenen Disziplinen aus der Kommunikation, die sich da treffen: PR, Sponsoring, Media Relations, interne Kommunikation und auch Marktkommunikation. Und Da werden Themen diskutiert. Und das kann irgendwas sein. Auch wenn jemand nur sagt, „wir erstellen eine neue Broschüre“ oder so. Wir versuchen alles, was wir über irgendeinen Kanal erstellen als Informationsträger dann zu entscheiden, wie verbreiten wir das weiter. Und das kommt in eine zeitliche Planung und in eine Kanalplanung, wo wir sagen, ah das ist nur ein Thema. Und dann wird auch gleich diskutiert, wie man das abhandelt, mit welchen Mitteln, auf welchen Informationsträgern zum Beispiel auch und über welche Kanäle. Oder es kann auch sein, dass jemand sagt, „ja ich habe jetzt neue Kraftwerksbroschüren gedruckt“. Und dann überlegt man sich, wie kann man das jetzt sonst noch über weitere Kanäle verbreiten.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Ja! Das sind natürlich immer etwa die gleichen Verdächtigen. Auf Twitter sicher primär die Medienschaffenden und wichtige Influencer. Das können natürlich auch Blogschreiber sein – im Moment ist das halt noch nicht der Fall. Und auf Twitter sicherlich Jobsuchende, also potenzielle Mitarbeitende. Und potenzielle Kunden.

Und bestehende Kunden?

Bestehende E-Mail-Kunden beliefern wir eigentlich eher mit einem E-Mail Newsletter.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Nein, das machen wir noch nicht so professionell.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Vor allem kurz. Vor allem kurz. Das Wichtigste muss vorne stehen. Wir liefern auch möglichst immer einen Link mit. Und wenn möglich Hashtags – mit dem entsprechenden Thema. Wenn zum Beispiel was ist über E-Mobility, dass wir das sicherlich auch mit einem Hashtag versehen.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

Nein eigentlich nicht. Einfach wir brauchen einfach den gesunden Menschenverstand. Wir versuchen – das machen wir interaktiv im Team – testen wir, wie eine Twitterbotschaft ankommt, aber gleich bei Kollegen: „hey, kann ich das so oder so formulieren?“ Aber wir haben dafür nicht irgendwie einen festen Menüplan. Gesunder Menschenverstand und wissen, wie man online textet. Das spielt ja da oft auch mit rein.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Ja, sporadisch *lacht*. Wir schauen da mit diesen gängigen Tools, was wir jetzt für eine Verbreitung erreicht haben mit den letzten paar Tweets, ja. Oder schauen, ob die eingebetteten Links, also diese Kurz-Urls, ob die auch geklickt wurden, ja. Im Moment ist es noch recht bescheiden. Vor allem es geht ja nicht um immense Klickraten. Das ist ja auch relativ schwierig, bei so wenig Followern.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Das sind primär sind zwei Personen bei der Corporate Communications, wovon einer ich bin und ein Redaktor, der auch sonst gut bewandert ist mit dem Thema Online-Tags.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Wenn ich jetzt da ganz ehrlich sein möchte... Es kommt drauf an, was es heisst „bringt es etwas?“. Es bringt auf jeden Fall uns etwas, weil wir lernen, mit den Medien umzugehen. Das gehört einfach zu den Skills eines modernen Kommunikationsverantwortlichen oder Kommunikationsmitarbeiters, dass er diese verschiedenen Klaviaturen beherrscht, mehr oder weniger beherrscht. Man kann nicht einfach sagen, das geht uns nichts an. Der Druck da ist einfach viel zu gross, als dass man es einfach ignoriert. In dem Sinn bringt es sicherlich etwas. Es bringt in dem Sinn auch etwas, dass man dank dem, dass man da Erfahrungen sammelt, auch dann eher gewappnet ist, wenn mal eine Krise entsteht. Dass man dann im Umgang mit Kritik möglichst nicht falsch reagiert. Es bringt in dem Sinn etwas, dass wir unser Know-how dann intern unseren Mitarbeitern weitergeben können. Dass die auch von unserer Erfahrung profitieren und auch wissen, dass dies in der Firma nichts Verbotenes ist. Aber dass man da auch vorsichtig damit umgehen muss.

Jetzt bringt es etwas fürs Geschäft? – Nein. Es bringt aber indirekt etwas für unsere Reputation, so wie wir wahrgenommen werden. Als offenes Unternehmen, das bereit ist, auch über diese Kanäle in den Dialog zu treten. Und dass man sich die Türe offenhält, auch über diesen Weg zu kommunizieren.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

Bei unserem Vorgehen?

- Das Thema nicht allzu ernst zu nehmen
- Nicht immer nach fixen Regeln zu handeln, sondern vor allem gesunder Menschenverstand
- Regelmässiger interner Austausch – Teamwork. Internes Teamwork ist für uns da sehr, sehr wichtig. Dass wir uns da auch gegenseitig absichern können und dadurch relativ rasch reagieren können über diese Kanäle. Dass wir eigentlich nicht die genau gleichen Prozesse durchgehen müssen, um zu reagieren. Diese relative Freiheit, die man hier noch genießt auf diesen Kanälen, die wollen wir möglichst lange auch ausleben können

Erfolgsfaktor ist sicher dass man möglichst – ich mag nicht authentisch, das Wort authentisch ist langsam auch verpönt *lacht*. Wie kann man authentisch kommunizieren, wenn man als

anonyme Marke kommuniziert über diese Medien? – aber dass man den Menschen spürbar macht, hinter diesen Botschaften. Auch wenn er nicht namentlich bekannt ist.

Machen Sie das nicht?

Wir sind daran, uns das zu überlegen. Wir haben das auch diskutiert in Workshops. Ich muss sagen im Moment sind die internen Stakeholder noch nicht bereit dafür. Das ist ein Prozess. Da muss man einfach warten, bis die reif genug sind, um da diese Hemmschwelle zu überwinden und zu sagen, „ja im Prinzip, hallo, eigentlich müsste man. Eigentlich müsste man“. Ich denke wir werden schon so weit kommen, dass man mindestens, dass man mindestens wenn man in den Dialog tritt oder auf einen Kommentar Stellung nimmt, dass man dort allermindestens einen Kürzel hinmacht. Dass man das dann auch wieder nachverfolgen kann und dass man sagen kann, „hey, das war dann der, der auf diesen Kommentar so reagiert hat“. Aber im Moment sind wir da in einem Lernprozess, dass wir die überzeugen können, die Leute intern, dass wir dies so tun müssten. Eigentlich der Leiter Corporate Communications der ist davon schon überzeugt, aber die Twitter und die Facebookautoren, die müssen das auch wollen. Die müssen es auch wollen. Es gibt die, die sind dafür bereit, weil sie für einen spezifischen Kanal verantwortlich sind, wo die Risiken eine Exposition nicht so hoch sind. Und es gibt die anderen, die sind momentan noch weniger bereit, um das zu tun. Weil die sagen, ja ich bewirtschafte hier einen Kanal, der ist viel näher an der Marke und viel näher an Themen, die halt manchmal auch kritische Themen sein können – im Energiebereich. Und da will ich mich nicht namentlich exponieren – noch nicht.

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

Das sind eigentlich die üblichen, die man in jedem Kurs da mitbekommt:

Das man sich verhält, so wie wenn man an eine Cocktailparty geht. Dass man sich als Gast, mal sicher als Gast verhält und halt reinhorcht und versucht, sich da ein Bild zu machen, worüber diskutiert wird. Und dann halt vielleicht bei den Cocktail-Partygruppen, die Themen besprechen, die einem interessant scheinen, halt länger verweilt. Und irgendwann kommt man vielleicht auch dazu, dass man auch eigene Botschaften zu platzieren möchte. Also wirklich das allererste ist zuhören, herausfinden, wo werden Themen diskutiert, die uns tangieren, wo wir auch beitragen können, einen Beitrag leisten können. Und dann anfangen natürlich selber zu kommunizieren. Dabei versuchen, auch einen Nutzen zu schaffen, interessant zu sein. Also auch wiederum wie an der Cocktailparty: Ich denke die Sprecher an einer Cocktailparty, um

die sich die meisten scharen, das sind die, die entweder etwas Interessantes zu erzählen haben oder die gut unterhalten.

6. Bemerkungen

Interview Nr. 8 mit Verena Gölkel, Sulzer
02.11.2011, 16.30h, bei Sulzer in Winterthur

1. Fragen zur Organisation

1.1. Art der Organisation

B2B B2C NGO

1.2. Wie viele Mitarbeitende hat die Organisation?

<10 11-100 101-1000 < 1000

15'000

1.3. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich mit Kommunikation (Grösse der Kommunikationsabteilung, Stellenprozente)?

1-2 3-10 <10

Auf Corporate Stufe (7.5 Stellen) und dann in den vier Divisionen jeweils auch eine volle Stelle.

1.4. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen sich täglich mit Online-Kommunikation? Wie viel Zeit von ihrer täglichen Arbeit nimmt dies ein (Stellenprozenten)?

Zwei Personen.

2. Fragen zur Kommunikationsstrategie

2.1. Haben Sie ein Kommunikationskonzept?

Ja Nein

2.2. Ist die Social-Media-Kommunikation Teil Ihres Kommunikationskonzepts?

Nein, da kein Kommunikationskonzept.

2.3. Verfolgen Sie mit Social Media eine spezielle Strategie? Und wenn ja, welche?

Eine solche ist in Erarbeitung. Man kann schon sagen, das Modell, das wir haben, ist „listen – speak – engage“. Drei Stufen quasi so vom Umgang mit Social Media. Das haben wir wirklich auch an den Anfang gesetzt von unseren Aktivitäten auf Social Media. Wir haben auch sehr bewusst Twitter als Pilotprojekt eingesetzt, mit dem Gedanken eigentlich gleichzeitig eine Social-Media-Strategie zu erarbeiten. Und überleitend kann man sagen, dass die Strategie ist, das Business zu unterstützen und unsere weiteren Zielgruppen auch auf diesem Kanal zu

erreichen. Also sprich Medien, Investoren, allgemeine Öffentlichkeit. Die Social-Media-Strategie soll ein Teil der allgemeinen Kommunikationsstrategie werden.

2.4. Und gibt es eine spezielle Strategie für Twitter? Wenn ja, welche?

Ja, wir haben Twitter bewusst als Versuchsballon ausgewählt. Also wir haben eine Analyse gemacht: welche Kanäle gibt es? Wo sehen wir für uns mit geringem Aufwand – wir haben gesagt, das sind etwa oder unter fünf Stellenprozent eigentlich, die darauf verwendet werden sollen – wo kann mit einem geringen Aufwand einfach mal das ansetzen? Wo gibt es uns die Möglichkeit – soweit das im Social-Media-Bereich möglich ist – die Kontrolle zu behalten über den Kanal? – Und haben uns dann eben für Twitter entschieden. Und haben im Prinzip als Strategie gesagt, wir lassen es bewusst etwas offen – auch welche Zielgruppen wir erreichen. Das heisst, wir haben mal angefangen Posts zu machen, die sich an potenzielle Arbeitnehmer wenden, die sich an Investoren, Analysten, an Sustainability-Interessierte, an Kunden, die uns auf Messen treffen können. Das heisst, wir haben eigentlich als Strategie ganz weit das Spektrum aufgemacht. Eigentlich mal alle Zielgruppen ansprechen und gucken, welche reagieren oder welche wir dann eben auch als Follower hinzugewinnen können.

2.5. Hatten Sie die Strategie, für Social Media im Allgemeinen und für Twitter im Speziellen, von Anfang so festgelegt oder wurde sie durch Trial-and-Error immer wieder weiterentwickelt?

Ich würde eigentlich das, was ich grad schon gesagt habe, als Antwort geben: Wir haben eine Analyse gemacht, gewisse Kriterien aufgestellt – und zu diesen Kriterien gehörte aber auch, dass wir es nicht zu sehr einschränken wollen in gewisser Weise, das offen halten –, wir haben uns gesagt, als Ziel etwa einen Tweet pro Tag senden, wir wollen diese diversen Zielgruppen mal ansprechen. Und wir wussten, wer ist verantwortlich dafür, den zu pflegen und im Prinzip, wie sind im Prinzip die, wie ist der Freigabeprozess.

Und wir haben den Prozess so offen gelassen, dass wir die Strategie weiterentwickeln können. Und hatten einfach mal trotzdem für den Anfang wie so sag ich mal 15 bis 20 Tweets vorbereitet, wo wir sagten, die kann man bisschen zeitunabhängig auch dann einspeisen. Weil wir uns nicht ganz sicher waren, wie einfach ist es eigentlich diesen Kanal dann zu bespielen, ohne dass es einschläft.

Bis jetzt hat von neuen Interviewten erst der Verantwortliche von Swisscom und Migros gesagt, sie hätten sich vorher Überlegungen gemacht, bevor sie angefangen haben...

Bei uns in den Divisionen haben wir es aber auch anders erlebt: Dort ist genau auch das passiert. Erst mal den Account aufmachen und dann irgendwann überlegen: „was machen wir jetzt eigentlich damit?“ Das haben wir schon auch erlebt.

2.6. Verfolgen Sie mit Twitter spezielle Ziele? Wenn ja, welche?

Das Business zu unterstützen und auch so oder so die allgemeinen Zielgruppen von Sulzer zu erreichen. Und eben ein Ziel ist schon auch, dass das ein Versuchsballon sein soll oder ein Rollmodell, sagen wir mal, für weitere Social-Media-Kanäle. Sicherlich auch, um Erfahrungen zu sammeln.

Und auch Guidelines für Divisionen, Units, also sagen wir mal weiter heruntergebrochen dann spezifischer für Accounts. Also dass wir da einfach schon genauer sagen können, was wir empfehlen und vielleicht auch, wer dort anzutreffen ist.

3. Fragen zum Monitoring

3.1. Wissen Sie, in welchen Social-Media-Kanälen (Twitter, Facebook) und auf welchen Social-Media-Plattformen (Blog, Foren) für Sie relevante Themen diskutiert werden?

Grösstenteils. Wir sind gerade dabei, das auch noch divisions-/produktspezifischer abzuklären. Also der Auftrag läuft im Moment in den Divisionen.

3.2. Woher haben Sie dieses Wissen? Durch ein gezieltes Monitoring?

Zum einen durch Monitoring. Wobei ich finde, das funktioniert eigentlich nicht so gut, dass man dadurch einen umfassenden Eindruck bekommt. Wir werten das jetzt nicht systematisch aus. Aber wir haben eine eigene Analyse gemacht am Anfang, um uns ein bisschen einen Überblick zu verschaffen. Eben das Monitoring läuft. Also wir haben diverse Wege, auf denen wir sowieso beobachten, was online kommuniziert wird. Das hängt jetzt bei mir auch sehr eng mit meiner Tätigkeit im Medienbereich zusammen.

Ich denke, das könnte sein wie bei uns (ABB Schweiz): dass es wahrscheinlich Sulzer-spezialisten gibt, die irgend in welchen Blogs schreiben über spezifische Themen oder so.

Dann kommt es drauf an, tun die das als Privatmensch oder tun sie das unter dem Sulzer Vorzeichen irgend in einer Rolle. Sobald es mit Sulzer klar verlinkt ist, sollten wir es bekommen.

Wobei wir eben Blogs sicherlich nicht komplett abgedeckt haben. Das wäre dann schon sehr umfassend. Aber dafür haben wir dann auch die personellen Möglichkeiten nicht.

4. Fragen zum spezifischen Einsatz von Twitter (13:29)

4.1. Gibt es für Twitter oder auch andere Social-Media-Kanäle eine Kommunikationsplanung? Wenn ja, welche? (wann, was, an wen)?

Da kann ich Ihnen hier mal zeigen – wir sind noch im Proposal-Stadium – was wir den Divisionen vorgeschlagen haben: ist mal grundsätzlich, dass man mal sagt,

- welche Zielgruppen hat man und
- welche Ziele verfolgt man und
- welche Plattformen sind geeignet also welche Massnahmen
- wer ist verantwortlich und
- welche Themen könnten das sein

und aufgrund dessen kann dann eigentlich pro Kanal eine noch spezifischere Planung gemacht werden aufgrund dieser möglichen Themen. Das wäre dann eben in Zukunft – wenn wir mehr Aktivitäten im Social-Media-Bereich haben – dort diese spezifische Planung. Wir machen das bei uns sehr kurzfristig, also eher dass wir uns jeweils persönlich vermerken, wenn wir wissen, dann findet das und das statt, dann einfach dran denken, darüber zu twittern. Das beruht auf persönlicher Arbeit. Wir machen eigentlich schon eine Planung, zum Beispiel Messen oder so. Das wir uns das vornehmen, das zu twittern. Aber das ist dann wirklich eine sehr konkrete Arbeit.

4.2. Welche Zielgruppen wollen Sie mit Twitter erreichen?

Das hatten wir eben auch schon mal. Kunden plus die allgemeinen Zielgruppen, die wir eher auf Corporate Level ansprechen: Das heisst, Medien, Analysten und Investoren, dann als spezielle Zielgruppe, wo wir das Gefühl haben, die sind recht vertreten auf Twitter, an Nachhaltigkeit Interessierte und eben allgemeine Öffentlichkeit. Insgesamt sind es eigentlich die. Plus potenzielle Mitarbeiter. Das ist wieder im Einklang mit dem, was wir vorher gesagt haben. Das wir es sehr breit gefasst haben und durchaus überlegen, das zum späteren Zeitpunkt das aufsplitten.

4.3. Werden Ihre Twitter-Botschaften spezifisch auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert?

Ja.

4.4. Wenn ja, wie müssen aus Ihrer Sicht Twitter-Botschaften formuliert sein, um bei der Zielgruppe eine Wirkung auszulösen?

Ja, kurz. Das ist auf jeden Fall gegeben. Wenig marketinggetrieben sondern im Prinzip eher userorientiert, also was könnte die Follower interessieren. Aber schon messagegetrieben oder also eine Message zugespitzt auf den Punkt, sodass man sofort sieht, um was es sich handelt. Und dann in der Regel noch mit der Option, dass es irgendwie weitere Informationen hinter dem Link noch gibt. Wir machen eigentlich wenig Tweets einfach nur mit Inhalt. Wir machen eben noch einen Link dazu.

4.5. Bauen Sie Twitter-Botschaften nach einem bestimmten Schema auf? Falls ja, nach welchem Schema?

Wir haben auf jeden Fall keinerlei Vorschriften definiert, also keine Einschränkungen gesetzt. Nichtsdestotrotz, würde ich sagen, folgen wir einem respected Standard, der meistens zum Einsatz kommt. Und das ist tendenziell, dass am Ende ein Link ist – jetzt fange ich von hinten an, weil ich mir das gerade überlegen muss. Oft einen klaren Bezug zum Leser: Find out oder irgendwas oder eine Aufforderung. Oder Fragen, „bist Du auch gerade auf der Messe? – Dann komm doch an unserem Stand vorbei“. Oder „Interesse an dem und dem Job?“ Eben direkte Ansprache und eigentlich haben wir immer einen vollständigen Satz drin, das ist auch nicht unbedingt selbstverständlich bei Twitter. Normalerweise pro Tweet ein bis drei Hashtags. Und Sulzer sollte immer ghashtaggt sein. Wenn Sulzer im Text nicht vorkommt, dann machen wir am Schluss noch einen Sulzer-Hashtag (Diskussion, ob das noch nötig ist). Der Vorteil vom Hashtag ist, dass man einfach draufklicken kann.

4.6. Kontrollieren Sie die Wirksamkeit von Tweets? Wenn ja, wie?

Nicht quantitativ auf jeden Fall. Nicht systematisch. Wir gucken schon die Retweets manchmal an. Aber da muss ich auch sagen, soviel läuft da auch nicht. Wir kriegen es normalerweise durchs Monitoring mit. Aber das ist dann einfach eher wie Kenntnisnahme und Check, darauf muss man irgendwie reagieren.

4.7. Wer tweetet bei Ihnen?

Wir beide beim Corporate Account. Plus dann noch Kollegen in der Division, die aber dann eher in die Kategorie fallen „Account eröffnet und ab und zu erinnert man sich mal wieder dran“ und twittert über den Betriebsausflug.

Das wäre dann eine spezielle Zielgruppe, die Mitarbeitenden...

Ja, aber dafür ist er eben nicht richtig aufgesetzt. Aber deswegen wird wir jetzt da dran an der Social-Media-Strategie und eben solchen Themen wie hier zum Beispiel mit der Matrix, um genau das stärker in den Divisionen zu verankern, dort noch mehr aufzufordern und dann eben auch anhand gewisser Guidelines und Best Practices, die dann jeweils zu eröffnen und zu pflegen.

5. Ihre persönliche Erfahrung – subjektive Sichtweise

5.1. Bringt aus Ihrer Sicht twittern etwas? Und wann ja, was genau?

Also auf den ersten Blick kommt ja immer schnell zum Ergebnis, dass es für B2C mehr bringt oder naheliegender ist als B2B. Wir können sagen, es bringt schon etwas. Aber es ist einer von ganz vielen Kanälen und sicherlich nicht der entscheidende, um unsere Zielgruppen zu erreichen, sondern da gibt es wichtigere Kanäle. Aber wir sagen aber eigentlich, wir haben Botschaften, wir haben Inhalte, die wir sowieso haben. Und da haben wir einen weiteren Kanal, um unsere Zielgruppe zu erreichen. Und wie man weiss, hat jeder andere Vorlieben. Ob er das lieber per Mail kriegt, per Newsletter liest, ein Kundenmagazin bekommt oder ob er Twitter bevorzugt.

Wir gehen schon davon aus, dass Social Media immer wichtiger wird in der Kommunikation. Wir möchten auch deshalb jetzt schon präsent sein und unsere Erfahrung machen. Präsent sein, unseren Namen auch einnehmen. Also Sulzer war schon vergeben und dann haben wir dann halt den Namen Sulzerltd gewählt. Sulzer gehört einem amerikanischen Collage Studenten.

5.2. Was sind Ihrer Meinung nach bei Ihrem Vorgehen die Erfolgsfaktoren?

Man muss schon genau wissen, was man erreichen will. Also so die grundsätzlichen Kommunikationsfragen klären:

- welche Zielgruppe will man erreichen

- Verantwortlichkeiten geklärt haben
- Freigabeprozesse
- Reaktionen: wer reagiert wann, wie schnell
- Vielleicht die Themen schon vorbereiten. Das man in einer langweiligen Zeit, wenig Mitteilungen, was macht man dann? Quasi Töpfe schon vorbereiten, wo man Dinge schon drin hat

Müssen Sie Tweets noch von jemandem freigegeben lassen?

Also bei uns ist es im Prinzip dadurch, dass wir sonst auch mit externer Kommunikation zu tun haben, können wir das sehr genau einschätzen, was geht in Ordnung und was nicht. Deshalb können wir das direkt machen. Aber es gibt dann schon mal auch aus dem HR-Bereich Anfragen, da müssen wir das jeweils mit den Verantwortlichen das abstimmen. Sollte jetzt etwas sehr fachspezifisches Mal kommen – was bisher nicht vorgekommen ist – dann würden wir da auch entsprechend die Kollegen befragen. Das ist vor allem jetzt aber auch gedacht in die Richtung, dass wir mehr Leute aufbauen wollen im Unternehmen, die da aktiv sind, und damit wird das natürlich nochmals wichtiger. Wann müssen sie sich dann beispielsweise an uns wenden, wann müssen sie sich an den eigenen Vorgesetzten wenden, solche Themen.

Ich glaube für den Erfolg ist auch noch wichtig. Wir sind ja jetzt mal gestartet eben eigentlich mit diesem Corporate Approach. Und dass wir auf Dauer davon ausgehen, dass die Leute, die sehr nahe eigentlich am Kunden sind – die in ihrem Business die Experten sind – diejenigen sein müssen, die aktiv sind auf der Plattform. Wir glauben auch nicht daran, dass es reicht, wenn jemand irgendwie ein Social-Media-orientiertes Studium gemacht hat und der soll dann umfassend über alle Themen schreiben. Sondern eher, dass es jeweils beim Business verhaftet sein sollte und dann gibt es vielleicht eine zentrale Ansprechperson, die einfach auf dem neuesten Stand ist und unterstützen kann – auch technisch.

5.3. Welche Ratschläge können Sie einer Organisation geben, die neu in die Twitter-Welt einsteigt?

- Zunächst Analyse – gibt es überhaupt schon eine Präsenz – je nach dem muss man dann aufräumen
- Und eben all diese anderen Erfolgsfaktoren im Vornherein geklärt haben

- Intern klären: wie ist die Akzeptanz von Social Media? Was denken die Leute in der Linie davon? Glauben die, dass es das Business unterstützt oder nicht?
- Ein Part den wir auch gemacht haben ist Aufklärungsarbeit, der jetzt mehr in Schulungs- und Trainingstätigkeit übergehen soll. Dass man sagt, Kollegen die vom Einsatz her nicht sehr nahe dran sind oder eine extrem hohe Skepsis zu dem ganzen Thema haben, dass man denen auch die Möglichkeiten mal aufzeigen kann
- Vielleicht nochmals zu diesem Ansatz: Wir sind eigentlich danach vorgegangen „listening – speaking – engaging“, also diesen Dreischritt. Das würde ich eigentlich auch empfehlen. Also erst mal schauen, was wird dann überhaupt schon über unser Unternehmen schon kommuniziert, wie vielleicht sprechen auch andere B2B-Unternehmen oder andere vergleichbare B2B-Unternehmen und sich dann langsam in das Gespräch einklinken

6. Bemerkungen

Das Interview war jetzt auf Twitter konzentriert, aber wir haben natürlich das Ganze im Auge. Es war jetzt Zufall, dass wir unseren Einstieg über Twitter gewählt haben.

Anhang 3 – Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
1	2.1.	1	Wir haben ein Kommunikationskonzept.	Komm-Konzept vorhanden.	<ul style="list-style-type: none"> – Social Media ist Teil eines Gesamtkommunikationskonzepts – Keine spezielle Social-Media-Strategie, jedoch eine für Twitter – Gute Erfahrung mit Trial-and-Error Entwicklung der Strategie – Keine speziellen Ziele für Twitter
1	2.2.	2	Social Media ist Teil des Gesamtkonzeptes.	Social Media Teil des Gesamtkonzeptes.	
1	2.3.	3	Social Media ersetzt nichts und braucht daher keine eigene Strategie.	Keine eigene Social-Media-Strategie.	
1	2.4.	4	Wir haben drei Twitterkanäle. Der globale Kanal ist in die Gesamtstrategie integriert. Für die beiden anderen Kanäle gibt es spezielle Strategien. Für den Schweizer Kanal: nur ein Angebot pro Tag, keinen Dialog. Für den USA-Kanal: Mix aus lokalen Angeboten, lokalen Events und lokalen Informationen.	<p>Spezielle Strategie für Twitter vorhanden.</p> <p>Schweiz: 1 Angebot/Tag, kein Dialog.</p> <p>USA: Mix aus lokalen Angeboten, Events und Informationen.</p>	
1	2.5.	5	Unsere Strategie hat sich durch Trail-and-Error entwickelt. Auch heute ist noch ein Teil Trial-and-Error. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht. Bei unserem	<p>Gute Erfahrungen mit Trial-and-Error-Strategie gemacht.</p> <p>Beim Einstieg keine Vergleichsmöglichkeiten vorhanden.</p>	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			Einstieg war Abschauen nicht möglich.		
1	2.6.	6	Wir haben keine speziellen Ziele für Twitter. Wir versuchen Twitter einzigartig einzusetzen und damit Dinge zu tun, die man mit anderen Tools nicht kann.	Keine speziellen Ziele für Twitter. Einzigartigkeit von Twitter wird genutzt.	
1	3.1.	7	Wir wissen nur teilweise in welchen Kanälen und auf welchen Plattformen für uns relevante Themen diskutiert werden. Wir haben keine umfassende Übersicht. Die wichtigen Blogger kennen wir aber schon.	Wissen über „wo wird über uns und unsere Themen diskutiert“ teilweise vorhanden.	Einfache Monitoring-Tools ermöglichen kein vollständiges Bild, wo für Unternehmen relevante Themen diskutiert werden.
1	3.2.	8	Mit einfachen Monitoring-Tools wie Tweep, GoogleBlog-Suche, Tweetek verschaffen wir uns den nötigen Überblick.	Einfache Monitoring-Tools zur Umfeldbeobachtung eingesetzt.	
1	4.1.	9	Wir machen auf einem Excel-Sheet eine Kommunikationsplanung für die nächsten zwei Wochen.	Kommunikationsplanung zwei Wochen voraus	– Kommunikationsplanung zwei Wochen im Voraus – Zielgruppen: Primär Kunden und pot. Kunden, sekundär
1	4.2.	10	Das lässt sich schwer eingrenzen. Primär	Zielgruppen sind primär Kunden und	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			Kunden und potenzielle Kunden, sekundär Mitarbeitende. Keine VIPs oder sonst wichtigen Anspruchsgruppen.	potenzielle Kunden, sekundär Mitarbeitende	Mitarbeitende
1	4.3.	11	Botschaften werden bei Twitter und anderen Social-Media-Kanälen auf Zielgruppen ausgerichtet. Wir sprechen immer von uns in der Ego-Perspektive und duzen alle.	Botschaften werden allgemein auf Social-Media-Nutzer ausgerichtet: Ansprache per Du und „wir“-Botschaften (Ego-Perspektive).	– Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen und Ansprache per Du, „wir“-Botschaften – Keine spezielle Formulierung und kein spezieller Aufbau der Botschaften – ausser beim Livetwittern
1	4.4.	12	Twitter-Botschaften sollen einfach freidrauflos formuliert werden.	Keine spezielle Formulierung nötig, um bei Zielgruppe Wirkung auszulösen.	– Reichweite und Qualität der Tweets wird anhand der Reaktionen überprüft – Zwei Twitterer auf Unternehmensstufe, weitere in den Business Units
1	4.5.	13	Nein, wir bauen grundsätzlich Twitter-Botschaften nicht nach einem speziellen Schema auf. Nur wenn wir live twittern, bspw. von einer Pressekonferenz.	Kein spezieller Aufbau von Tweets im Normalfall. Spezieller Aufbau beim live twittern.	
1	4.6.	14	Ja, wir kontrollieren die Wirksamkeit von Tweets. Einerseits die Reichweite, vor allem aber die Qualität: Wie viele Leute reagieren, wie reagieren sie, in welcher	Wirksamkeit von Tweets wird überprüft: Reichweite und vor allem Qualität anhand der Reaktionen.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			Stimmung interessiert was.		
1	4.7.	15	Twitterer sind Social-Media-Verantwortlicher und sein Vorgesetzter.	Zwei Twitterer auf Unternehmensstufe in der Kommunikationsabteilung	
1	5.1.	16	Ja, twittern bringt sehr viel. Beispielsweise als Dialogtool im Kundenservice – weil keine Grussformeln gefragt sind. Dank Smartphones können Kunden mit uns von überall her in Kontakt treten. Twitter ist in den USA, in UK und in Japan sehr populär. Wenn Kunden eine Auskunft zu etwas aktuellem brauchen, kommen die Anfragen über Twitter und nicht über Facebook rein. Gerade weil die Kommunikation über Twitter öffentlich ist, wird sich Twitter im deutschsprachigen Raum wohl kaum so durchsetzen, wie in den USA – die Kommunikationsverhalten der Leute sind zu unterschiedlich.	– Twitter eignet sich als unkompliziertes und überall verfügbares Dialogtool mit Kunden, bspw. im Kundenservice. Über Twitter kommt man schnell zu aktuellen Informationen. Aufgrund des unterschiedlichen Kommunikationsverhaltens der Leute, ist Twitter in den USA stärker verbreitet als im deutschsprachigen Raum.	– Twitter eignet sich als Dialogtool mit dem Kunden (Service) – Über Twitter kommt man sehr schnell an aktuelle Informationen – Erfolgsfaktoren: – Dialogbereitschaft – Geschwindigkeit beim Beantworten von Anfragen und beim Antworten – Transparenz – Persönliche Ansprache – Wir-Botschaften – Kritik aufnehmen und darauf antworten – Tipps für Neueinsteiger:

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
1	5.2	17	<p>Erfolgsfaktoren beim Twittern sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Geschwindigkeit beim Antworten - Transparenz - Überhaupt das Antworten - Schnelles bearbeiten der Fälle im Kundenservice - Das individuelle Eingehen auf seine Kunden mit einer persönlichen Ansprache ist auch wichtig. Zudem schreiben wir von „uns“ und nicht von Swiss in der dritten Person. Wir gehen auch auf unbeliebte Fragen ein, nehmen Kritik auf und antworten auf Reklamationen. 	<p>Erfolgsfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dialogbereitschaft - Geschwindigkeit beim Beantworten von Anfragen und beim Antworten - Transparenz - Persönliche Ansprache - Wir-Botschaften - Kritik aufnehmen und darauf antworten 	<ul style="list-style-type: none"> - Nötige Ressourcen bereitstellen - Geduld haben, bis Erfolg kommt - Unterstützung durch Top-Management - Ohne Strategie drauf los - Gut zuhören
1	5.3.	18	<p>Ratschläge für Twitter-Neueinsteiger:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ressourcen bereitstellen ist das Wichtigste (Schlussendlich braucht auch Twitter seine Zeit, auch wenn es nur 140 Zeichen sind. Der Dialog braucht Zeit) 	<p>Ratschläge für Twitter-Neueinsteiger:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nötige Ressourcen bereitstellen - Geduld haben, bis Erfolg kommt - Unterstützung durch Top-Management - Ohne Strategie drauf los 	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<ul style="list-style-type: none"> - Geduld haben (man wird nie von heute auf morgen 100'000 Follower haben) - Top-Management sollte dahinter stehen - Einfach mal versuchen (nicht während einem halben Jahr eine Strategie aufstellen, sondern einfach mal beginnen. Man kann das Ganze immer wieder einstampfen) <p>Gut zuhören</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gut zuhören 	
2	2.1.	19	Wir haben viele Kommunikationskonzepte. Unsere Strategie baut auf Issuesmanagement auf und wir vom Marketing gesteuert. Pro Issue gibt es ein Kommunikationskonzept.	Issue-basierte Kommunikation mit einem Kommunikationskonzept pro Issue.	<ul style="list-style-type: none"> - Kein Gesamtkommunikationskonzept, issue-basierte Kommunikationskonzepte inkl. Social Media - Eigene Social-Media-Strategie, die Unternehmen als innovativ und fortschrittlich positionieren soll
2	2.2.	20	Issue-basierte Kommunikation.	Kommunikationskonzept pro Issue – Social-Media-Kommunikation ist integriert.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
2	2.3.	21	Mit einer speziellen Social-Media-Strategie wollen wir das Unternehmen als innovativ und fortschrittlich positionieren. Die Social-Media-Strategie orientiert sich an der Hauptstrategie, also am Marktplan für das Jahr. Wir versuchen die Themen abzubilden, die konsistent überall abgebildet werden. Und wir versuchen integriert zu kommunizieren. In Bezug auf Sprache, Struktur und Dialogform haben wir eine eigene Corporate Language für Social Media entwickelt.	Spezielle Social-Media-Strategie, die sich an der Hauptstrategie orientiert und Unternehmen als innovativ und fortschrittlich positionieren soll. Eigene Corporate Language für Social Media.	<ul style="list-style-type: none"> – Reaktive Twitter-Strategie aufgrund von mangelnden Ressourcen – Einstiegsstrategie vorhanden – Weiterentwicklung mit Trial-and-Error – Keine speziellen Ziele für Twitter – Unterstützung von übergeordneten Zielen
2	2.4.	22	Ja wir haben aufgrund von mangelnden Ressourcen eine eigene Strategie für Twitter: Wir reagieren, wenn wir angesprochen werden, sind aber nicht proaktiv. Wir twittern zurzeit keine Medienmitteilungen. Allenfalls wenn wir über Facebook oder Migipedia etwas lancieren, gibt es auch einen Tweet. In Zukunft wollen	Eigene Strategie für Twitter aufgrund mangelnder Ressourcen: Reaktion auf Anfragen, aber kaum proaktive Tweets. Keine Medienmitteilungen, allenfalls Ankündigung von Lancierungen auf anderen Social-Media-Plattformen.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			wir auch spezifisch Medienmitteilungen abbilden können.		
2	2.5.	23	<p>Wir hatten eine Anfangsstrategie, die folgende Ziele verfolgen sollte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wir wollen näher beim Kunden sein – Wir wollen dort sein, wo der Kunde über uns spricht – Wir wollen Kundenfragen dort beantworten, wo sie gestellt werden – Wir wollen den Kunden besser in den Kaufprozess integrieren – Wir wollen unser Produktsortiment anhand von Kundenfeedbacks verbessern – Wir wollen unser Image verbessern <p>Daneben war es aber auch Trial-and-Error, da schlicht auf Social Media nicht alles planbar ist.</p>	<p>Anfangsstrategie vorhanden:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Mehr Kundennähe – Dort präsent sein, wo Kunden über Unternehmen sprechen – Kundenfragen dort beantworten, wo sie gestellt werden – Bessere Integration der Kunden in den Kaufprozess – Verbesserung Produktsortiment anhand von Kundenfeedbacks – Image verbessern <p>Nicht alles nach Strategie, es gab auch Trial-and-Error.</p>	
2	2.6.	24	Reichweite ist ein übergeordnetes Kommunikationsziel. Wir haben in einem Jahr	Twitter unterstützt die Erreichung des übergeordneten Kommunikationsziels	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			– ohne virale Verbreitung – mit Social Media eine Reichweite von ca. 300'000 Personen erreicht. Twitter ist dabei aber nur ein kleines Element.	„Reichweite“ – jedoch nur am Rand.	
2	3.1.	25	Ja, wir wissen in welchen Social-Media-Kanälen und auf welchen Social-Media-Plattformen für uns relevante Themen diskutiert werden.	Wissen über „wo wird über uns und unsere Themen diskutiert“ vorhanden.	– Mit gezieltem Monitoring umfassendes Bild über „wo werden für Unternehmen relevante Themen diskutiert“ vorhanden.
2	3.2.	26	Ja, wir betreiben ein gezieltes Monitoring.	Gezieltes Monitoring.	
2	4.1.	27	Es gibt eine Kommunikationsplanung auf Basis des Marktbearbeitungsplans. Wir legen für unsere verschiedenen Social-Media-Kanäle kaskadenmässig fest, wo welches Thema eingespielt wird.	Kommunikationsplanung basiert auf Marktbearbeitungsplan.	– Kommunikationsplanung basiert auf Marktbearbeitungsplan – Spezifische Twitter-Zielgruppe: Meinungsmacher, Opinion-Leader (Image)
2	4.2.	28	Wir haben zwei verschiedene Zielgruppen: Wir wollen einerseits Meinungsmacher, Opinion-Leader, erreichen. Über Twitter sind eher elitäre Menschen, die	Eine spezielle Zielgruppe bei Twitter: Meinungsmacher, Opinion-Leader mit dem Ziel der Imagepflege. Allgemeine Zielgruppe für alle Social-	– Botschaften werden auf Zielgruppen ausgerichtet – Wirkung erzielen die Bot-

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			nach relevanten Informationen suchen, anzutreffen – eben Meinungsbildner. Bei dieser Zielgruppe geht es um unser Image. Andererseits ist unsere Zielgruppe, wie bei allen Social-Media-Kanälen, die Endkunden.	Media-Kanäle: Endkunden.	<p>schaften, wenn sie gemäss der sich eingebürgerten Twitter-Struktur aufgebaut sind</p> <ul style="list-style-type: none"> – Spezieller Aufbau vorhanden: <ul style="list-style-type: none"> – Ansprache – Botschaft – Link – Hashtag – Signatur – Wirksamkeit wird bei speziellen Aktionen überprüft: Klicks, Retweets – Zwei Twitterer auf Unternehmensstufe
2	4.3.	29	<p>Wir formulieren unsere Botschaften unterschiedlich nach Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Masse: Humor reinbringen – Opinion-Leader: Primeurs, gehaltvollere Themen, Insides, Lessons learned etc. – In der Tonalität unterscheiden sich die Botschaften ein bisschen – vieles ist Gefühlssache. 	<p>Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen – auch in der Tonalität:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Masse: Humor in der Botschaft – Opinion-Leader: Primeurs, gehaltvollere Themen, Insides, Lessons learned etc. – 	
2	4.4.	30	<p>Unsere Botschaften sollen der Twitterstruktur entsprechen, die sich eingebürgert hat:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jemanden mit @ ansprechen – Mit Hashtag Themen setzen 	<p>Botschaften lösen eine Wirkung aus, wenn sie:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Der eingebürgerten Twitterstruktur entsprechen (Ansprache mit @, Themen mit Hashtag setzen, per- 	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<ul style="list-style-type: none"> – Post sind persönlich und mit Absenderkürzel signiert – Wir kommunizieren von Mensch zu Mensch und sprechen die Leute mit Du an 	<p>sönliche Posts</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wenn die Kommunikation von Mensch zu Mensch per Du stattfindet 	
2	4.5.	31	<p>Twitter-Botschaften werden nach folgendem Schema aufgebaut:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ansprache – Botschaft – Link – Hashtag – Signatur 	<p>Aufbau der Twitter-Botschaften noch folgendem Schema:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ansprache – Botschaft – Link – Hashtag – Signatur 	
2	4.6.	32	<p>Ja, wir kontrollieren die Wirksamkeit von Tweets. Beispielsweise wenn wir was ausprobieren, bei speziellen Aktionen oder beim Live-Twittern von Pressekonferenzen: Wie oft wurde etwas getweetet, wie viele haben es gesehen.</p>	<p>Die Wirksamkeit von Tweets wird bei spezifischen Aktionen überprüft:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Anzahl Retweets – Anzahl Klicks 	
2	4.7.	33	<p>Ich und jemand vom Customer Web Intelligent.</p>	<p>Zwei Twitterer auf Unternehmensstufe in der Kommunikationsabteilung.</p>	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
2	5.1.	34	<p>Twitter bringt eine gewisse Reichweite. Es gibt jedoch wenige Themen aus dem Firmenalltag, die twitterbar sind. Man müsste Themen generieren, multimedial arbeiten, fotografieren, Primeur streuen. Twitter ist sicherlich ein guter Supportkanal: mit Kunden in den Dialog treten, die Fragen haben oder einen Job suchen. Für einen gewissen Bereich von Stellen (Digital, Social Media) ist Twitter ein guter Jobabsatzkanal. Dazu wäre aber ein eigener Kanal besser. Momentan sehe ich Twitter hinter Migipedia und Facebook auf Platz drei der Wichtigkeit.</p>	<p>Twittern bringt Reichweite. Themen aus dem Firmenalltag eignen sich schlecht. Ein spezifischer Einsatz als Supportkanal oder für Jobangebote macht jedoch Sinn.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ja es bringt etwas: Reichweite - Spezifischer Einsatz als Supportkanal oder für Jobangebote macht Sin - Themen aus dem Firmenalltag eignen sich schlecht - Botschaften müssen von allgemeinem Interesse sein und einen Newsfaktor haben - Ratschläge für Twitter-Neueinsteiger: <ul style="list-style-type: none"> - Zuhören - Dialog führen, keine One-way-Kommunikation
2	5.2.	35	<p>Erfolgsfaktoren sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Botschaft muss von allgemeinem Interesse sein - Die Botschaft muss einen Newsfaktor haben <p>Twitter ist für viele ein Statussymbol: wer</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Twitter Botschaften müssen von allgemeinem Interesse sein und einen Newsfaktor haben. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressourcen bereitstellen - Neues dazu lernen - Keine dauernde Kontrolle

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			hat die coolsten Informationen zuerst und wer hat die interessantesten Informationen. Aber es ist schwierig, diese Contents zu schaffen.		
2	5.3.	36	<p>Ratschläge für eine Organisation, die neu in die Twitter-Welt einsteigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zuhören: Ist unser Unternehmen ein Thema – Reine One-way-Kommunikation kommt nicht gut an – Es müssen genügend Ressourcen vorhanden sein, damit man den Dialog auch pflegen kann – Man muss es reifen lassen: zuerst zuhören, Fragen beantworten, dann selbst Beiträge verfassen – und immer dazu lernen und ausprobieren. – Und nie das Gefühl haben, dass man alles weiss 	<p>Ratschläge für Twitter-Neueinsteiger:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Zuhören – Dialog führen, keine One-way-Kommunikation – Ressourcen bereitstellen – Neues dazu lernen – Keine dauernde Kontrolle 	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			– Die Kontrolle etwas aus der Hand lassen		
3	2.1.	37	Ja, wir haben ein Kommunikationskonzept.	Kommunikationskonzept vorhanden.	<ul style="list-style-type: none"> – Social-Media-Kommunikation ist Teil einer Gesamtkommunikationsstrategie – Spezielle Social-Media-Strategie, aber keine spezielle Strategie für Twitter – Stetige Weiterentwicklung der Strategie durch Trial-and-Error – Gleiche Ziele für Twitter und Facebook: Bekanntheit erlangen und Dialog
3	2.2.	38	Ja, Social-Media-Kommunikation ist ganz klar Teil unseres Kommunikationskonzeptes.	Social-Media-Kommunikation ist Teil der Gesamtkommunikation	
3	2.3.	39	Ja, wir wollen unsere Aktivitäten und wer wir sind, wie wir arbeiten, auf eine günstige Art bekannt machen. Das Startup-Feeling mitgeben.	Social-Media soll Eindruck über Startup-Unternehmen vermitteln und dieses bekannt machen.	
3	2.4.	40	Nein, es gibt keine spezielle Strategie für Twitter. Dies ist in die Social-Media-Strategie integriert.	Keine spezielle Strategie für Twitter.	
3	2.5.	41	Unsere Strategie hat sich stetig weiterentwickelt.	Stetige Weiterentwicklung der Strategie.	
3	2.6.	42	Die Ziele sind die gleichen wie bei Facebook: Bekanntheit und Diskurs führen. Jedoch ist die Anspruchsgruppe auf	Bei Twitterern Bekanntheit erlangen und mit ihnen einen Diskurs führen.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			Twitter ein ganz andere.		
3	3.1.	43	Über Facebook werden Informationen aufgenommen und teilweise weitergeleitet, diskutiert wird über Twitter. Es gibt auch Blogs und Foren, wo unsere Themen diskutiert werden – meist geht es dort aber um Urban-Gardening.	Wissen über „wo und was über uns diskutiert wird“ vorhanden.	Mit gezieltem Monitoring Wissen über „wo werden für Unternehmen relevante Themen diskutiert“ vorhanden.
3	3.2.	44	Wir betreiben ein gezieltes Monitoring.	Gezieltes Monitoring vorhanden.	
3	4.1.	45	Eine langfristige Planung ist bei uns zurzeit nicht möglich, es passiert alles ziemlich ad hoc. Bei Events versuchen wir eine Planung zu machen und Informationen gezielt abzugeben.	– Keine Planung für normales Tagesgeschäft möglich. Kommunikationsplanung bei Events.	– Kommunikationsplanung nur bei Events – Zielgruppen: Innovative, kreative Leute, potenzielle Kunden, Künstler
3	4.2.	46	Auf Twitter bewegen sich ganz andere Personen als auf Facebook. Über Twitter versuchen wir die innovativen, kreativen Leute, die etwas bewegen wollen, zu erreichen: künftige Kunden, Leute mit Ideen oder Künstler.	Zielgruppen sind: – Innovative, kreative Leute, die etwas bewegen wollen – Künftige Kunden – Leute mit Ideen – Künstler	– Keine Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen – Aufbau der Botschaften, um Wirkung zu erzielen: kurz, prägnant und mit Link. Und zur viralen Verbreitung: krea-

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
3	4.3.	47	Nein, wir richten Twitter-Botschaften nicht spezifisch auf Zielgruppen aus.	Keine Ausrichtung der Twitter-Botschaften auf Zielgruppen.	tiv und mit Newsgehalt – Kein Aufbauschema vorhanden – Wirkungskontrolle wird gemacht: Retweets und Auftauchen der Tweets in Blogs – Ein Twitterer im Unternehmen
3	4.4.	48	Twitter-Botschaften müssen extrem kurz und prägnant sein und – wenn möglich – auf Webseiten mit weiterführenden Informationen verweisen. Damit sich Botschaften viral verbreiten, müssen sie Newsgehalt haben und kreativ sein.	Aufbau von Twitter-Botschaften: kurz und prägnant mit Link zu weiterführenden Informationen. Und zur viralen Verbreitung: Newsgehalt und kreativ.	
3	4.5.	49	Wir bauen Twitter-Botschaften nach keinem speziellen Schema auf.	Kein Aufbau-Schema für Twitter-Botschaften.	
3	4.6.	50	Wir schauen, ob unsere Tweets weitergeleitet werden und allenfalls auf einem Blog auftauchen.	Wirkungskontrolle: Gibt es Retweets und tauchen unsere Tweets in Blogs auf.	
3	4.7.	51	Der Kommunikationsverantwortliche	Ein Twitterer.	
3	5.1.	52	– Ja, wir erreichen über Twitter eine spezifische Zielgruppe, die wir über Facebook nicht erreichen. Und es bringt etwas, weil es bei Twitter um	– Spezifische Zielgruppe, die sich für den Inhalt der Botschaft interessiert, kann erreicht werden.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			die Botschaft selbst geht.		– Erfolgsfaktoren: – Innovatives Businessumfeld – Insider-Informationen aus Unternehmen verbreiten – Transpart kommunizieren – Informationen schnell und ungefiltert rausgeben Tipps für Twitter-Neueinsteiger: – Regelmässigkeit – Dialogbereitschaft – Community mit ausgeglichenem Follower-Following-Verhältnis
3	5.2.	53	Unsere Erfolgsfaktoren sind: – Wir bewegen uns in einem innovativen Businessumfeld – Wir können über Unternehmens-Insides berichten – Wir kommunizieren transparent – Wir können Informationen schnell rausgeben	Erfolgsfaktoren: – Innovatives Businessumfeld – Insider-Informationen aus Unternehmen verbreiten – Transpart kommunizieren – Informationen schnell und ungefiltert rausgeben	
3	5.3.	54	Ratschläge für Neueinsteiger in die Twitter-Welt: – Regelmässig tweeten – An Diskussionen teilnehmen – Ohren offen halten: Fragen aufnehmen und beantworten – Genügend grosse Community aufbauen; ausgeglichenes Follower-Following-Verhältnis.	Tipps für Twitter-Neueinsteiger: – Regelmässigkeit – Dialogbereitschaft – Community mit ausgeglichenem Follower-Following-Verhältnis	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
4	2.1.	55	Ja, es gibt ein generelles Kommunikationskonzept.	Kommunikationskonzept vorhanden.	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationskonzept vorhanden, Social-Media-Teil ist erst im Aufbau – Keine Strategie vorhanden (Appell an Selbstverantwortung) – Keine spezielle Strategie für Twitter vorhanden. Aktuell „Verstärker für Medienmitteilungen“ und Kontaktpflege mit Stakeholdern – Einstieg ohne Strategie; Trial-and-Error-Erarbeitung – Twitter als „Verstärker“ und Ergänzung zu anderen Kommunikationsinstrumenten
4	2.2.	56	Nur in Bezug auf das Monitoring. Der Rest ist erst im Aufbau.	Social Media ist nur in Bezug auf Monitoring Teil des Konzepts.	
4	2.3.	57	Natürlich unterscheidet sich die Social-Media-Strategie von der allgemeinen. Wir haben im Moment aber noch keine Social-Media-Strategie, nur eine Policy die beschreibt, wer welchen Beitrag leisten soll und wie sich Mitarbeitende in Bezug auf Social Media zu verhalten haben. Wir halten die bereits Aktiven auf Social Media zu selbstverantwortlichem Handeln auf.	<p>Noch keine Strategie vorhanden.</p> <p>Trotzdem bereits auf Social Media präsent: selbstverantwortliches Handeln wird dort von den Akteuren verlangt.</p>	
4	2.4.	58	Wir haben insgesamt vier Twitter-Kanäle. Den Corporate Channel nutzen wir als Verstärker, indem wir unsere Medienmitteilungen twittern. Zwei Kanäle werden von Business Units betrieben, um gleichgesinnte Stakeholders zu erreichen. Und	Keine spezielle Strategie für Twitter vorhanden. Ein Kanal wird als „Verstärker“ für Medienmitteilungen benutzt; zwei von Business Units um Kontakt mit Stakeholdern zu pflegen.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			ein Channel ist eine Totgeburt.		
4	2.5.	59	Wir haben ohne Strategie angefangen und einfach mal unseren Account auf Twitter gesichert. Firmenintern gab es aber immer grösseren Druck, auf Social Media aktiv zu werden. Deshalb haben wir im Moment eine inoffizielle Strategie, die wir auf Papier bringen und danach ausrollen sollten.	Beginn ohne Strategie. Entwicklung mit Trial-and-Error. Trotz Aktivität auf verschiedenen Kanälen, immer noch keine Strategie vorhanden.	
4	2.6.	60	Einerseits die Verstärkerwirkung was Medienmitteilungen anbelangt, sodass wir auch die wirklich interessierten Kreise erreichen. Ein Kanal ist Oil-Services. Dort werden auch Sachen getwittert die nicht direkt mit unserem Business zu tun haben. Aber aus Corporate-Sicht ist es interessant, Twitter als offizielles Sprachrohr zu nutzen und nicht mit gesellschaftlichen Sachen zu vermischen.	Mit Twitter soll als offizielles „Sprachrohr“ vor allem eine Verstärkerwirkung zu anderen Kommunikationsinstrumenten erreicht werden.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
4	3.1.	61	Monitoring ist nicht verzichtbar und deshalb ein täglicher Teil der Arbeit.	Monitoring wird betrieben, jedoch nicht systematisch.	<ul style="list-style-type: none"> – Kein systematisches Monitoring – Wissen über „wo werden für Unternehmen relevante Themen diskutiert“ teilweise vorhanden
4	3.2.	62	Bei Twitterbekanntschaften sehen wir, welche Relevanz die innerhalb der Social-Media-Welt haben und können diese dann monitoren. Wir kennen die obligaten Pappenheimer und können bei diesen relativ schnell identifizieren, was relevant ist.	Wissen, wo relevante Themen diskutiert werden, stammt vor allem aus Twitterbekanntschaften. Wichtige Personen sind bekannt und werden beobachtet.	
4	4.1.	63	Die Regelmässigkeit von Posts ergibt sich meist aus der Veröffentlichung Medienmitteilungen: ein- bis zweimal täglich.	Keine spezifische Planung. Medienmitteilungen werden getweetet.	<ul style="list-style-type: none"> – Keine Kommunikationsplanung – Zielgruppen: Journalisten und Meinungsmacher – Keine Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen – Keine Vorstellung darüber, wie Botschaften aufgebaut werden sollen, um eine Wirkung zu erzielen
4	4.2.	64	Wir wollen Journalisten erreichen und Personen, die ein gewisses Renommee in der Twitter-Szene haben. Und sonst Meinungsmacher in der Branche. Endkunden sind eher die Ausnahme als die Regel.	Twitter-Botschaften sollen Journalisten und Meinungsmacher erreichen.	
4	4.3.	65	Nein, wir richten die Botschaften nicht speziell auf Zielgruppen aus.	Keine Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
4	4.4.	66	Das Medium ist die Botschaft. Über einen Firmenevent berichtet man nicht gleich wie über eine Produktneuheit	Keine Vorstellung darüber, wie Botschaften aufgebaut sein sollten.	<ul style="list-style-type: none"> – Kein Aufbau der Botschaften nach bestimmtem Schema – Kaum Kontrolle über Wirksamkeit
4	4.5.	67	Eine offizielle Strategie gibt es noch nicht. Beim Corporate Channel twittern wir einfach den Titel der Medienmitteilung. Bei den anderen Kanälen ergibt sich die Formulierung aus der Nachricht heraus. Aber das ist ein Thema, das wir in unserer Strategie festlegen wollen.	Botschaften werden nicht nach einem bestimmten Schema aufgebaut. Bei Medienmitteilungen wird der Titel getwittert.	<ul style="list-style-type: none"> – Ein Twitterer auf Unternehmensstufe, weitere in den Business Units
4	4.6.	68	Wir kontrollieren die Wirksamkeit von Tweets aufgrund der Ressourcenknappheit nur sehr oberflächlich. Wir verfolgen in erster Linie den Weg einer Medienmitteilung und schauen, wo sie endet. Aber in die Tiefe analysieren können und wollen wir es im Moment auch nicht.	Nur sehr oberflächliche Kontrolle über Wirksamkeit mit Wegverfolgung von Medienmitteilungen.	
4	4.7.	69	Mein Kollege für den Corporate Channel und beim Business gibt es eine zuständige Person pro Kanal. Insgesamt – mit Ver-	Es twittern insgesamt 10 Personen.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			treten – 10 Personen.		
4	5.1.	70	Studien sagen, es hätte einen gewissen Wert wenn man es gezielt und mit einer gewissen Absicht tut. Ja, es bringt etwas: Unternehmen erreichen mehr Leute und sind präsenter.	Der Wert liegt bei einer grösseren Sichtbarkeit der Unternehmen. Gemäss Studien soll der Einsatz mit einer klaren Absicht und festgelegten Zielen erfolgen.	<ul style="list-style-type: none"> – Ja, twittern bringt etwas: grössere Sichtbarkeit des Unternehmens – Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> – Höhere Reichweite – Kontakt zu interessanten Personen – Zusätzliche Konkurrenzbeobachtung
4	5.2.	71	– Beim Corporate Channel sind es die höhere Reichweite und der Kontakt zu interessanten Personen. Bei den Business-Kanälen ist es sicherlich auch die Konkurrenzbeobachtung.	<p>Auf Corporate-Stufe: höhere Reichweite sowie Kontakt zu interessanten Personen.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Business-Kanäle: Zusätzlich Konkurrenzbeobachtung. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tipps an Twitter-Neueinsteiger:
4	5.3.	72	<p>Ratschläge für Neueinsteiger in die Twitter-Welt:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Welcher Kanal ist für meine Bedürfnisse der richtige – Genügend Ressourcen bereitstellen – auch für tägliches Monitoring <p>Nur einsteigen, wenn man wirklich etwas zu sagen hat.</p>	<p>Ratschläge für Twitter-Neueinsteiger:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Kanal nach Bedürfnissen auswählen – Genügend Ressourcen bereitstellen – Klares Konzept bei Einstieg 	<ul style="list-style-type: none"> – Kanal nach Bedürfnissen auswählen – Genügend Ressourcen bereitstellen – Klares Konzept bei Einstieg

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
5	2.1.	73	Nein, wir haben kein einheitliches Kommunikationskonzept.	Kein einheitliches Kommunikationskonzept vorhanden. Kommunikationskonzepte sind kampagnenspezifisch.	<ul style="list-style-type: none"> – Kein Gesamtkommunikationskonzept, Kampagnen-basierte Kommunikationskonzepte inkl. Social Media – Kampagnenspezifische Ziele: Mobilisierung, Lead-Generation – Keine spezielle Strategie für Twitter – Strategie Trail-and-Error weiterentwickelt – Kampagnenspezifische Ziele für Social Media, keine spezifischen für Twitter
5	2.2.	74	Nein, es gibt kein „Dachkonzept“ für Social Media. Wir haben Kampagnenkonzepte und ein Fundraisingkonzept. An beiden Orten sind Social Media in die Strategie eingebunden.	Social Media ist immer Teil der Kampagnenkonzepte bzw. des Fundraisingkonzepts.	
5	2.3.	75	Wir versuchen uns immer ein klares Ziel zu setzen. Wir verfolgen aber – je nach Kampagne – ganz unterschiedliche Ziele. Meistens hat es mit Mobilisierung von Leuten oder Lead-Generation zu tun.	Ziele sind kampagnenspezifisch und haben meist mit Mobilisierung oder Lead-Generation zu tun.	
5	2.4.	76	Twitter ist in die Online-Kommunikation integriert. Bei Twitter sind wir noch nicht sehr weit, wir treiben es nebenbei noch mit.	Keine spezielle Strategie für Twitter – ist der Online-Kommunikation.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
5	2.5.	77	Wir legen bei Kampagnen immer Anfang fest, was wir wollen. Bei Social Media ist dies aber oft schwierig, da es sich oft rasend schnell und dann wieder gar nicht entwickelt. Wir kamen damit weiter, indem wir immer wieder ausprobiert, ausgewertet und die Erkenntnisse in neue Kampagnen haben einfließen lassen.	Die Social-Media-Strategie für Kampagnen hat sich mit ausprobieren, auswerten und Erkenntnisse einfließen lassen, ständig weiterentwickelt.	
5	2.6.	78	Pro Kampagne verschiedene. Aber hauptsächlich Mobilisierung und Lead-Generation.	Kampagnenspezifische Ziele. Hauptsächlich Mobilisierung und Lead-Generation.	
5	3.1.	79	Wir haben drei vollzeitbeschäftigte Web-Leute und durch diese einen relativ guten Einblick, was läuft. Aber das Vorgehen ist nicht systematisch.	Wissen über „wo werden für uns relevante Themen diskutiert“ vorhanden. Monitoring jedoch nicht systematisch.	– Kein systematisches Monitoring – Wissen über „wo werden für Unternehmen relevante Themen diskutiert“ vorhanden
5	3.2.	80	Wir haben kein gutes, strategisch ausgerichtetes Monitoring, das systematisch betrieben wird.	Kein systematisches Monitoring. Ist erst in Planung.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
5	4.1.	81	Ja, es gibt eine Kommunikationsplanung. Die ist aber eher kurzfristig, etwa zwei Wochen im Voraus. Die geplanten Tasks werden aber täglich noch besprochen.	Kommunikationsplanung mit Zeithorizont zwei Wochen. Täglich Abstimmung der geplanten Tasks.	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsplanung auf zwei Wochen; tägliche Abstimmung – Kampagnenspezifische Zielgruppen
5	4.2.	82	Wir wollen ganz unterschiedliche Zielgruppen erreichen – je nach Kampagnenziel. Wir definieren für jede Kampagne zuerst die Ziele und daraus folgt dann die Zielgruppe. Grundsätzlich wollen wir Leute über 18 ansprechen, mit einem Schwerpunkt bei 25 bis 45-jährigen.	Zielgruppen werden pro Kampagne definiert und aus den Kampagnenzielen abgeleitet. Grundsätzlich Leute über 18, Schwerpunkt bei 25- bis 45-jährigen.	<ul style="list-style-type: none"> – Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen mit Formulierung – Keine Vorstellung darüber, wie Twitter-Botschaften aufgebaut sein müssen, um eine Wirkung auszulösen
5	4.3.	83	Botschaften werden auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert.	Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen mit spezifischer Formulierung.	<ul style="list-style-type: none"> – Kein spezieller Aufbau von Botschaften – Keine Wirksamkeitskontrolle
5	4.4.	84	Wir wissen noch nicht, wie Twitter-Botschaften aufgebaut sein müssen, um bei Zielgruppen eine Wirkung auszulösen. Wir haben in diesem Bereich noch zu wenig Erfahrung.	Nicht genügend Erfahrung um zu wissen, welche Art von Botschaften bei Zielgruppen eine Wirkung auslöst.	<ul style="list-style-type: none"> – Mehrere Twitterer

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
5	4.5.	85	Nein, wir bauen Twitter-Botschaften bis jetzt nach keinem bestimmten Schema auf.	Twitter-Botschaften haben keinen bestimmten Aufbau.	
5	4.6.	86	Bis jetzt kontrollieren wir die Wirksamkeit von Tweets nicht.	Keine Kontrolle über die Wirksamkeit von Tweets.	
5	4.7.	87	Das sind mehrere Personen. Tweets werden in Namen von Greenpeace abgesetzt aber nicht persönlich signiert.	Mehrere Personen ohne persönliche Signatur.	
5	5.1.	88	Mein Gefühl sagt mir, das twittern etwas bringt. Aber ich weiss noch nicht genau was. Wir wollen ab nächstem Jahr systematischer an dieses Thema rangehen.	Twittern bringt etwas – was genau ist aber noch unklar.	<ul style="list-style-type: none"> – Twitter bringt etwas. Was genau, ist unklar – Erfolgsfaktoren: Botschaften mit persönlicher Note – Keine Tipps für Twitter-Neueinsteiger
5	5.2.	89	Erfolgsfaktor beim Twittern ist, dass es persönlich ist. Ich habe das Gefühl, dass ein Persönlichkeitsfaktor in die Botschaften rein muss. Wenn das fehlt, ist es einfach ein Kanal mehr, über den man seine generellen Botschaften verbreitet.	Die Botschaft muss eine persönliche Note haben. Der Persönlichkeitsfaktor ist entscheidend.	
5	5.3.	90	Ich masse mir nicht an, Ratschläge zu	Keine Ratschläge.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			geben. Dafür sind wir noch zu wenig weit.		
6	2.1.	91	Ja, wir haben mehrere Kommunikationskonzepte. Ein Dachkonzept und dann verschiedene Teilkonzepte.	Verschiedene Kommunikationskonzepte vorhanden: Dachkonzept mit verschiedenen Teilkonzepten.	<ul style="list-style-type: none"> – Social-Media-Kommunikation ist Teil eines Gesamtkommunikationskonzepts
6	2.2.	92	Ja, das Social-Media-Konzept basiert auf dem übergeordneten Kommunikationskonzept, sodass alles aus einer Hand kommt.	Social Media ist Teil des Kommunikationskonzepts.	<ul style="list-style-type: none"> – Strategie: Social-Media-Aktivitäten unterstützen bestehende Geschäftsfunktionen – Spezielle Strategie für Twitter: Botschaften auf Affinität der Twitterer ausrichten
6	2.3.	93	Mit unseren Social-Media-Aktivitäten wollen wir die bestehenden Geschäftsfunktionen wie Brand, Kommunikation, Support, HR, Mediarelations unterstützen. Social Media ist für uns ein zusätzlicher Touchpoint mit den Usern. Wir versuchen den integrierten Ansatz zu fahren: Personen machen zusätzlich zu ihrer Funktion noch Social Media.	<p>Social-Media-Aktivitäten zur Unterstützung der bestehenden Geschäftsfunktionen.</p> <p>Integrierter Ansatz: Funktionsverantwortlicher macht zusätzlich noch Social Media.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Startstrategie vorhanden. Anpassungen im Trial-and-Error-Verfahren – Spezifische Twitter-Ziele in Bezug auf Thematik und Kommunikation
6	2.4.	94	Für Twitter wurde heruntergebrochen,	Botschaften auf die Affinität der Twit-	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			wie dort die Zielgruppe ist und worauf diese affin ist. Zudem gibt es operative Regeln: wie oft wird getweetet im Vergleich zu Facebook, wie kann man die Multiplikatorenwirkung von Bloggern aktivieren.	terer ausgerichtet. Operative Regeln festgelegt.	
6	2.5.	95	Eine Ministrategie gab es von Anfang an: „Was wollen wir, wie wollen wir und wer macht's?“ Die Strategie wurde dann laufend den praktischen Erfahrungen angepasst.	Ministrategie am Anfang vorhanden. Laufende Anpassungen anhand von praktischen Erfahrungen.	
6	2.6.	96	Aufgrund der spezifischen Zielgruppe bei Twitter sind die thematischen Ziele und die Kommunikationsziele anders als bei anderen Social-Media-Kanälen. Ein Grossteil unseres Kundensupports passiert über Twitter. Demzufolge gibt es auch entsprechende Supportziele, die nicht nur für Twitter gelten.	Spezifische Ziele in Bezug auf Thematik und Kommunikation werden verfolgt. Beim Support hilft Twitter, die Supportziele zu erreichen.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
6	3.1.	97	Ja, wir wissen es von Tag zu Tag.	Wissen über „wo werden für uns relevante Themen diskutiert“ vorhanden.	– Wissen über „wo werden für Unternehmen relevante Themen diskutiert“ dank täglichem Monitoring vorhanden
6	3.2.	98	Ja, wir machen ein gezieltes Monitoring mit einem Social-Media-Monitoring-Tool. Das Tool wird gerade überarbeitet. Wir sind am Überlagern, wie das Konzept für den regulären Betrieb angepasst werden kann. Wir haben seit über einem Jahr Erfahrungen damit gemacht und wissen nun, was es bringt und was es nicht bringt.	Gezieltes Monitoring mit Sysomos-Monitoring-Tool wird täglich betrieben. Tool wird aufgrund der gemachten Erfahrungen angepasst und verbessert.	
6	4.1.	99	Ja, das ist bei uns die Themenplanung. Wie bei einem redaktionellen Medium, werden wöchentlich oder zweiwöchentlich definiert, was die Themen sind. So dass nicht an einem Tag fünf Tweets und am nächsten Tag keiner erscheint. Wenn es kein Thema gibt, dann wird nicht getweetet. Und wenn es mehr Themen gibt, wird halt etwas mehr getweetet. Bis zu	Wöchentliche bis zweiwöchentliche Themenplanung vorhanden. Möglichst ausgeglichener Tweetrythmus wird angestrebt. Mehrere Tweets pro Woche werden abgesetzt.	<ul style="list-style-type: none"> – Planung auf ein bis zwei Wochen. Ausgeglichener Tweetrythmus wird angestrebt – Zielgruppen: Kunden und potenzielle Kunden – B2B: Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen – Aufbau der Botschaften, um

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			fünf Tweets pro Woche sicherlich.		Wirkung zu erzielen: kurz und Link früh in der Botschaft verfügbar
6	4.2.	100	Twitter ist bei uns vor allem auf bestehende und auf potenzielle Kunden ausgerichtet. Unserer Follower sind tendenziell eher Männer, um die 30, Telco-affin, arbeiten zum Teil in der IT- oder Telecombranche. Ca. 80 Prozent sind Kunden, ca. 20 Prozent potenzielle Kunden.	Kunden und potenzielle Kunden.	– Kein bestimmtes Aufbauschema für Twitter-Botschaften vorhanden – Wirksamkeit wird mit Tools überprüft: Anzahl Klicks und Retweets
6	4.3.	101	Ja, auf unserem B2B-Kanal mit dem wir die Subsegmente KMUs, Grosskunden und IST-Kunden ansprechen. Dann steht in der Botschaft beispielsweise „für KMUs“.	Beim B2B-Kanal werden Botschaften auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert.	– Twitterer: Kommunikationsleute in den Geschäftseinheiten und Supporter im Support
6	4.4.	102	Je nach Ziel, müssen die Botschaften entsprechend formuliert sein: – Wenn man auf einen Link klicken soll, dann sollte der Text eher kürzer und der Link relativ schnell verfügbar sein.	Wenn auf einen Link geklickt werden soll, dann Botschaft kurz und Link schnell verfügbar. Spezielle Regeln existieren nicht.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			– Oder man kann mit Hashtags arbeiten. Ganz generell kann ich für Swisscom nicht sagen, dies sind die fünf Regeln für Twitter.		
6	4.5.	103	Nein, wir bauen Twitter-Botschaften nach keinem bestimmten Schema auf. Allenfalls könnte unser Konzept auf diese Weise noch verfeinert werden. Eine Botschaft muss bei uns auch nicht bestimmte Elemente enthalten.	Kein bestimmtes Schema für den Aufbau von Twitterbotschaften vorhanden.	
6	4.6.	104	Ja, mit den Twitter-Anlaysetools kontrollieren wir die Wirksamkeit der Tweets: wie viele Retweets und wie viele Klicks auf den Link.	Wirksamkeit von Tweets wird mit Twitter-Analysetools überprüft: Anzahl Retweets und Anzahl Klicks auf Link.	
6	4.7.	105	Die Kommunikationsleute in den Geschäftseinheiten und beim Support die Supportleute selbst.	Kommunikationsleute in den Geschäftseinheiten und Supporter beim Support.	
6	5.1.	106	Wir erreichen über Twitter vor allem eine	Spezielle, gut vernetzte Zielgruppe	– Ja, twittern bringt etwas: Er-

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<p>spezielle Zielgruppe: Leute die nicht auf Facebook sind und die ihre Rechnungen nicht auf Papier lesen. Diese Leute erhalten über Twitter News von Swisscom. Und sie wirken häufig als Multiplikatoren. Viele Twitter-Leute in der Schweiz betreiben einen eigenen Blog oder haben viele Followers. Mit ihnen zu interagieren, guten Service zu bieten oder eine Frage gut zu beantworten hat eine Wirkung, die sich innerhalb ihrer Netzwerke weiterverbreitet. Ein Retweet auf Twitter hat eine viel grössere Wirkung als ein „Like“ auf Facebook.</p>	<p>kann über Twitter erreicht werden. Multiplikationseffekt kann genutzt werden. Ein Retweet generiert wesentlich grössere Aufmerksamkeit als „Like“ auf Facebook.</p>	<p>reichbarkeit einer gut vernetzten Zielgruppe. Multiplikationseffekt kann genutzt werden</p> <ul style="list-style-type: none"> - Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> - Zielgruppe definieren - Themen auf Zielgruppen ausrichten - Guten Content generieren - Followers folgen dem richtigen Kanal – falls man mehrere hat. Sinn und Zweck des Kanals muss sofort erkennbar sein - Es gibt keine allgemeingültigen Tipps für Twitter-Neueinsteiger. Folgende Fragen muss man sich stellen: <ul style="list-style-type: none"> - Weshalb tun wir das? - Welches sind unsere Zielgruppen?
6	5.2.	107	<ul style="list-style-type: none"> - Wissen, wer die Zielgruppe ist, die man ansprechen möchte - Die Themen auf diese Zielgruppen ausrichten - Guten Content generieren - Die richtigen Followers auf den rich- 	<ul style="list-style-type: none"> - Zielgruppe definieren - Themen auf Zielgruppen ausrichten - Guten Content generieren - Followers folgen dem richtigen Kanal – falls man mehrere hat. Sinn und Zweck des Kanals muss sofort 	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<p>tigen Kanälen haben, die mit dem Content etwas anfangen können</p> <ul style="list-style-type: none"> – Das man dem Kunden ein Bild über die breite der Kanäle gibt, so dass der User schnell einen Swisscom Kanal und das Thema des Kanals erkennen und damit dem für ihn richtigen Kanal folgen kann 	erkennbar sein	<ul style="list-style-type: none"> – Und was ist der Mehrwert für uns? – Professionelles Auftreten und Dialogbereitschaft wird erwartet – Auspropieren ist vorbei.
6	5.3.	108	<p>Ich kann keine allgemeingültigen Ratschläge an Twitter-Neueinsteiger geben, denn diese sind sehr unternehmensspezifisch. Jedes Unternehmen muss sich selbst folgende Gedanken machen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Weshalb tun wir das? – Welches sind unsere Zielgruppen? – Und was ist der Mehrwert für uns? <p>Erst wenn man diese Fragen beantwortet hat, kann man sich Gedanken über die Umsetzung machen.</p> <p>Wir fingen 2009 an und waren damit bei</p>	<p>Es sind keine allgemeingültigen Ratschläge möglich.</p> <p>Einstiegswillige Unternehmen müssen sich vor dem Einstieg folgende Fragen beantworten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Weshalb tun wir das? – Welches sind unsere Zielgruppen? – Und was ist der Mehrwert für uns? <p>Heute sind die Erwartungshaltungen der User viel höher als vor drei Jahren. Professionelles Auftreten und Dialogbereitschaft wird erwartet – Auspropie-</p>	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			den ersten. Uns hat unser Basiskonzept für den Einstieg gereicht. Heute würde es dies nicht mehr. Unternehmen, die heute in die Twitterwelt einsteigen, müssen von Anfang funktionieren. In unseren Anfängen waren Kunden oft überrascht, dass sie überhaupt eine Antwort bekamen. Heute gehen die User davon aus, dass ein Unternehmen mit ihnen in Dialog tritt.	ren ist vorbei.	
7	2.1.	109	Ja, wir haben ein Kommunikationskonzept über das Ganze.	Gesamtkommunikationskonzept vorhanden.	– Gesamtkommunikationskonzept vorhanden; Social-Media-Strategie noch in Erarbeitung
7	2.2.	110	Noch nicht. Wir sind daran eine Strategie für Social Media zu erarbeiten. Sobald sie fertig ist, schauen wir, wie wir sie ins Kommunikationskonzept integrieren.	Social-Media-Strategie in Erarbeitung. Sie soll Teil des Kommunikationskonzeptes werden.	– Einstieg ohne Strategie, um Brand zu sichern. Weiterentwicklung im Trail-and-Error-Verfahren
7	2.3.	111	Nein, wir sind die Strategie erst am Erarbeiten. Wir haben vor zwei Jahren mit Social Media angefangen, um Erfahrungen zu sammeln und Präsenz zu markie-	Strategie ist in Erarbeitung. Einstieg vor zwei Jahren, um Erfahrungen zu sammeln und wichtige Profile mit eigenem Brand zu besetzen. Aktivitäten	– Themen-Zielgruppenmatrix mit dem Ziel, Zielgruppe nur mit für sie relevanten Themen

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<p>ren, wichtige Profile mit dem eigenen Brand besetzen und sichern zu können. Inzwischen haben wir unsere Aktivitäten in Bereichen verstärkt, wo wir Opportunitäten sahen. Beispielsweise im Bereich Sponsoring. Und dann haben wir angefangen, produzierte Inhalte (Medienmitteilungen, Storys, Videos etc.) auch über Social Media zu verbreiten.</p>	<p>wurden laufend ausgebaut. Bereits generierte Inhalte wurden zusätzlich über Social Media verbreitet.</p>	<p>zu bedienen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ziele: Botschaften multiplizieren, Stellenangebote verbreiten, Sponsoringaktivitäten unterstützen - Mit Followern in Dialog treten
7	2.4.	112	<p>In der Social-Media-Strategie definieren wir Ziele und Kanäle. Kanäle, die wir bedienen wollen. Und dann definieren wir pro Kanal, was wir damit anstellen wollen. Eine Matrix, in der wir unsere Themen den Zielgruppen zuordnen. Und basierend auf Themen und Zielgruppen definieren sich automatisch die Kanäle.</p>	<p>Themen werden in einer Matrix den Zielgruppen zugeordnet. Darauf basierend definieren sich die Kanäle.</p> <p>Strategie: Zielgruppe nur mit für sie relevanten Themen bedienen.</p>	
7	2.5.	113	<p>Wir sind zuerst mit Twitter eingestiegen und haben diesen Kanal einfach mal besetzt. Das war unsere erste Aktion, die</p>	<p>Keine Strategie am Anfang. Es ging nur ums Besetzen des Kanals. Strategie hat sich im Trail-and-Error-Verfahren</p>	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<p>uns wichtig war. Danach haben wir begonnen, den Kanal mit unsern Storys zu füttern. Wir haben also bereits erzeugten Inhalt zusätzlich über Twitter verbreitet. Jetzt bekommen wir langsam mehr Follower und wir haben das Gefühl, dass wir auf dem richtigen Weg sind und Twitter auch als Multiplikator einsetzen können.</p>	entwickelt.	
7	2.6.	114	<p>Ja, wir verfolgen mit Twitter spezielle Ziele. Primär wollen wir unsere Botschaften multiplizieren. Sekundär wollen wir auch unsere offenen Stellen darüber publizieren. Zudem wollen wir unsere Sponsoringaktivitäten unterstützen – dies vor allem auch, um zu zeigen, dass Menschen hinter diesem Kanal stehen. Und um mit unseren Followern in den Dialog zu treten.</p>	<p>Primäres Ziel: Botschaften multiplizieren.</p> <p>Sekundäres Ziel: Offene Stellen ausschreiben</p> <p>Sponsoringaktivitäten unterstützen und mit Followern in den Dialog treten.</p>	
7	3.1.	115	<p>Das ist echt ein Problem in unserm Um-</p>	<p>Es ist ein Problem zu wissen, in wel-</p>	<p>– Wissen über „wo werden rele-</p>

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<p>feld. Wir betreiben schon mehr als ein Jahr Social-Media-Monitoring und stellen fest, dass unsere Themen vor allem – noch – auf Newsportalen läuft. Und daneben gibt es auch bekannte Energieblogs, in denen unsere Themen auch diskutiert werden. Weniger auf Facebook. Und auf Twitter meist dann, wenn es in Zusammenhang mit einer von uns veröffentlichten Medienmitteilung steht.</p>	<p>chen Kanälen für uns relevante Themen diskutiert werden. Denn die meisten Diskussionen laufen nicht auf Social Media sondern auf Newsportalen.</p> <p>Unsere Themen werden auch in Blogs diskutiert. Weniger auf Facebook. Auf Twitter in meist in Zusammenhang mit Medienmitteilungen.</p>	<p>vante Themen über Unternehmen diskutiert“ vorhanden.</p> <p>Gezieltes Social-Media-Monitoring bringt nicht immer die gewünschten Ergebnisse</p>
7	3.2.	116	<p>Wir haben unser Wissen durch gezieltes Monitoring. Aber da erfährt man nicht alles – es ist recht schwierig. Die Analyse in unserem Fall ist aufwendig.</p>	<p>Gezieltes Social-Media-Monitoring bringt nicht immer den gewünschten Erfolg. Die Analyse ist aufwendig.</p>	
7	4.1.	117	<p>Seit einem Jahr halten wir jeden Morgen ein halbstündiges Editorialmeeting ab. Dort sind die verschiedenen Disziplinen aus der Kommunikation vertreten: PR, Sponsoring, Media Relations, interne Kommunikation und auch Marktkommu-</p>	<p>Planung findet anlässlich von täglichem Editorialmeeting, an dem alle Kommunikationsdisziplinen vertreten sind, statt. Für allen erstellten Content wird dort eine zeitliche sowie eine</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Kommunikationsplanung täglich (Editorialmeetings) – Zielgruppen: Medienschaffende und wichtig Influencer. Auch Blogger

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			nikation. Und Da werden Themen diskutiert. Wir entscheiden dort, wie erstellter Content weiterverbreitet werden soll. So kommt es in eine zeitliche Planung und in eine Kanalplanung,	Kanalplanung vorgenommen.	<ul style="list-style-type: none"> – Botschaften werden nicht auf Zielgruppen ausgerichtet – Idealer Aufbau von Botschaften: kurz, das Wichtigste vorne, Link, Hashtag – Kein bestimmter Aufbau der Botschaften – Sporadische Überprüfung der Wirksamkeit: Reichweite und Klicks – Zwei Twitterer auf Unternehmensstufe
7	4.2.	118	Auf Twitter sicher primär die Medienschaffenden und wichtige Influencer, aber auch Blogschreiber.	Primäre Zielgruppe: Medienschaffende und wichtige Influencer. Sekundär auch Blogger.	
7	4.3.	119	Nein Twitter-Botschaften werden nicht auf Zielgruppen ausgerichtet. Das machen wir noch nicht so professionell.	Keine Ausrichtung der Botschaften auf Zielgruppen und auch keine entsprechende Ausrichtung.	
7	4.4.	120	Vor allem kurz. Das Wichtigste muss vorne stehen. Wir liefern auch möglichst immer einen Link mit. Und wenn möglich Hashtags – mit dem entsprechenden Thema.	Kurze Botschaften. Das Wichtigste vorne. Nach Möglichkeit mit Link und Hashtag zum entsprechenden Thema.	
7	4.5.	121	Nein, wir bauen Twitter-Botschaften nicht nach einem bestimmten Schema	Twitter-Botschaften werden nicht nach einem bestimmten Schema aufgebaut.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			auf, wir machen das nach gesundem Menschenverstand. Im Team testen wir interaktiv, wie die Botschaften ankommen.		
7	4.6.	122	Ja, wir überprüfen sporadisch die Wirksamkeit von Tweets mit den gängigen Tools. Wir schauen, was wir für eine Verbreitung erreicht haben oder ob die Links angeklickt wurden.	Sporadische Überprüfung der Tweets auf Reichweite und Klicks auf Link.	
7	4.7.	123	Zwei Personen bei Corporate Communications: Ich und ein Redaktor.	Zwei Twitterer auf Stufe Unternehmenskommunikation.	
7	5.1.	124	Es bringt uns etwas, weil wir lernen, mit dem Tool umzugehen und wir können Erfahrungen sammeln, um im Fall einer Krise besser gewappnet zu sein. Und wir können unser Know-How dann unseren Mitarbeitern weitergeben. Fürs Geschäft bringt es nichts, aber indirekt für unsere Reputation.	Es bringt uns etwas in Bezug auf: Weshalb tun wir das? – Lernen, mit dem Tool umzugehen – Erfahrungen sammeln im Sinne einer Krisenvorbereitung – Know-How Transfer zu Mitarbeitenden möglich Fürs Geschäft bringt es direkt nichts, indirekt aber in Bezug auf die Reputa-	– Ja es bringt etwas: – Tool kennenlernen – Erfahrungen sammeln und an Mitarbeitende weitergeben – Fürs Geschäft bringt es direkt nichts, indirekt für die Reputation.

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
7	5.2.	125	Unsere Erfolgsfaktoren sind: <ul style="list-style-type: none"> - Das Thema nicht allzu ernst zu nehmen - Nicht immer nach fixen Regeln zu handeln, sondern vor allem gesunden Menschenverstand walten lassen - Reger interner Austausch – Teamwork zur gegenseitigen Absicherung und damit schnellen Reaktionsmöglichkeit - Den Menschen hinter den Botschaften spürbar machen 	tion. Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> - Thema nicht zu ernst nehmen - Nicht immer nach fixen Regeln handeln – gesunden Menschenverstand walten lassen - Reger interner Austausch – Teamwork zur gegenseitigen Absicherung und damit schnellen Reaktionsmöglichkeit - Mensch hinter Botschaften spürbar machen 	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> - Thema nicht zu ernst nehmen - Nicht immer nach fixen Regeln handeln – gesunden Menschenverstand walten lassen - Reger interner Austausch - Teamwork zur gegenseitigen Absicherung und damit schnellen Reaktionsmöglichkeit - Mensch hinter Botschaften spürbar machen
7	5.3.	126	Das man sich verhält, so wie wenn man an eine Cocktailparty geht. <ul style="list-style-type: none"> - Dass man sich als Gast verhält und halt reinhorcht und versucht, sich da ein Bild zu machen, worüber diskutiert wird. - Und dann halt vielleicht bei den Cocktail-Partygruppen, die Themen bespre- 	<ul style="list-style-type: none"> - Zuhören und herausfinden, wo unternehmensrelevante Themen diskutiert werden, bei denen ein eigenes Beitrag möglich ist - Und dann anfangen selber zu kommunizieren. Dabei versuchen, auch einen Nutzen zu schaffen, interessant zu sein 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipps für Twitter-Neueinsteiger: <ul style="list-style-type: none"> - Zuhören und herausfinden, wo unternehmensrelevante Themen diskutiert werden, bei denen ein eigenes Beitrag möglich ist

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<p>chen, die einem interessant scheinen, halt länger verweilt</p> <ul style="list-style-type: none"> – Und irgendwann kommt man vielleicht auch dazu, dass man auch eigene Botschaften zu platzieren möchte. <p>Die Sprecher an einer Cocktailparty, um die sich die meisten scharen, das sind die, die entweder etwas Interessantes zu erzählen haben oder die gut unterhalten</p>		<ul style="list-style-type: none"> – Und dann anfangen selber zu kommunizieren. Dabei versuchen, auch einen Nutzen zu schaffen, interessant zu sein
8	2.1.	127	Nein, wir haben kein Kommunikationskonzept.	Kein Kommunikationskonzept vorhanden.	<ul style="list-style-type: none"> – Kein Kommunikationskonzept vorhanden
8	2.2.	128	Nein, weil wir kein Kommunikationskonzept haben, kann Social-Media-Kommunikation auch nicht Teil davon sein.	Nein, Social-Media-Kommunikation ist nicht Teil eines Gesamtkonzepts.	<ul style="list-style-type: none"> – Social-Media-Strategie: Business unterstützen und die weiteren Zielgruppen ansprechen – Twitter ist unser Social-Media-Versuchskanal
8	2.3.	129	Wir haben Twitter als Pilotprojekt ausgewählt und sind gleichzeitig daran, eine Social-Media-Strategie zu erarbeiten. Wir wollen mit unseren Social-Media-Aktivitäten das Business unterstützen und unsere weiteren Zielgruppen – Medien,	Business unterstützen und die weiteren Zielgruppen – Medien, Investoren, allgemeine Öffentlichkeit – auch über diesen Kanal ansprechen.	<ul style="list-style-type: none"> – Start mit Twitter erst nach Analyse und Anfangsstrategie (Kriterien). Strategie wird im Trial-and-Error-Verfahren weiterentwickelt

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			Investoren, allgemeine Öffentlichkeit – auch auf diesem Weg ansprechen. Die Social-Media-Strategie soll ein Teil der allgemeinen Kommunikationsstrategie werden.		<ul style="list-style-type: none"> – Twitter-Ziele: – Unterstützung des Business – Allgemeine Zielgruppen ansprechen – Erfahrungen im Bereich Social Media sammeln – Guidelines für Divisionen und Units erarbeiten
8	2.4.	130	Wir haben Twitter als Versuchsballon für Social Media gewählt. Unsere Strategie dabei ist, mit unterschiedlichen Post alle unsere Zielgruppen – potenzielle Arbeitnehmer, Investoren, Analysten, Sustainability-Interessierte, Kunden – anzusprechen und zu schauen, welche reagieren und welche können als Follower dazu gewonnen werden.	Twitter ist Versuchskanal auf Social Media. Mit unterschiedlichen Posts sollen alle Zielgruppen angesprochen werden. Es wird beobachtet, welche reagieren und welche zu Followern werden.	
8	2.5.	131	Wir haben zuerst eine Analyse gemacht und haben dann gewisse Kriterien für unseren Versuchskanal aufgestellt, bevor wir damit gestartet sind. Wir hatten uns zum Ziel gesetzt, einen Tweet pro Tag abzusetzen. 15 bis 20 Tweets hatten wir bereits vor dem Start vorbereitet. Die	Start mit Social Media (Twitter als Versuchskanal) erst nach einer Analyse und der Festlegung von Kriterien. Strategie wird während Versuchsphase stetig weiterentwickelt.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			Strategie entwickeln wir nun während dem Versuch stetig weiter.		
8	2.6.	132	Ja: Das Business zu unterstützen sowie die allgemeinen Zielgruppen von Sulzer zu erreichen. Zudem haben wir das Ziel, mit dem Twitter-Versuch Erfahrungen für weitere Social-Media-Kanäle zu sammeln. Und Guidelines für Divisionen und Units in Bezug auf die Nutzung von Social Media erarbeiten.	Ziele sind: <ul style="list-style-type: none"> – Unterstützung des Business – Allgemeine Zielgruppen ansprechen – Erfahrungen im Bereich Social Media sammeln – Guidelines für Divisionen und Units erarbeiten 	
8	3.1.	133	Ja, wir wissen grösstenteils, in welchen Social-Media-Kanälen für uns relevante Themen diskutiert werden. Wir sind im Moment daran, dies noch produktspezifischer zu analysieren.	Wissen über „in welchen Social-Media-Kanälen werden für uns relevante Themen diskutiert“ teilweise vorhanden.	– Wissen über „wo werden für Unternehmen relevante Themen diskutiert“ dank Monitoring und anfänglicher Analyse teilweise vorhanden
8	3.2.	134	Zum einen durch Monitoring. Wobei man damit keinen umfassenden Eindruck bekommt. Wir haben das Wissen auch von unserer Analyse her.	Wissen zum Teil über Monitoring, aber auch durch eine einmalige Analyse am Anfang der Social-Media-Aktivitäten.	
8	4.1.	135	Wir haben folgendes in Planung:	Im Proposal-Stadion. Zuerst festlegen:	
					– Es soll eine spezifische Pla-

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<ul style="list-style-type: none"> - welche Zielgruppen hat man und - welche Ziele verfolgt man und - welche Plattformen sind geeignet also welche Massnahmen - wer ist verantwortlich und - welche Themen könnten das sein aufgrund dessen kann dann pro Kanal eine noch spezifischere Planung gemacht werden. <p>Im Moment ist die Planung so, dass wir uns merken, wann etwas stattfindet, um dann darüber zu twittern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zielgruppen - Ziele - Plattformen/Massnahmen - Verantwortlichkeit - Mögliche Themen <p>Danach spezifische Planung pro Kanal. Planung zurzeit ereignisbasiert.</p>	<p>nung pro Kanal geben. Zurzeit ist dies nur ereignisorientiert</p> <ul style="list-style-type: none"> - Zielgruppen: <ul style="list-style-type: none"> - Kunden - Medien - Analysten und Investoren - an Nachhaltigkeit Interessierte - allgemeine Öffentlichkeit - potenzielle Mitarbeiter - Botschaften sollen mit spezieller Formulierung auf Zielgruppen ausgerichtet werden
8	4.2.	136	<p>Kunden plus die allgemeinen Zielgruppen, die wir eher auf Corporate Level ansprechen: Medien, Analysten und Investoren, an Nachhaltigkeit Interessierte und allgemeine Öffentlichkeit. Plus potenzielle Mitarbeiter.</p>	<p>Zielgruppen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kunden - Medien - Analysten und Investoren - an Nachhaltigkeit Interessierte - allgemeine Öffentlichkeit - potenzielle Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Idealer Aufbau von Botschaften: kurz, userorientiert, zugespitzt und mit Link versehen - Keine Regeln zum Aufbau von Botschaften festgelegt, aber respected Standard: <ul style="list-style-type: none"> - Bezug zum Leser
8	4.3.	137	<p>Twitter-Botschaften werden spezifisch</p>	<p>Ausrichtung der Twitter-Botschaften</p>	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			auf Zielgruppen ausgerichtet und dementsprechend formuliert.	auf Zielgruppen und entsprechende Formulierung.	<ul style="list-style-type: none"> – Direkte Ansprache – Min. einen vollständigen Satz – Ein bis drei Hashtags – Die Wirksamkeit von Tweets wird nicht systematisch überprüft – Zwei Twitterer auf Unternehmensstufe, Vereinzelte in den Business Units
8	4.4.	138	Kurz. Wenig marketinggetrieben, sondern eher userorientiert (was könnte die Follower interessieren). Message zugespielt auf den Punkt, sodass man sofort sieht, um was es sich handelt. Und dann in der Regel noch mit der Option für weitere Informationen (Link).	Twitter-Botschaften sollen: <ul style="list-style-type: none"> – kurz – userorientiert – Message zugespielt – Link mit weiterführenden Infos 	
8	4.5.	139	Wir haben keine Regel bzw. Einschränkungen definiert. Wir folgen jedoch einem respected Standard: <ul style="list-style-type: none"> – Klarer Bezug zum Leser – Direkte Ansprache – Immer einen vollständigen Satz – Ein bis drei Hashtags pro Tweet (Sulzer inkl.) 	Keine festgelegte Regeln, jedoch respected Standard: <ul style="list-style-type: none"> – Klarer Bezug zum Leser – Direkte Ansprache – Immer einen vollständigen Satz – Ein bis drei Hashtags pro Tweet (Sulzer inkl.) 	
8	4.6.	140	Wir kontrollieren die Wirksamkeit nicht systematisch, nicht quantitativ. Manchmal schauen wir die Retweets an.	Keine systematische Überprüfung der Wirksamkeit. Retweets werden sporadisch überprüft.	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
8	4.7.	141	Zwei Personen beim Corporate-Account sowie ein paar in den Divisionen – die betreiben den Account jedoch nicht systematisch	Hauptsächlich zwei Personen.	
8	5.1.	142	Ja, es bringt etwas. Aber Twitter ist einer von vielen Kanälen – und sicherlich nicht der entscheidende. Es ist ein weiterer Kanal, um unsere Zielgruppen zu erreichen.	Von Twitter-Nutzen überzeugt. Jedoch nicht entscheidender Kommunikationskanal. Zusätzliche Möglichkeit, um Zielgruppen zu erreichen.	<ul style="list-style-type: none"> – Ja, twittern bringt etwas. Es ist jedoch nicht der entscheidende Kanal, um unsere Zielgruppen zu erreichen – Erfolgsfaktoren: <ul style="list-style-type: none"> – Zielgruppen definieren – Verantwortlichkeiten klären – Freigabeprozesse definieren – Reaktionsschema festlegen – Themen vorbereiten – Tipps für Twitter-Neueinsteiger: <ul style="list-style-type: none"> – Präsenzanalyse
8	5.2.	143	Man muss genau wissen, was man erreichen will, also die grundsätzlichen Kommunikationsfragen klären: <ul style="list-style-type: none"> – welche Zielgruppe will man erreichen – Verantwortlichkeiten geklärt haben – Freigabeprozesse – Reaktionen: wer reagiert wann, wie schnell – Vielleicht die Themen schon vorbereiten. 	<ul style="list-style-type: none"> – Zielgruppen definieren – Verantwortlichkeiten klären – Freigabeprozesse definieren – Reaktionsschema festlegen – Themen vorbereiten 	
8	5.3.	144	Ratschläge für Twitter-Neueinsteiger	Ratschläge für Twitter-Neueinsteiger	

Interview	Frage	Nr.	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion/Zusammenfassung
			<ul style="list-style-type: none"> - Zunächst Analyse – gibt es überhaupt schon eine Präsenz – je nach dem muss man dann aufräumen Und eben all diese anderen Erfolgsfaktoren im Vornherein geklärt haben - Intern klären: wie ist die Akzeptanz von Social Media? Was denken die Leute in der Linie davon? Glauben die, dass es das Business unterstützt oder nicht? - Ein Part den wir auch gemacht haben ist Aufklärungsarbeit, der jetzt mehr in Schulungs- und Trainingstätigkeit übergehen soll. Unseren Ansatz: „listening – speaking – engaging“, empfehlen wir auch weiter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse (gibt es schon eine Präsenz?) - Intern klären <ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz von Social Media - Ist es businessunterstützend? - Aufklärungsarbeit intern betreiben - Grundsätzlich folgenden Grundsatz einhalten: „listening – speaking – engaging“ 	<ul style="list-style-type: none"> - Akzeptanz und Businessunterstützung intern klären - Aufklärungsarbeit leisten intern - Folgenden Grundsatz einhalten: „listening – speaking – engaging“