



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

DEPARTMENT INFORMATION

Masterarbeit

Wie kann das Schlosshotel Stecklenberg die Methode Storytelling für seine Markenführung nutzen?

vorgelegt von

Janet Pinnow

Studiengang Information, Medien, Bibliothek

erste Prüferin: Prof. Dr. Frauke Schade
zweiter Prüfer: Prof. Dr. Steffen Burkhardt

Hamburg, Oktober 2015

Abstract

Die Masterarbeit befasst sich mit der Kommunikationsmethode Storytelling in der Markenführung eines Hotels. Basierend auf dem theoretischen Kontext wurde untersucht, wie das Schlosshotel Stecklenberg im Harz Storytelling für die Markenführung nutzen kann. Dazu wurde eine strategische Situationsanalyse durchgeführt, welche die Zielgruppen, die Kompetenzen des Schlosshotels für Storytelling und die Stärken und Schwächen gegenüber den Wettbewerbern herausstellte. Die Erkenntnisse wurden in eine SWOT-Analyse überführt. Diese bildet die Grundlage für die Erstellung eines Konzepts für Storytelling in der Markenführung des Schlosshotels.

Storytelling eignet sich für das Schlosshotel Stecklenberg als Kommunikationsmethode und kann sowohl in der persönlichen als auch in der Online-Kommunikation auf der Hotel-Homepage und in den Buchungsportalen eingebunden werden. Das Schlosshotel kann Social Media-Kanäle nutzen, um eine zielgruppengerechte Ansprache der Gäste zu treffen. Die Kerngeschichte dient als strategische Basis für weitere Geschichten und hat den Inhaber Michael Pinnow und die Markenwerte des Hotels im Fokus.

Das Konzept dient als Handlungsempfehlung für das Schlosshotel.

Schlagwörter:

Storytelling, Markenführung, Markenmanagement, Kommunikation, Konzept, Hotel, Schlosshotel Stecklenberg, Geschichten

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	4
Tabellenverzeichnis.....	5
1. Einleitung.....	6
2. Schlosshotel Stecklenberg.....	8
2.1 Profil.....	8
2.2 Geschichte.....	9
2.3 Die Marke Schlosshotel Stecklenberg.....	9
3. Stand der Forschung.....	12
4. Theoretische Grundlagen.....	16
4.1 Markenführung.....	16
4.1.1 Begriffsdefinition Marke.....	16
4.1.2 Identitätsbasierte Markenführung.....	17
4.1.3 Beziehung zwischen Kunde und Marke.....	17
4.1.4 Markenführung in der Hotellerie.....	22
4.2 Storytelling.....	23
4.2.1 Begriffsdefinition Storytelling.....	23
4.2.2 Storytelling in der Markenführung.....	24
4.2.3 Wirkungsweise von Geschichten.....	26
4.2.4 Kernelemente einer Geschichte.....	28
4.2.5 Kerngeschichte von Unternehmen.....	34
4.2.6 Quellen für Unternehmensgeschichten.....	36
4.2.7 Beispiele für Storytelling in der Hotellerie.....	38
4.2.8 Konzept für Storytelling.....	40
4.3 Zwischenfazit.....	41
5. Methodik.....	43
5.1 Fragestellung.....	43
5.2 Untersuchungsdesign.....	44
5.3 Stärken- und Schwächenanalyse.....	44
5.4 Marktsegmentierung.....	45
5.5 SWOT-Analyse.....	46
6. Konzept für Storytelling in der Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg.....	47
6.1 Analyse.....	47

6.1.1 Vision, Mission und Leitbild	47
6.1.2 Werte	49
6.1.3 Analyse der Bezugsgruppen.....	50
6.1.4 Kompetenzanalyse nach Storytelling.....	60
6.1.5 Wettbewerberanalyse	69
6.1.6 Trends in Gesellschaft und Tourismus	86
6.1.7 SWOT-Analyse	88
6.1.8 Zwischenfazit.....	94
6.2 Planung.....	95
6.2.1 Festlegung der Bezugsgruppen	95
6.2.2 Festlegung der Ziele.....	95
6.2.3 Festlegung der Instrumente.....	96
6.2.4 Festlegung der Strategien	100
6.2.5 Zeit- und Kostenplan.....	102
6.2.6 Zwischenfazit.....	106
6.3 Kreation.....	107
6.3.1 Kerngeschichte	107
6.3.2 Weitere Geschichten.....	110
6.3.3 Zwischenfazit.....	113
6.4 Kontrolle	113
6.4.1 Zeitpunkt der Kontrolle	113
6.4.2 Methoden und Instrumente	114
6.4.3 Zwischenfazit.....	114
7. Fazit	115
Quellenverzeichnis.....	117
Anhang	128
A Auslastungsstatistik	128
B Kommunikationsstrategie	129
C Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse.....	133
D Auswertung Best4Planning.....	156
E Arbeitspakete	172
F Gesprächsnotizen.....	174
G Ablaufplanung.....	175
Schriftliche Erklärung	176

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Markensteuerrad des Schlosshotels Stecklenberg.....	10
Abbildung 2 – Kundenbeziehungszyklus mit Reisephasen.....	19
Abbildung 3 – Rollenverteilung in "Robin Hood"	30
Abbildung 4 – Fairy-tale Model.....	31
Abbildung 5 –Individualurlauber oder Städtereisender.....	53
Abbildung 6 – Anreise mit dem PKW/Moped/Motorrad	54
Abbildung 7 –Haushalts-Nettoeinkommen ab 1500 Euro.....	54
Abbildung 8 – Urlaubs-, Kurz- oder Geschäftsreise	55
Abbildung 9 – Individualität.....	56
Abbildung 10 – Nutzung von Social Media	58
Abbildung 11 –Vertriebskanäle der Gäste bei der Hotelbuchung.....	88
Abbildung 12– Märchenmodell der Kerngeschichte	109
Abbildung 13 – Märchenmodell der Gründungsgeschichte.....	110
Abbildung 14 – Märchenmodell der Geschichte des Luisenzimmers	111
Abbildung 15 – Märchenmodell der Geschichte des Märchenbrunnens	112

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Stärken- und Schwächenmodell der Ressourcenanalyse	62
Tabelle 2 – Stärken- und Schwächenmodell der Fähigkeitenanalyse.....	67
Tabelle 3 – Bewertungsschlüssel der Sterne-Kategorien für Hotels	72
Tabelle 4 – Komprimiertes Stärken- und Schwächenmodell der Unternehmens- und Standortkriterien	79
Tabelle 5 – Durchschnittswerte des Stärken- und Schwächenmodells nach Unternehmens- und Standortkriterien	80
Tabelle 6 – Komprimiertes Stärken- und Schwächenmodell nach kommunikationsbezogenen Kriterien.....	81
Tabelle 7 – Stärken- und Schwächenmodell der Homepage	81
Tabelle 8 – Durchschnittswerte des Stärken- und Schwächenmodells der Homepage	82
Tabelle 9 – Stärken- und Schwächenmodell für Facebook.....	83
Tabelle 10 – Stärken- und Schwächenmodell für Buchungsportale.....	84
Tabelle 11 – Stärken- und Schwächenmodell für Storytelling.....	85
Tabelle 12 – Durchschnittswerte des Stärken- und Schwächenmodells nach kommunikationsbezogenen Kriterien.....	86
Tabelle 13 – SWOT-Matrix	89
Tabelle 14 – TOWS-Matrix	92
Tabelle 15 – Kommunikationsinstrumente nach Zielgruppen und Reisephasen	100
Tabelle 16 – Komprimierter Ablaufplan.....	102
Tabelle 17 – Kostenplan.....	105

1. Einleitung

Das Erholungsgebiet Harz in Mitteldeutschland ist aufgrund einer wachsenden Zahl von Urlaubsgästen ein attraktiver Standort für Hotels. Der Wettbewerb nimmt zu und Urlaubsgäste müssen sich für einen Anbieter unter vielen entscheiden (vgl. Sachsen-Anhalt Tourismus 2015).

Das Schlosshotel Stecklenberg ist einer dieser Anbieter. Als historisches Hotel im Ostharz bietet es Urlaubern Erholung in einem Ambiente mit Geschichte. Damit sich das Schlosshotel von seinen umliegenden Wettbewerbern mit seinem Alleinstellungsmerkmal abgrenzt, ist eine strategische Markenführung notwendig. „Ein professionelles Markenmanagement soll Präferenzen für das eigene Leistungsangebot schaffen und es damit gleichzeitig von konkurrierenden Angeboten differenzieren.“ (Burmam/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 3).

Die Erinnerung der Marke ist für eine erste oder erneute Hotelbuchung ausschlaggebend. Marken, die als Geschichten angelegt sind, bleiben in Erinnerung. Sie sprechen die emotionale Gehirnhälfte an und schaffen so markante Assoziationen in der alltäglichen Informationsflut (vgl. Mangold 2002, S. 40). Die Methode hinter diesem Ansatz heißt Storytelling. Ein strategisches Konzept des Storytellings kann den Bezugsgruppen ein einzigartiges Vorstellungsbild eines Unternehmens vermitteln und damit wirtschaftliche Erfolge absichern (vgl. Herbst 2014a, S. 12).

Diese Masterarbeit soll die Frage klären, wie das Schlosshotel Stecklenberg die Kommunikationsmethode Storytelling im Rahmen der Markenführung einsetzen kann, um die eigene Marke zu stärken. Die Ergebnisse sollen dazu dienen, neue Urlauber zu gewinnen, Stammgäste zu halten, Gäste zurückzugewinnen und eine langfristige Abgrenzung von den Wettbewerbern zu schaffen.

Ziel dieser Arbeit ist die Entwicklung eines Konzepts für die Markenführung des Schlosshotels mittels Storytelling im Hinblick auf den Kundenlebenszyklus (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 47). Daraus soll hervorgehen, welche strategischen Ansätze für das Schlosshotel Stecklenberg zu welchem Zeitpunkt des Kundenkontakts geeignet sind und welche operativen Maßnahmen erfolgen können.

Dazu wird Storytelling auf Basis der Fachliteratur erläutert und eine strategische Situationsanalyse durchgeführt, die zwei Stärken- und Schwächenanalysen, eine Marktsegmentierung und eine SWOT-Analyse einschließt. Empirische Methoden werden kombiniert, weil so eine theoretische und praktische Anwendung auf den Untersuchungsgegenstand ermöglicht ist. Im Gegensatz zu nicht-empirischen Methoden setzen empirische Verfahren den Untersuchungsgegenstand in seinen sozialen Kontext, sodass ein Realitätsbezug hergestellt wird (vgl. Brosius/Haas/Koschel 2012, S. 2).

Zu Beginn wird die Marke Schlosshotel Stecklenberg vorgestellt. Ein anschließender Forschungsüberblick zeigt Markenführung in der Hotellerie sowie Storytelling in der Markenführung als wissenschaftliche Themen in der Fachliteratur. Im Anschluss werden die Grundlagen der Markenführung nach dem identitätsbasierten Ansatz und die Beziehung zwischen Kunde und Marke beleuchtet. Es folgt eine Beschreibung der Kommunikationsmethode Storytelling hinsichtlich seiner Anwendung auf die Markenführung. Dann wird erläutert, wie Geschichten auf das menschliche Gehirn wirken und welche Bestandteile ihnen zugrunde liegen. Damit erfolgt eine Hinwendung zu der Kerngeschichte von Unternehmen und den Quellen für Unternehmensgeschichten. Praxisbeispiele stellen den Bezug zur Hotellerie her.

Dann wird das methodische Vorgehen beschrieben, auf welches die Ausarbeitung eines Konzepts für die Marke Schlosshotel Stecklenberg in Anlehnung an Herbst folgt (vgl. Herbst 2014a, S. 122). Inhalte des Konzepts sind die Analyse der Ausgangssituation, die strategische und operative Planung, die Kreation von Geschichten und die Kontrolle.

Das Fazit diskutiert die Methodik der Masterarbeit und fasst die zentralen Ergebnisse zusammen.

2. Schlosshotel Stecklenberg

In diesem Kapitel werden die Leistungsmerkmale und die Geschichte des Schlosshotels Stecklenberg vorgestellt. Anschließend wird die bisherige Strategie der Markenführung beschrieben.

2.1 Profil

Das Schlosshotel Stecklenberg ist ein historisches Hotel im Erholungsgebiet Ostharz mit dem Qualitätsstandard „Drei Sterne Superior“ (***) (vgl. Deutsche Hotelklassifizierung 2015). Es zeichnet sich durch sein historisches Ambiente und die ruhige Lage in waldnaher Umgebung aus.

Die Kernleistungen sind Übernachtung, Verpflegung und persönlicher Service für die Gäste. Es handelt sich nach Meffert und Bruhn um eine persönliche Dienstleistung, weil sie durch Dienstleistungspersonal erbracht wird und am Kunden erfolgt (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 23).

Im Schlosshotel gibt es verschiedene Zimmerkategorien: acht Doppelzimmer, zwei Suiten, ein Turmzimmer, eine Premiumsuite und das sogenannte Luisenzimmer.¹ Bei einer klassischen Buchung variieren die Preise jeweils inklusive Frühstücksbuffet. Das Doppelzimmer kostet bei Direktbuchung 86 Euro pro Nacht, die Suiten 106 bzw. 116 Euro. Das Luisenzimmer hat einen Preis von 96 Euro, Turmzimmer und Premiumsuite von 106 Euro. Bei *Last Minute*-Buchungen kann ein individueller Rabatt gewährt werden. Für 18 Euro pro Person ist ein Drei-Gang-Menü als Halbpension zusätzlich buchbar. Der Saunabereich kann von den Gästen einzeln reserviert werden.

Die Auslastung des Hotels wird seit September 2014 erfasst. In den Herbstmonaten September bis November 2014 lag die Auslastung bei durchschnittlich 88 Prozent. Die Wintermonate Dezember 2014 bis Februar 2015 sind bis zu 56 Prozent ausgelastet. März bis Mai liegt die Belegung bei 60 Prozent und die Sommermonate sind zu 75 Prozent ausgelastet (vgl. Anhang A Auslastungsstatistik). Diese Werte sind im regionalen Vergleich hoch (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, 25.07.2015). Jedoch könnte eine optimierte strategische

¹ Stand: 23.07.2015.

Markenführung die Auslastung insbesondere in den Wintermonaten verbessern.

2.2 Geschichte

Das Gebäude wurde 1897 von dem Baron Georg Clamor von dem Bussche-Streithorst erbaut, dessen Familie dem deutschen Uradel angehört. Später wurde das Schloss als Witwensitz seiner Frau Helene, gebürtige Hardenberg, genutzt und von Dienstmädchen, Köchen, Gärtnern, Tagelöhnern und Jägern bewirtschaftet. 1923 musste der Besitz zwangsversteigert werden und verfiel im Leerstand. Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs diente das Schloss zeitweise als Flüchtlingsheim und Sozialversicherungsanstalt. Zur Zeit der ehemaligen DDR wurde es als Erholungsheim des Freien Deutschen Gewerkschaftsbunds (FDGB) und nach dem Mauerfall als Jugendherberge genutzt. Nachdem das Schloss erneut mehrere Jahre leer stand, war die Bausubstanz marode und die Stockwerke eingefallen. 1999 erwarb der heutige Inhaber Michael Pinnow die Ruine und sanierte sie, um 2004 ein Hotel zu eröffnen. Der Ausbau geschah zu großen Teilen in Eigenleistung. Im Oktober 2014 feierte das Schlosshotel sein zehnjähriges Bestehen (vgl. Chronik Schlosshotel Stecklenberg 2015).

2.3 Die Marke Schlosshotel Stecklenberg

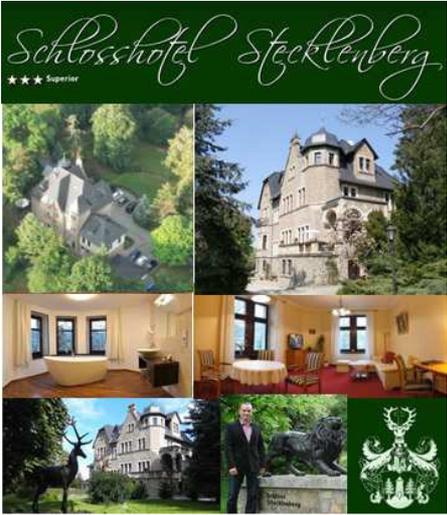
Das Markensteuerrad von *Icon Added Value* veranschaulicht die Markenbestandteile des Schlosshotels. Dieser Identitätsansatz wurde von Esch weiterentwickelt und ist gekennzeichnet durch eine theoretische Teilung der Marke in sogenannte Hard Facts und Soft Facts. Diese lassen sich jeweils unterscheiden in die Hards Facts *Markennutzen* (Was biete ich an?) und *Markenattribute* (Über welche Eigenschaften verfüge ich?). Die Soft Facts sind die *Markentonalität* (Wie bin ich?) und das *Markenbild* (Wie trete ich auf?) (vgl. Esch 2014, S. 102). Die vier Quadranten verdeutlichen die Markenidentität und beschreiben das Gesamterlebnis des Kunden mit der Marke:

„Diese Trennung zwischen den Benefits und den Eigenschaften spielt eine wichtige Rolle bei der rationalen Kundenbeeinflussung, da Kunden keine Ei-

enschaften, sondern einen Produktnutzen kaufen, dieser allerdings durch entsprechende Eigenschaften begründbar sein muss.“ (Esch 2014, S. 102).

Für das Schlosshotel Stecklenberg wurde ein solches Markensteuerrad im Rahmen einer Kommunikationsstrategie entwickelt (vgl. Abbildung 1). Nachfolgend sind die strategischen Grundlagen dieser Kommunikationsstrategie aus dem Jahr 2014 dargestellt (Anhang B Kommunikationsstrategie).

Abbildung 1 - Markensteuerrad des Schlosshotels Stecklenberg (Quelle: Anhang B Kommunikationsstrategie)

	Markenattribute: WER BIN ICH?	Markentonalität: WIE BIN ICH?	
	<p>- Schlosshotel Stecklenberg -</p> <p>ein historisches Hotel im Erholungsgebiet Ostharz als Märchenschloss nach Grundsanierung „neu erweckt“</p>	<p>Persönlichkeit: fantasievoll einzigartig charmant</p> <p>Tonalität: historisch qualitativ individuell verwunschen geheimnisvoll</p>	
<i>ratio- nal</i>	Markennutzen: WAS BIETE ICH AN?	Markenbild: WIE TRETE ICH AUF?	<i>emotio- nal</i>
	<p>funktionaler Nutzen: historisches Ambiente individuelle Hotelzimmer zum Übernachten Nähe zur Natur</p> <p>psychosozialer Nutzen: Ruhe, Entspannung und Erholung Erlebnis von „Mauern mit Geschichte“</p>	<p>„Schlafen wie die Grafen“</p> 	

Die Markenkommunikation konzentriert sich auf die emotionalen Aspekte des Hotels, die sich aus den Markenattributen ableiten: Das Schlosshotel ist charmant, regt die Fantasie an und ist in seiner Erscheinung und Geschichte einzigartig. Das historische Ambiente macht das Haus geheimnisvoll und bringt die Assoziation eines „verwunschenen Märchenschlosses“ hervor.

Die hohe Qualität der Ausstattung sowie die Individualität von Zimmern und Service sind ebenso Inhalte der Kommunikation. Die Kernbotschaft lautet: *Das Schloßhotel Stecklenberg bietet Erholung in einem einzigartigen Märchenschloss in der Natur.* Sie basiert auf den Markenattributen und dem Markennutzen.

Die Ansprache erfolgt weniger durch die Sprache der Texte, sondern durch aussagekräftige Bilder und den Image-Film.

Die Persönlichkeit des Inhabers kann bei allen Kommunikationsaktivitäten im Vordergrund stehen, weil er den Charakter des Hauses geprägt hat und selbst ein Element der Marke ist. „Insbesondere die Unternehmensgründer und -führer können die Markenidentität des Unternehmens und auch die Identitäten einzelner Produktmarken entscheidend prägen.“ (Meffert/Bruhn 2012, S. 46).

Innerhalb der Markenattribute wird der Standort Harz vorwiegend als Erholungs- und nicht als Wandergebiet bestimmt. Damit ist der Aspekt der Entspannung betont und ein breiteres Zielgruppenspektrum anvisiert.

Die Marke erscheint in einem Corporate Design, das durch ein dunkles Grün als Grundton der Kommunikationsmittel geprägt ist. Dies soll die Assoziation zu der Natur herstellen (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, 25.07.2015).

3. Stand der Forschung

Storytelling und Markenführung sind Untersuchungsgegenstände mit wissenschaftlicher Tradition.

Der Begriff Storytelling wird inhaltlich verschieden ausgelegt. Er fand seinen Ursprung in den USA und wurde erstmals als spezielle Form des Wissensmanagements in Unternehmen verstanden. Erst danach erfolgte die Anwendung auf das Marketing (vgl. Herbst 2014a, S. 11).

Thier definiert Storytelling als Methode des Wissensmanagements. Es dient dazu, Erfahrungen von Mitarbeitern in gemeinsamen Geschichten aufzuarbeiten, die das Unternehmen nutzbar machen kann (vgl. Thier 2010, S. 17). Schmieja sieht Storytelling generell als Managementdisziplin zur Förderung der internen und externen Kommunikationsqualität eines Unternehmens (vgl. Schmieja 2014, S. 38). Storytelling als Methode des narrativen Managements, das Unternehmensführung, -strategien und -kommunikation wirksamer machen soll, ist die weitergehende Definition nach Loebbert (vgl. Loebbert 2003). Frenzl et al. verfolgen in ihren Fachaufsätzen einen ähnlichen Ansatz: Storytelling als Methode zur Teamentwicklung unterstützt aufgrund erleichterter Informationsverarbeitung das Mitdenken und die Beteiligung der Mitarbeiter und kann die Kommunikationsqualität verbessern, z. B. in der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Frenzl/Müller/Sottong 2004,2006).

Für Herbst und Littek ist Storytelling eine Methode für Öffentlichkeitsarbeit/Public Relations. Herbst definiert Storytelling als Vorgang, in dem Bezugsgruppen Fakten über das Unternehmen in Form von Geschichten erzählt bekommen (vgl. Herbst 2014a). Littek geht auf Storytelling als journalistische und unterhaltende Methode der Public Relations ein (vgl. Littek 2011). In ihrer Masterarbeit entwickelt Behrens ein Konzept, wie die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg „Carl von Ossietzky“ Storytelling als PR-Instrument für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen kann (vgl. Behrens 2012). Diese Untersuchung liefert Ansätze für das konzeptionelle Arbeiten mit Storytelling.

Die bisher aufgeführten Überlegungen haben nur indirekt Auswirkung auf die Markenführung eines Unternehmens. Jedoch liefern sie Impulse, wie Storytelling in die Kommunikationsmaßnahmen im Rahmen des Markenmana-

gements integriert werden kann. So könnte Wissensmanagement mithilfe von Storytelling Geschichten für die Markenführung generieren (vgl. Thier 2010, S. 35). Die Vorgehensweise zur Erstellung eines Konzepts für Storytelling kann von der Öffentlichkeitsarbeit auf die Markenführung angewendet werden, weil Public Relations Teil der Markenkommunikation sind (vgl. Herbst 2014a, S. 122f.).

Fog et al. beschreiben Storytelling als Methode explizit für die Markenführung. Sie unterscheiden die Anwendung als eigenständiges Markenkonzept und als Kommunikationswerkzeug: „Storytelling can be employed both as a branding concept and as a communication tool, and has both a strategic and an operational dimension.“ (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 56).

Nach Mangold ist Storytelling eine Verknüpfung von Handlung und Darstellung eines Unternehmens. Storytelling schafft eine Markenwelt für die Bezugsgruppen (vgl. Mangold 2002, 15). Eigenbrod untersuchte dazu in seiner Bachelorarbeit, wie Markenführung durch Storytelling auf Twitter gestaltet sein kann (vgl. Eigenbrod 2009).

Dass Unternehmen zunehmend Interesse daran haben, Storytelling als strategische Methode für die Markenführung einzusetzen, fand Hilzensauer mithilfe qualitativer Experteninterviews heraus (vgl. Hilzensauer 2014).

Simoudis prägte den Begriff des *Storytising* (vgl. Simoudis 2004). Diese Wort-schöpfung setzt sich zusammen aus den Begriffen Story und Advertising, d. h. es handelt sich um Werbung in Form von Geschichten. „Um Markenwerte zu kommunizieren und diese dauerhaft zu verankern, sind Markenstorys [...] ein geeignetes Instrument. Werte, Normen und Eigenschaften einer Marke werden anhand eines lebendigen und nachvollziehbaren Beispiels illustriert.“ (Boldt 2010, S. 113f.). Storytising stellt einen Aspekt des Storytellings in der Markenführung dar: Das Geschichtenerzählen in der Werbung ist ein Bestandteil der integrierten Kommunikationsmaßnahmen.

Bereits 1994 wurden Inhalte von Markengeschichten in der Werbung untersucht (vgl. Stern 1994). Weitere Studien beschäftigten sich mit Markengeschichten im Hinblick auf die Erfahrungen der Konsumenten und auf Konsequenzen der Markenverwendung (vgl. Chang 2009, S. 22).

Um Quellen für Markengeschichten herauszuarbeiten, wurden Unternehmensblogs (vgl. Mast 2012), Konsumentenblogs (vgl. Hirschman 2010) und Reiseblogs (vgl. Woodside/Sood/Miller 2008; Hsu/Dehuang/Woodside 2009) analysiert.

Storytelling als „gehirngerechte Kommunikation“ ist Thema von Fuchs im Bereich der Neurologie (vgl. Fuchs 2009). Geschichten reduzieren die Komplexität der Welt, indem sie an kulturell gelernte Bedeutungen und Muster anknüpfen (vgl. Scheier/Held 2007, S. 70). Als Beispiel für ein Muster ist der Kampf David gegen Goliath anzuführen, der immer wieder adaptiert wird.

Pöppel fand heraus, dass das Verhalten von Menschen nur dauerhaft geändert werden kann, wenn man das bildhafte oder episodische Gedächtnis erreiche (vgl. Pöppel 2008). Geschichten sind dazu der richtige Weg.

Zwar gibt es zahlreiche Untersuchungen zu Markenführung in Unternehmen. Jedoch wird dieser Forschungsaspekt selten auf die Hotellerie angewendet.

Als Standardwerk der Markenführung gilt Eschs „Strategie und Technik der Markenführung“ (vgl. Esch 2014). Burmann et al. befassten sich gezielt mit dem Begriff der identitätsbasierten Markenführung. Hieraus geht hervor, dass die Marke nicht nur im Hinblick auf den Markt, sondern auch auf die eigenen Ressourcen und Kompetenzen entwickelt werden muss (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, 17). Diese Überlegung ist für die Masterarbeit grundlegend, weil die Situationsanalyse intern und extern erfolgt.

Einen Leitfaden für die Analyse liefern Meffert und Bruhn in „Dienstleistungsmarketing“. Das Werk befasst sich mit dem strategischen und operativen Management einer Dienstleistungsmarke und beinhaltet damit Aspekte der Markenführung (vgl. Meffert/Bruhn 2012). Eine Dienstleistungsmarke ist am Kunden orientiert und löst „[...] ein auf den Kundennutzen ausgerichtetes Eigenschaftsbild aus und schafft ein Vertrauensverhältnis.“ (Gardini 2009, 263).

Gardini befasst sich mit den Grundlagen und den Herausforderungen des Markenmanagements in Hotellerie und Gastronomie (vgl. Gardini 2011). Er spricht in diesem Zusammenhang von einem Verdrängungswettbewerb in

der Hotellerie, weil die Konkurrenz wächst und nur eine strategische Markenführung Abgrenzung und Erfolg schaffen kann.

Ploppa untersuchte den Wert und Einfluss einer starken Marke in Hotellerie und Gastronomie. Dabei fand er heraus, dass Marken zwar Sicherheit geben, aber immer stärker hinterfragt werden (vgl. Ploppa 2011, S. 101). Eine Stärkung der eigenen Marke ist demnach nicht nur zur Abgrenzung von Wettbewerbern notwendig, sondern auch zur Überzeugung der Kunden.

Ein *Best-practice*-Beispiel für eine starke Hotelmarke wird von Adjouri und Büttner aufgezeigt. Hier wurde eine Markenanalyse der *Maritim* Hotel-Kette durchgeführt (vgl. Adjouri/Büttner 2008, S. 209f.)

Storytelling als Methode für die Markenführung in der Hotellerie wird zwar als Thema in Blogs aufgegriffen, jedoch nicht in der Fachliteratur behandelt (vgl. Vogelsteller 2014).

In der Masterarbeit sollen Markenführung und Storytelling miteinander verknüpft werden. Denn Storytelling hat die emotionale Wirkung auf den Kunden, die eine strategische Markenführung anstrebt (vgl. Herbst 2014a, S. 150). Dazu werden die Konzeption des Storytellings nach Herbst (2014a) und die praktische Anwendung des Storytellings auf die Markenführung nach Fog et al. (2005) als Grundlagenliteratur herangezogen.

4. Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen für diese Masterarbeit basieren auf der Verbindung von Markenführung und Storytelling. Beide Begriffe sind nachfolgend dargestellt. Am Ende des Kapitels werden die zentralen Kenntnisse zusammengefasst.

4.1 Markenführung

Die Theorie zur Markenführung befasst sich hier mit dem Markenbegriff, der identitätsbasierten Markenführung und der Beziehung zwischen Kunden und Marken zu den Zeitpunkten eines Kaufzyklus'. Schließlich werden die Besonderheiten der Markenführung in der Hotellerie betrachtet.

4.1.1 Begriffsdefinition Marke

Laut Markenschutzgesetz können als Marke

„Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware und ihrer Verpackung sowie sonstige Aufmachungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (§3, Abs. 1 MarkenG).

In dem rechtlichen Begriff wird deutlich, dass eine Marke in der Lage ist, sich von anderen Substituten abzugrenzen. Ogilvy geht in seiner Definition einen Schritt weiter und bezieht die Kundensicht ein: „The brand is the consumer's idea of a product“ (1951, zit. nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 5). Esch beschreibt in seiner Definition des Begriffs die Wirkung, die eine Marke auf ihre Bezugsgruppen hat: „Marken sind Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“ (Esch 2014, S. 22).

Marken sind also nicht nur in ihren funktionalen Eigenschaften unterscheidbar, sondern vor allem in den Gefühlen und Erfahrungen, die ein Konsument mit einer Marke verbindet (vgl. ebd.). Aus neurowissenschaftlicher Sicht

kommt es bei Wiedererkennung eines Markenzeichens zu einer „kortikalen Entlastung“, die zu einer Aktivierung des emotionalen Bereichs im Gehirn führt (vgl. Kenning et al. 2005). Das erleichtert dem Konsumenten die Orientierung unter einer Vielzahl von Angeboten und schafft Vertrauen sowie Markenbindung (vgl. Esch 2014, S. 24).

4.1.2 Identitätsbasierte Markenführung

Der identitätsorientierte Ansatz der Markenführung führt die „[...] Kaufverhaltensrelevanz von Marken primär auf deren Identität [zurück].“ (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 30). Voraussetzung für das Vertrauen der Konsumenten ist eine konsistente Markenidentität (vgl. ebd.). Die Markenidentität ist nach Esch das Selbstbild einer Marke aus Sicht des Unternehmens (vgl. Esch 2014, S. 79). Laut Meffert und Bruhn besteht die Identität einer Marke aus den Bestandteilen Vision, Persönlichkeit, Werte, Kompetenzen, Herkunft und Leistungen (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 29). Diese sollten sichtbar nach innen und außen umgesetzt werden, damit die gewünschte Wirkung eintritt (vgl. Esch, 2014, S. 99).

Die Markenidentität gilt als Ausgangspunkt für die Markenpositionierung, die von den Wettbewerbern abgrenzt. Die Positionierungseigenschaften müssen an den Wünschen und Bedürfnissen des Kunden orientiert sein, damit die Marke für ihn relevant sein kann (vgl. ebd., S. 91). Aus Markenidentität und Markenpositionierung kann das Markenimage entstehen. Es handelt sich um das Fremdbild der Marke aus Sicht der Bezugsgruppen (vgl. ebd., S. 79). Das Markenimage und die Markenbekanntheit sind Grundlagen für das Markenwissen. Dies wirkt sich auf die Markenzufriedenheit, das Markenvertrauen und die Markenbindung aus und beeinflusst das Kaufverhalten maßgeblich (vgl. ebd., S. 77).

4.1.3 Beziehung zwischen Kunde und Marke

Eine konsistente Markenführung ist für alle Phasen des *Bying-Cycle* von Bedeutung. Der *Bying-Cycle* beschreibt die Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase der Kunden. In den jeweiligen Phasen ist das Interesse an der Marke höher

oder geringer, weshalb die Markenbotschaften auf den Buying-Cycle abgestimmt sein müssen (vgl. Esch 2014, S. 245).

In der *Vorkaufphase* interessiert sich der Konsument wenig für die Markenkommunikation. Jedoch erfolgt die Markenprägung, die für die Fundierung der Markenidentität grundlegend ist. Die Konsumenten sind in dieser Phase wenig involviert. Um die „erste Hürde“ des Kontakts zu nehmen, eignet sich periphere Kommunikation, die durch regelmäßige Impulse (z. B. durch Werbung) erfolgen kann (vgl. ebd., S. 245f.).

In der *Kaufphase* steigt das Involvement und der Konsument sucht nach Markeninformationen. Die Verarbeitungstiefe ist hoch, sodass die Qualität und Art der Argumente vom Kommunikator bewusst ausgewählt sein müssen (vgl. ebd., S. 245).

Das Involvement sinkt in der *Nachkaufphase* wieder. Es gilt, Customer Relationship-Maßnahmen zu ergreifen, um die Kundenbindung herzustellen, zu halten und ggf. Kunden zurückzugewinnen (vgl. ebd., S. 247).

Für den Einsatz von Storytelling in der Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg wird der Kundenlebenszyklus nach Meffert und Bruhn herangezogen. Er ist ausgerichtet an den Marketingzielen der Kundenakquisition, Kundenbindung und Kundenrückgewinnung (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 45). Dieser Ansatz eignet sich, weil die Dienstleistung des Hotels am Kunden erbracht wird (vgl. ebd., S. 31). Verknüpft wird der Kundenlebenszyklus mit den Reisephasen nach Hinterholzer (vgl. 2013, S. 83), wodurch ein konkreter Bezug zur Hotellerie hergestellt wird.

Der Kundenbeziehungszyklus in Abbildung 2 verdeutlicht die Intensität der Beziehung zwischen Kunde und Marke in Abhängigkeit von der Dauer der Beziehung. Je länger eine Beziehung dauert, desto intensiver wird sie bis zur Beendigung der Geschäftsbeziehung durch den Kunden.

Die Phase der *Neukundenakquisition* liegt in der Zeit der Vorkauf- und Kaufphase und muss aus einem Mix von peripherer Beeinflussung und Überzeugung durch Argumente erfolgen. Storytelling ist an der Schnittstelle zwischen Vorkauf- und Kaufphase hilfreich, um das Involvement durch eine emotionale Ansprache zu steigern.

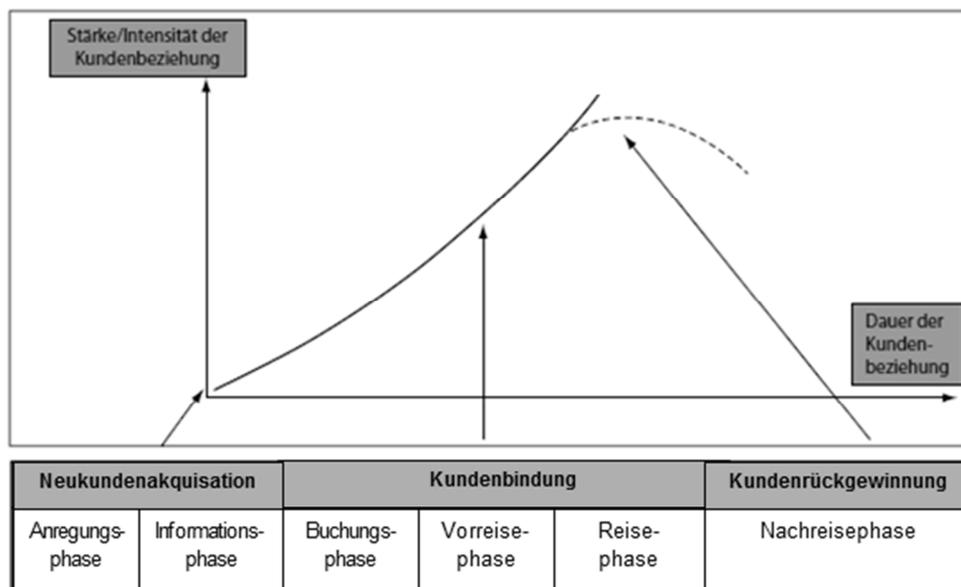
In der Phase der *Kundenbindung* intensiviert sich der Dialog zwischen Kunde und Marke. Storytelling kann helfen, Markenassoziationen hervorzurufen, die zu einem erneuten Kauf führen.

Die *Kundenrückgewinnung* ist im Bereich der Hotellerie komplex. Das Ende der Geschäftsbeziehung bei einem Hotel-Aufenthalt hat unterschiedliche Gründe:

„Bei unternehmensbezogenen Abwanderungsgründen kann es sich sowohl um Aspekte des Leistungsangebots handeln (Leistungsqualität, Preise, Vertrieb), als auch um Fragen der Interaktion mit dem Kunden (Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Termintreue etc.).“ (Gardini 2009, S. 319).

Andere Gründe liegen im Umfeld: Entweder ist ein anderer Wettbewerber der Region bei erneuter Reise attraktiver oder der Kunde wünscht sich ein Erlebnis durch Abwechslung des Hotelstandorts. Storytelling kann bei letzteren helfen, eine Empfehlung auszusprechen und andere Gäste zu gewinnen, wenn dieselben nicht wiederkommen wollen. Unternehmensbezogene Abwanderungsgründe erfordern hingegen Beschwerdemanagement (vgl. ebd., S. 317).

Abbildung 2 – Kundenbeziehungszyklus mit Reisephasen (Quelle: Eigene Abbildung nach Mefert/Bruhn 2012, S. 47 und Hinterholzer 2013, S. 83)



Im Bereich der Hotellerie wird die Reise eines Gastes konkret in Phasen unterteilt (vgl. Abbildung 2).

In der *Anregungsphase* ist für den Neukunden vor allem die Destination interessant, d. h. es zählt der Standort des Hotels in der Kommunikation. Das Hotel muss Aufmerksamkeit erwecken, bestenfalls durch regelmäßige Impulse (vgl. Esch 2014, S. 245). Die Kommunikationsinstrumente sind vor allem Anzeigen, Social Media, Online-Buchungsportale und Plattformen wie Wikipedia (vgl. Hinterholzer 2013, S. 84).

Hat das Hotel Aufmerksamkeit von neuen Kunden gewonnen, muss das Kaufrisiko in der *Informationsphase* minimiert werden. Dazu stellt das Hotel durch die eigene Präsentation Informationen bereit. Dies erfolgt über die Homepage, E-Mails, persönliche Kommunikation am Telefon, Bewertungsplattformen und Online-Buchungsportale, zweitrangig über Social Media (vgl. ebd.).

Schließlich erfolgt bei Entscheidung für das Hotel die *Buchungsphase*, in der durch Vertrautheit zu dem Hotel die Bestätigung der Kaufentscheidung hergestellt werden sollte. Dies kann durch die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen und Interessenmanagement nach Zielgruppen geschehen. Die üblichen Instrumente für die Buchungsbearbeitung sind E-Mails, Telefonate, Online-Buchungen auf der Homepage sowie in Online-Buchungsportalen und Reisebüros (vgl. ebd.).

In der *Vorreisephase* muss die evtl. gefühlte Kaufreue des Kunden minimiert werden. Dies erfolgt bestenfalls durch den persönlichen Dialog zwischen Mitarbeitern und Gästen, z. B. bei auftretenden Fragen und Zusatzkäufen. Die Kommunikationsinstrumente dabei können E-Mails, Telefonate, persönliche Nachrichten in sozialen Medien und Blogs sein (vgl. ebd.).

Die *Reisephase* dient dazu, Verbundenheit und Vertrautheit zu der Hotelmarke zu schaffen. Der gewonnene Kunde gleicht die angebotene mit der tatsächlich erbrachten Leistung ab. Nun kann Gästebeziehungsmanagement in drei Formen erfolgen (vgl. Hinterholzer 2013, S. 92):

- Gästebindungsmanagement (Gäste stabilisieren)
- Beschwerdemanagement (gefährdete Gäste binden)
- Beziehungsauflösungsmanagement (ungebetene Gäste abweisen)²

² Das Beziehungsauflösungsmanagement wird in der Masterarbeit außer Acht gelassen, weil es in der Vergangenheit im Schlosshotel Stecklenberg nie einen solchen Fall gab.

Homburg und Bruhn verstehen unter Kundenbindung

„[...] sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, sowohl die bisherigen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Abnehmer der Leistung positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“ (Homburg/Bruhn 2000, S. 8).

Kundenbindung kann nach Gardini durch faktische Ursachen wie monopolistische Strukturen, Technologien und Verträge entstehen, aber auch durch psychologische Ursachen wie Zufriedenheit, Involvement, Vertrauen und Commitment (vgl. Gardini 2009, S. 304). Weil die psychologischen Bindungsursachen auf freiwilliger Basis entstehen und intensiver sind, sind diese anzustreben (vgl. ebd.).

Beschwerdemanagement umfasst „[...] die Stimulierung, die Annahme, die Bearbeitung von Beschwerden und die Reaktion auf diese.“ (Hinterholzer 2013, S. 92). Beschwerden sind in der Reisephase bestenfalls persönlich zu bearbeiten (vgl. ebd., f.).

Weil die Gäste zunehmend in Social Media aktiv sind, sollte das Hotel seine Kanäle in diesem Bereich kontrollieren, um die Stimmung seiner Gäste abzuschätzen und auf Kritik ggf. persönlich und schnell reagieren zu können (vgl. ebd., S. 85).

In der *Nachreisephase* gilt es, den Gast von einer erneuten Buchung zu überzeugen, indem das Hotel seine Wertschätzung und Vertrautheit ausdrückt. Denn erst nach der Reise fällt der Gast die Entscheidung, ob er das Hotel erneut buchen oder abstinent bleiben möchte (vgl. ebd., S. 85).

Neben den bisher notwendigen Formen des Gästebeziehungsmanagements spielt das Rückgewinnungsmanagement eine Rolle, um Gäste zu einer erneuten Buchung zu animieren.

Nach Stauss umfasst das Kundenrückgewinnungsmanagement die „[...] Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die das Unternehmen mit dem Zweck ergreift, Kunden, die eine Geschäftsbeziehung kündigen, zu halten, bzw. Kunden, die die Geschäftsbeziehung bereits abgebrochen haben, zurückzugewinnen.“ (Stauss 2000, S. 456).

Die Ziele von Rückgewinnungsmanagement liegen in der Reduzierung negativer Mund-zu-Mund-Kommunikation, der Offenlegung und Beseitigung von Mängeln in der Leistungserstellung und in der Verbesserung des Angebots,

orientiert am Kunden (vgl. Gardini 2009, S. 318). Hierbei spielt die Verbreitung von aktuellen Informationen über Newsletter und Social Media eine Rolle. Auch die persönliche Kommunikation im Rahmen des nachträglichen Beschwerdemanagements und das Monitoring von Kommentaren in Gästebüchern, Online-Buchungsportalen und Bewertungsplattformen kommen zum Einsatz, um auf Äußerungen des abgewanderten Kunden persönlich und ggf. mit neuen Angeboten reagieren zu können (vgl. Hinterholzer 2013, S. 85). Für jede Reisephase spielen die verschiedenen Instrumente des Kommunikationsmix' eine vor- bzw. nachgeordnete Rolle (vgl. ebd., S. 84f.).

4.1.4 Markenführung in der Hotellerie

Nicht nur Produkte wie klassische Fertigwaren können Marken darstellen, sondern auch Dienstleistungen, Personen oder Unternehmen. Es besteht eine positive Beziehung zwischen Markenstärke und Unternehmenserfolg, weshalb die Markenführung für die Wirtschaftlichkeit in der Hotellerie eine Rolle spielt (vgl. Gardini 2009, S. 261). Zwar konnten bisher nur *Hilton* und *Marriott* als internationale Hotelketten unter die *Top 100 Best Global Brands* gelangen. Jedoch entwickeln sich auch im deutschen Hotelsektor zunehmend Markenkonzepte, auch bei Individualhotels. Ziel ist es, für die anvisierten Zielgruppen relevant zu sein und zu bleiben (vgl. ebd., S. 262).

Dabei ist der Kunde in der Hotellerie eine Herausforderung: Strobel y Serra bezeichnet den Hotelgast als „[...] vergleichsweise treuloses Wesen, das gerne die Betten wechselt und nur wenig Gründe kennt es nicht zu tun. Die entscheidende Aufgabe der Zukunft ist es, ihm diese Gründe zu geben.“ (Strobel y Serra 2008, S. 4). Für den Kunden muss deutlich werden, wofür die Hotelmarke mit ihren materiellen und immateriellen Ressourcen steht, welche Kerninhalte und Botschaften die Marke vermittelt und welche Vorteile sie bietet (vgl. Gardini 2009, S. 265).

„Neben der Entwicklung eines klaren Markenbilds mit einem glaubwürdigen Leistungsversprechen Richtung Markt, ist für eine erfolgreiche strategische Markenprofilierung in der Hotellerie, die Schaffung und Absicherung einer integren und stimmigen Markenidentität sowohl im Innenverhältnis (Internal Branding) als auch im Außenverhältnis (External Branding) nötig.“ (Gardini 2009, S. 265).

Ziel ist es, Storytelling auf die Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg anzuwenden, um eine strategische Markenprofilierung des Hotels zu gewährleisten und so die Abgrenzung von den Wettbewerbern zu ermöglichen.

4.2 Storytelling

Die theoretische Basis zum Thema Storytelling gibt Aufschluss über den Begriff sowie die Anwendungsmöglichkeiten in der Markenführung und in der Hotellerie. Dazu soll die Wirkungsweise und der Aufbau von Geschichten nach ihren Kernelementen erläutert werden. Schließlich wird die Rolle der Kerngeschichte eines Unternehmens beschrieben sowie Quellen für Geschichten dargelegt, bevor das konzeptionelle Vorgehen präsentiert wird.

4.2.1 Begriffsdefinition Storytelling

Der Begriff Storytelling hat aufgrund der unterschiedlichen Anwendungsbereiche (vgl. Kapitel 3, Stand der Forschung) mehrere Definitionen in der Fachliteratur. Aus der Übersetzung aus dem Englischen ins Deutsche geht hervor, dass der Begriff das Erzählen von Geschichten zum Inhalt hat. Frenzl et al. definieren Storytelling in seinen Grundzügen:

„Storytelling heißt, Geschichten gezielt, bewusst und gekonnt einzusetzen, um wichtige Inhalte besser verständlich zu machen, um das Lernen und Mitdenken der Zuhörer nachhaltig zu unterstützen, um Ideen zu streuen, geistige Beteiligung zu fördern und damit der Kommunikation eine neue Qualität hinzuzufügen.“ (Frenzl/Müller/Sottong 2004, S. 3).

Es handelt sich also um eine Methode, Geschichten gezielt einzusetzen, um eine Wirkung bei Zuhörern (Bezugsgruppen) auszulösen. Herbst bezieht den Begriff auf den Bereich der Public Relations: „Storytelling in den PR bedeutet, den internen und externen Bezugsgruppen Fakten über das Unternehmen gezielt, systematisch geplant und langfristig in Form von Geschichten zu erzählen.“ (Herbst 2014a, S. 11) und zeigt auf, dass Storytelling strategisch für die interne und externe Kommunikation angewendet werden kann. Jedoch fehlt noch der konkrete Bezug zur Markenführung. Dazu liefert Herbst eine eigenständige Definition für diese Form des Storytellings: „Brand Storytelling

bedeutet, die Marke gezielt, systematisch geplant und langfristig nach der Technik des Geschichtenerzählens zu inszenieren.“ (Herbst 2014b, S. 224). Fog et al. beschreiben Storytelling als ein Instrument zur Erschaffung eines Markenkonzpts (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 48).

Für Mangold ist Storytelling ein Managementtool, ein Instrument zur Markenverankerung und zur Markensteuerung (vgl. Mangold 2002, S. 57f.).

In den Definitionen zur Markenführung steht die Inszenierung der Marke durch Storytelling im Vordergrund, bei Fog et al. geschieht dies vor allem durch Emotionalisierung (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 48).

4.2.2 Storytelling in der Markenführung

Storytelling und Markenführung haben zwei gemeinsame Ausgangspunkte: Werte und Emotionen. Eine starke Marke hat klar definierte Werte, die durch Storytelling auf emotionale und verständliche Weise kommuniziert werden, sodass bei Kunden und Mitarbeitern eine emotionale Bindung zu der Marke erzeugt wird (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 21). Eine starke Marke besteht aus Fakten und Emotionen (vgl. ebd., S. 20). „Die Stärke einer Marke besteht nicht nur in der Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch in den Geschichten, die über sie erzählt werden.“ (Thier 2010, S. 34).

Konsumenten interessieren sich bei gefühlter Produktgleichheit zunehmend für die Marken und möchten wissen, warum sie eine bestimmte Marke kaufen sollen und wer hinter ihr steht (vgl. Wang 2012, S. 70). Storytelling macht den Unterschied zu anderen Marken durch Geschichten deutlich. Sie erzählen, was über die Fakten hinaus für die Marke wichtig ist und welches einzigartige belohnende Gefühl sie auslöst (vgl. Herbst 2014b, S. 224).

Nach Mangold besteht die Technik des Storytellings in der Markenführung aus drei Komponenten: was die Marke erzählt (Handlung), wie die Marke dies erzählt (Darstellung) und wozu sie etwas erzählt (Wirkung) (vgl. Mangold 2002, S. 15).

Durch das Erzählen einer Geschichte soll ein bestimmter Effekt beim Zuhörer erreicht werden. Im Bereich der Markenkommunikation soll er Informatio-

nen erhalten und in eine bestimmte Richtung gelenkt werden (vgl. Thier 2010, S. 9).

„Ziel des Brand Storytellings ist, die Bekanntheit von Marken zu steigern und das klare Vorstellungsbild (Markenimage) von deren einzigartiger Belohnung zu vermitteln.“ (Herbst 2014b, S. 225). Das dient dazu, Kunden vom Kauf der Markenprodukte zu überzeugen sowie Mitarbeiteridentifikation und -zufriedenheit zu stärken.

Ziel ist es auf diese Weise, die Marken-Konsumenten-Beziehung positiv zu beeinflussen (vgl. Simoudis 2004, S. 24). Auch eine Verbesserung der Marken-Mitarbeiter-Beziehung wird angestrebt, weil Mitarbeiter Botschafter der Marke sind und ihr eigenes Bild an den Konsumenten weitergeben (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 61). Durch direkten Kundenkontakt im Dienstleistungsbereich ist die Funktion als Markenbotschafter besonders ausgeprägt.

Mangold legt zwei Ziele für Storytelling in der Markenführung fest: Identifikation durch den Rezipienten und Aufbau einer Erlebniswelt (vgl. Mangold 2002, S. 42). Bezugsgruppen sollen sich mit den Charakteren von Markengeschichten identifizieren können, um emotional beteiligt zu werden. Das fördert sowohl Verständnis als auch Erinnerungspotential und steigert so die Einflussnahme auf den Rezipienten (vgl. ebd., S. 44f.). Durch die Identifikation taucht der Rezipient in eine fremde Lebenswelt ein, die als Markenwelt im besten Fall zu seiner eigenen wird (vgl. ebd., S. 45).

Das Ziel einer Strategie von Storytelling für die Markenführung ist die Entwicklung einer langfristigen Positionierung der Marke in den Köpfen der Bezugsgruppen, die wettbewerbs- und zukunftsfähig ist (vgl. Herbst 2014a, S. 125).

Storytelling begegnet den Anforderungen des modernen Markenmanagements, das sich in der Informationsflut durch äußere Reize gegen andere Produkte durchsetzen muss. Produkte und Dienstleistungen sind aus Kundensicht zunehmend substituierbar, weil sie kaum Qualitätsunterschiede aufweisen. Es folgt ein Kommunikationswettbewerb, den derjenige gewinnt, der auf die Erlebnisorientierung der Konsumenten eingeht (Mangold 2002, S. 2f). Neben dem Markennutzen müssen also Markenwerte kommuniziert

werden, damit die Bezugsgruppen ein Markenimage aufbauen können, das sich von anderen unterscheidet.

„The challenge facing today is to build solid values into their brand. This is where storytelling fits in. When companies and brands communicate through stories they help us to find our way in today’s world. They address our emotions and give us the means to express our values.“ (Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 20).

Die Marke muss als Absender der Geschichten authentisch sein und sollte nur markenrelevante Behauptungen transportieren (vgl. Simoudis 2005, S. 534). Diese sollten ein möglichst hohes Involvement beim Rezipienten erreichen. Denn je höher der Grad des „Eintauchens“ in die Geschichte ist, desto weniger kritisch betrachtet der Rezipient die Argumentationspunkte (vgl. ebd., S. 531f.).

Die Geschichten für Storytelling müssen einzigartig sein, um dem Anspruch einer wettbewerbsfähigen Positionierung gerecht zu werden (vgl. Hilzensauer 2014, S. 92).

Die Schwierigkeit liegt hierbei in der mangelnden Kontrolle über die Wirkung und Ausbreitung der Geschichten. Besonders die Kommunikation der Rezipienten über die Marke in sozialen Medien (C2C-Kommunikation) kann schwer kontrolliert werden (vgl. Thier 2010, S. 34). Hier gilt es Geschichten zu schaffen, die sich für die Kommunikationskanäle des Unternehmens eignen, um eine integrierte Kommunikation zu fördern (vgl. Hilzensauer 2014, S. 92). Dabei handelt es sich um die Koordination der kommunikativen Maßnahmen durch strategische Leitkonzepte. Alle Kommunikationsmaßnahmen sind formal, inhaltlich und zeitlich so aufeinander abgestimmt, dass die Zielgruppen ein widerspruchsfreies und glaubwürdiges Erscheinungsbild der Marke erhalten (vgl. Gardini 2009, S. 484).

4.2.3 Wirkungsweise von Geschichten

Storytelling knüpft an die Grundprinzipien der Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung des menschlichen Gehirns an: „Die Technik des Storytellings greift auf Muster zurück (z. B. von Personen, Handlungen, Orten), die Konsumenten schon in ihrer Kindheit gelernt haben [...]“ (Fuchs 2009).

Die erzählten Geschichten sind bildhaft, bewegungsnah und anschaulich (vgl. Herbst 2014a, S. 69). Bei den Bezugsgruppen entstehen innere Bilder, die sich auf das Verhalten auswirken. Grund ist die starke visuelle Orientierung des Menschen in seiner Umwelt. Über 80 Prozent aller Informationen werden mit den Augen aufgenommen (vgl. ebd., S. 61).

Der Mensch verfügt über ein episodisches Gedächtnis (auch biografisches Gedächtnis), in dem er Lebenserfahrungen in Form von Erinnerungen speichert und auf die er jederzeit zugreifen kann (vgl. Herbst 2014a, S. 69).

„Die erzählten Geschichten [...] aktivieren Erlebnisse in unserem episodischen Gedächtnis und schaffen damit Relevanz. [...] All diese Signale werden mit den individuellen und kulturell gelernten Erfahrungen und Erwartungen abgeglichen. Aus diesem Abgleich entsteht dann die Bedeutung, die unser Verhalten steuert.“ (Held/Scheier 2006, S. 70).

Beim Stakeholder entsteht ein neuronales Netzwerk des Unternehmens, das bestenfalls im Langzeitgedächtnis abgelegt wird (vgl. Herbst 2014, S. 163). Dies wird erreicht, wenn Informationen wiederholt werden, die eine emotionale Bedeutung für die Bezugsgruppen haben (vgl. ebd., S. 167). Geschichten verdichten auf wesentliche Schlüsselinformationen, die der Konsument bei einer Markenentscheidung abrufen und mit gespeicherten Gefühlen verknüpft (vgl. ebd., S. 32). „Je emotionaler die Begegnungen mit einem Unternehmen, [...], desto stärker wirken sie im Gedächtnis.“ (Herbst ebd., f.). Geschichten wirken überwiegend unbewusst. Sie können das Belohnungssystem der Bezugsgruppen aktivieren, wenn diese an das positive Gefühl anknüpfen, das ein erfülltes Belohnungsversprechen auslöst (vgl. ebd., S. 38). Sie können auf die Motive Sicherheit, Erregung und/oder Autonomie ansprechen und so ein positives Gefühl bei denjenigen Bezugsgruppen auslösen, die gewöhnlich auf diese Motive reagieren (vgl. ebd., S. 47).

Spiegelneuronen ermöglichen es den Rezipienten von Geschichten, sich in die handelnden Personen hineinzusetzen, Emotionen zu reproduzieren und die Geschichten so miterleben, als ob sie selbst Teil der Markengeschichte wären. Hierbei handelt es sich um eine narrative Verarbeitung von Geschichten (vgl. Simoudis 2004, S. 24), die eine Gedankenwelt aus Fakten, Emotionen, Rahmenbedingungen, Einstellungen, Handlungsweisen etc. herstellt (vgl. Herbst 2014a, S. 70). Die narrative Verarbeitung ist dem argumentativen

Denken in ihrer Wirkung überlegen, weil sie nicht nur Zusammenhänge zwischen Fakten schafft, sondern mit der Verbindung von Fakten und Emotionen stärkere Assoziationen ermöglicht (vgl. Frenzl/Müller/Sottong 2006, S. 18). Somit bewirken Geschichten bei langfristiger Anwendung, dass der Rezipient das neuronale Netzwerk der Marke stetig aktiviert und damit eine gedankliche Präsenz der Marke herstellt. Es kommt zu einer Markenverankerung (vgl. Mangold 2002, S. 62). So konkretisiert sich das Markenimage und Vertrauen kann entstehen: Konsumenten vertrauen nur Marken, die sie kennen und als stabil und kontinuierlich erleben. Markenvertrauen mindert schließlich das wahrgenommene Kaufrisiko: Der Kunde entscheidet sich für die Marke (vgl. Herbst 2014a, S. 177).

4.2.4 Kernelemente einer Geschichte

Voraussetzung für die Wirkung von Storytelling ist eine bestimmte Struktur der Geschichten. Der Mensch begreift seine Welt, indem er sie kausal verbindet und chronologisch sortiert (vgl. Simoudis 2004, S. 15f.). Nach Fog et al. besteht Storytelling aus vier Elementen: der Botschaft, dem Konflikt, den Handelnden und der Handlung (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 31).

Botschaft

Eine Geschichte in Funktion für das Markenmanagement muss eine Botschaft enthalten, welche die Marke in ein positives Licht setzt (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 32). Pro Geschichte sollte es nur eine zentrale Botschaft geben. Diese kann als Moral oder Ideologie auftreten und durchzieht thematisch die gesamte Geschichte (vgl. ebd.).

Konflikt

Eine gute Geschichte beinhaltet einen Konflikt, den es zu lösen gilt: „Conflict is the driving force of a good story.“ (ebd., S. 33). Oftmals wird ein Problem gelöst, damit die Harmonie wiederhergestellt wird. Ein Konflikt in der Geschichte löst hohe Aktivierung beim Rezipienten aus und ist im Bereich des Storytellings häufig mit einem *Happy End* verbunden (vgl. Herbst 2014a, S. 104). Die Beseitigung eines Konflikts führt zu weiteren Entscheidungen und

Handlungen der Hauptpersonen, die Auswirkungen auf die Zukunft haben können (vgl. ebd., S. 105).

Konflikte für Storytelling in der Markenführung können auftreten zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen, der Gesellschaft, den Wettbewerbern, Normen und Werten, Technik, Generationen u. ä. (vgl. Herbst 2014a, S. 104f.). Ein Konflikt muss für die Bezugsgruppen verständlich und bedeutend sein. Seine Lösung muss Belohnung bringen und Einfühlen ermöglichen. Die Hauptperson sollte diejenige sein, die den Konflikt löst – bestenfalls durch den Beitrag der Bezugspersonen, damit die Belohnung besonders ausgeprägt ist (vgl. ebd., S. 106).

Handelnde

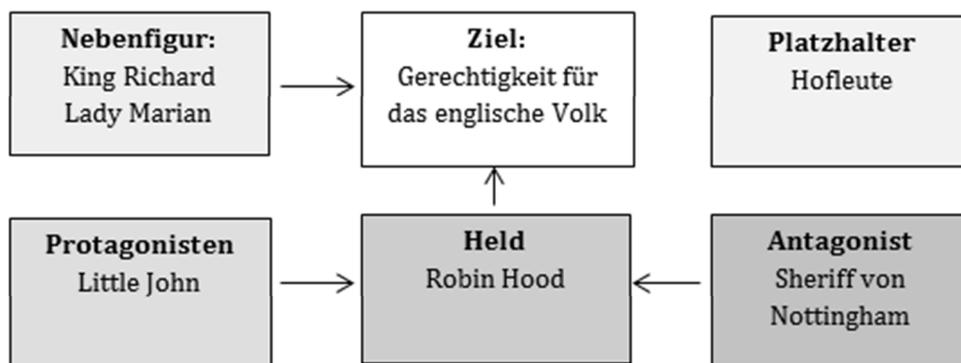
Storytelling in der Markenführung nutzt Geschichten über Menschen in einem Unternehmen. Es können auch die Mitbewerber sein oder Kunden, die das Unternehmen bei der Erfüllung seines Belohnungsversprechens unterstützen (vgl. ebd., S. 91).

Die handelnden Figuren in einer Geschichte können in zentrale Charaktere, Platzhalter und Nebenfiguren unterschieden werden. Zentrale Charaktere sind der Held sowie Protagonisten und Antagonisten. Sie bewegen die Handlung, entwickeln sich mit und in ihr und erwecken Emotionen bei den Rezipienten. „Als Protagonisten erwecken sie Sympathie, Neugier und Interesse, als Antagonisten Antipathie, auch Hass, nicht selten Mitleid und eine eigenartige Form der Faszination.“ (Gesing 2004, S. 67).

Als Helden eignen sich Menschen aus dem Unternehmen, z. B. die Führungskraft oder Mitarbeiter. In der Geschichte verfolgen sie ein Ziel und treiben so die Handlung voran (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 37). Protagonisten fungieren als „Freund und Helfer“, denn sie unterstützen das Unternehmen bzw. den Helden bei seinem Handeln. Was im Märchen die gute Fee darstellt, kann für das Markenmanagement beispielsweise ein Kunde sein (vgl. Herbst 2014a, S. 92). Antagonisten sind wiederum Menschen, die das Unternehmen daran hindern möchten, seine Pläne zu verwirklichen. Der „klassische Feind“ kann ein direkter Wettbewerber sein (vgl. ebd., S. 92).

Platzhalter bleiben weitestgehend anonym, aber sie sind Teil der Geschichte, weil die Umgebung sie braucht. Es handelt sich beispielsweise um Mitarbeiter des wettbewerbenden Unternehmens. Wenn sie einen Namen erhalten oder eine Rolle spielen, werden sie zu Nebenfiguren. Sie sind nicht zentraler Teil der Handlung, aber haben dennoch einen Einfluss auf sie (vgl. ebd., S. 93). Zur Veranschaulichung dient die Abbildung 3 – Rollenverteilung in "Robin Hood" (Quelle: Eigene Abbildung nach Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 38 und Herbst 2014a, S. 92f.) in Anlehnung an das *Fairy-tale Model* von Fog et al. und Herbsts Einteilung der Handelnden am Beispiel von der Geschichte Robin Hood, die beispielhaft (nicht vollständig) die Rollenverteilung aufzeigt.

Abbildung 3 – Rollenverteilung in "Robin Hood" (Quelle: Eigene Abbildung nach Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 38 und Herbst 2014a, S. 92f.)



Robin Hood versucht Gerechtigkeit für das englische Volk zu erlangen und wird dabei von Little John und Lady Marian unterstützt. Das gleiche Ziel verfolgt King Richard, allerdings ohne Robin Hood direkt zu helfen. Er spielt für die Herstellung des Friedens aber eine Rolle. Gegenspieler ist der Sheriff von Nottingham als Antagonist, der versucht, Robin Hoods Pläne zu vereiteln. Was im Film als Komparsen bezeichnet wird, sind beispielsweise die Hofleute als Platzhalter, weil sie nicht explizit als Personen in Erscheinung treten.

In Abbildung 4 ist das Fairy-tale Model nach Fog et al. ersichtlich. Jede Geschichte basiert auf der Struktur des Märchens. Der Held verfolgt ein Ziel, bei dem er unterstützt wird. Der Gegenspieler versucht, dies zu verhindern. Schließlich begünstigt der Wohltäter die Erreichung des Ziels und begünstigt damit weitere Charaktere der Geschichte.

Abbildung 4 – Fairy-tale Model (Quelle: Eigene Darstellung nach Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 38)



Bei den Handelnden muss es sich nicht zwangsläufig um Personen handeln. Auch nicht-physische Handelnde sind denkbar, wie Bedrohungen aus der Umwelt (z. B. Wirtschaftskrisen).

Der Rezipient benötigt Informationen über den Charakter, die Persönlichkeit, die Handlungsebene und das Erscheinungsbild der Handelnden, um sie einordnen und sich ggf. identifizieren zu können (vgl. Herbst 2014a, S. 96).

Der weitere Verlauf der Geschichte ermöglicht eine Charakterisierung Orientierung und Zuverlässigkeit. Der Rezipient kann das Vorgehen der Handelnden einschätzen und ihre Grundmotive nachvollziehen. Dabei helfen Informationen über das Alter, die soziale Stellung und Beziehungen zu Dritten (vgl. ebd., S. 96). Storytelling übermittelt zudem Eigenschaften der Handelnden, die für die Geschichte relevant und zum Verständnis notwendig sind (vgl. ebd., S. 96). Die Handelnden können auf verschiedenen Handlungsebenen dargestellt werden, z. B. privat, im Berufsleben oder in der Beziehung zu anderen Menschen. Der Charakter eines Handelnden wird besonders deutlich, wenn bedeutende Wesenszüge alle Ebenen kongruent begleiten, wie beispielsweise ein verantwortungsbewusstes Handeln (vgl. ebd., S. 97). Mithilfe von Symbolik kann eine Wirkung der Handelnden auf den Rezipienten verstärkt werden: sei es durch Statussymbole, die Macht ausstrahlen, oder Mimik und Gestik, die zusätzlich Aufschluss über Gefühle des Handelnden geben (vgl. ebd., S. 99f.).

Die Darstellung einer Person erfolgt im Storytelling nicht zufällig und muss an die Erfahrungen der jeweiligen Bezugsgruppe, die angesprochen werden soll, angepasst werden.

Handlung

Die kleinste Handlungseinheit einer Handlung ist ein Ereignis. Chronologisch aufeinanderfolgende Ereignisse bilden das Geschehen. Wenn die Ereignisse

in einen bedeutungsvollen Zusammenhang gesetzt werden, entsteht eine Geschichte (vgl. Herbst 2014a, S. 111).

Die Abfolge von Ereignissen muss im Rahmen der Handlung überlegt sein, damit das Interesse des Rezipienten an der Geschichte durchgängig bestehen bleibt (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 42). Rezipienten benötigen zum Verständnis der Geschichte zeitliche und inhaltliche Ordnung sowie klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen (vgl. Herbst 2014a, S. 103f.)

Die Handlung muss zu der Persönlichkeit und dem Erscheinungsbild der Handelnden passen, damit der Rezipient ihr Handeln als stimmig und zuverlässig erlebt und das Risiko einer Enttäuschung gemindert wird (vgl. ebd., S. 102).

Die Eröffnung der Handlung erfolgt durch die Setzung eines Problems, bei dem der Held und der Konflikt vorgestellt werden. Der Held verfolgt nun das Ziel, diesen Konflikt zu lösen und trifft dabei auf den Antagonisten. Dieser will ihn bei der Erreichung des Ziels aufhalten und steigert somit die Spannung. Der Rezipient möchte erfahren, wie der Konflikt ausgeht. Der Held kann sich nun zwischen mehreren Handlungsalternativen entscheiden und wählt diejenige, die im Rahmen der Markenführung der Strategie des Unternehmens entspricht und die Markenwerte verfolgt. Mit der Entscheidung für die „richtige“ Handlungsstrategie erhält der Held als Belohnung Unterstützung von dem Protagonisten. Mit einer erneuten Begegnung zwischen Held und Antagonist erreicht der Konflikt seinen Höhepunkt. Er wird gelöst, indem der Held den Antagonisten unter Wohlwollen der Nebenfiguren besiegt. Diese können in Form von Gönnern oder Wohltätern auftreten und den Helden zum Begünstigten machen. Damit wird der Held für seine Taten belohnt (vgl. Herbst 2014a, S. 103 u. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 42f.).

Dieses Handlungsmodell beinhaltet immer einen Wandel. Dieser kann beispielsweise der Wechsel von einer problematischen Situation zu einer harmonischen sein (vgl. Herbst 2014a, S. 108).

Märchen und Mythen können Muster für Handlungen darstellen. Berühmte Beispiele sind der bereits genannte Kampf von David gegen Goliath, der für den Konflikt zwischen kleinen und großen Unternehmen steht. Auch die amerikanische Geschichte „Vom Tellerwäscher zum Millionär“ ist für Unter-

nehmen beliebt, in denen die Führungskräfte aus einfachen Verhältnissen kamen und sich ihren Traum von einem erfolgreichen Leben erfüllt haben (vgl. Herbst 2014a, S. 108).

Herbst unterscheidet bei der Handlung in physische und emotionale Handlungen der Hauptpersonen. Physisch sind Handlungen, die der Rezipient sieht und emotional sind innere Konflikte und Dialoge des Helden, die beim Publikum Nähe schaffen (vgl. ebd., S. 110).

Der Ort einer Handlung wirkt darauf, wie die Bezugsgruppen das Unternehmen speichern und wie sie sich daran erinnern. Zudem kann ein Ort (die Bühne) zur Inszenierung der handelnden Personen beitragen. So werden Führungskräfte häufig in den Räumlichkeiten des Unternehmens dargestellt, da so der Rang des Handelnden deutlich wird (vgl. ebd., S. 113). Requisiten können dem Ort Symbolik verleihen: Ein Einzelbüro gibt die besondere Position eines Firmenchefs im Vergleich zu seinen Angestellten im Großraumbüro wieder (vgl. ebd., S. 114).

Auch die Zeitpunkte des Geschehens spielen für die Wahrnehmung eine Rolle. Eine Handlung in der Vergangenheit kann das Selbstverständnis eines Unternehmens begründen, während in der Gegenwart das Selbstverständnis klar dargestellt wird. Ein Blick in die Zukunft zeigt, was das Unternehmen anstrebt und welche Veränderungen damit einhergehen können (vgl. ebd., S. 116).

Zuletzt soll auf die Rolle von Führungskräften als Helden eingegangen werden. Denn das Image eines Firmenchefs hat zunehmende Bedeutung für den Markenwert erlangt (vgl. ebd., S. 93). Der Grund ist, dass sich Führungskräfte auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Unternehmens auswirken. Dies betrifft das Unternehmens- und Markenimage, die Medienberichterstattung, Kauf- und Verkaufsverhalten von Kunden sowie Börsenkurs und Unternehmenswert (vgl. ebd., S. 94). Führungskräfte haben diese Wirkung, weil sie dem Unternehmen ein Gesicht verleihen, das Aufmerksamkeit weckt und vom Wettbewerb differenziert. Das Unternehmen kann, als Person repräsentiert, eher Vertrauen erwecken als ein abstraktes Unternehmensimage. Führungskräfte sind Botschafter der Unternehmenspersönlichkeit (z. B. Claus

Hipp vermittelt Fürsorge bei der Vermarktung von Babynahrung) und lösen Emotionen aus, wie Sicherheit oder Dominanz.

Für das Storytelling können Führungskräfte somit wirkungsvoll fungieren. Als Helden ziehen sie in die Welt, um die Wünsche ihrer Kunden oder Aktionäre zu befriedigen (vgl. Herbst 2014a, S. 95).

4.2.5 Kerngeschichte von Unternehmen

Die Kerngeschichte eines Unternehmens ist die Geschichte, die an die Unternehmensmarke gebunden ist (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 48). „The core story expresses the fundamental theme, or, the central nervous system that ties all the company’s brand communication together [...]“ (ebd., S. 48).

Die Kerngeschichte ist Ausgangspunkt für alle weiteren Geschichten, die über die Marke erzählt werden. Sie legt das Motiv sowohl für interne Geschichten über Mitarbeiter und Produkte als auch für externe Geschichten über Kunden und Partner fest (vgl. ebd., S. 55). Sie beinhaltet die Markenwerte, die im Zusammenhang mit einer Geschichte emotional eingebunden und damit verständlich und nachvollziehbar für die Bezugsgruppen gemacht werden (vgl. ebd., S. 67).

Das langfristige Ziel der Kerngeschichte ist es, intern und extern ein einheitliches Vorstellungsbild der Unternehmensmarke zu kreieren. Zudem soll sie Einheitlichkeit zwischen Markenidentität und -image fördern (vgl. ebd., S. 75ff.).

Sie muss sich dem Umfeld des Unternehmens anpassen können, um unter gesellschaftlichen oder technischen Entwicklungen aktuell zu bleiben und benötigt aus dem Grund ein Motiv, das wandelbar ist (vgl. ebd., S. 65f.).

Voraussetzungen für eine gute Kerngeschichte sind eine klare Vorstellung der Marke und der Gründe, weshalb das Unternehmen existiert. Sie beschreibt, warum das Unternehmen von Bedeutung ist (vgl. ebd., S. 60f). Das Belohnungsversprechen und die Erfolgsfaktoren sind Ausgangspunkt für die Formulierung einer Kerngeschichte. „Das Belohnungsversprechen ist jenes einzigartige belohnende Gefühl, das die internen und externen Bezugsgruppen erleben, wenn sie das Anliegen des Unternehmens unterstützen [...]“ (Herbst 2014a, S. 82) und zugleich Kern des Unternehmensleitbildes (vgl.

ebd.). Warum ein Unternehmen sein Belohnungsversprechen erfüllen kann, begründen die Erfolgsfaktoren. Ein Unternehmen muss begründen, was es unter seinem Belohnungsversprechen versteht, wie sich seine Kompetenz zeigt und wie es sich weiterentwickelt (vgl. ebd., S. 82).

Mithilfe des Nachruf-Tests von Fog et al. lässt sich herausstellen, ob und wie ein Unternehmen vermisst werden würde, wenn es nicht mehr vorhanden wäre (Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 70). Die Herausstellung der wesentlichen Punkte aus Unternehmens-, Kunden- und Wettbewerbersicht identifizieren die Erfolgsfaktoren und das Belohnungsversprechen.

Diese müssen schließlich mit Argumenten und Emotionen in die Kerngeschichte eingehen, sodass Kunden und Mitarbeiter den Unterschied zu anderen Unternehmen und Marken erkennen (vgl. ebd., S. 60f.). Die Kerngeschichte sollte mit Blick auf die Wettbewerber entworfen werden, damit gewährleistet wird, dass sie einzigartig ist (vgl. ebd., S. 95).

Die *Botschaft* der Kerngeschichte ist die Moral der Geschichte. So erzählt die Firma *Apple* eine Geschichte, in der kreative Vielfalt, „Andersartigkeit“, zum Erfolg führt (vgl. ebd., S. 81). „Think different“ war der Slogan, der an die Kerngeschichte in der Werbung anknüpfte.

Der *Konflikt* der Kerngeschichte verdeutlicht, gegen welche Probleme das Unternehmen vorgeht. Am Beispiel von *Apple* ist es Uniformität (vgl. ebd., S. 82).

Die *Handelnden* der Kerngeschichte können nach dem Fairy-tale Model nach Fog et al. besetzt werden, bei dem Persönlichkeiten des Unternehmens und seines Umfeldes als Figuren in Frage kommen (vgl. ebd., S. 87).

Die *Handlung* der Kerngeschichte muss übertragbar auf andere Geschichten in weiteren Kontexten sein, weil sie vor allem als strategische Plattform der Kommunikation dient (vgl. ebd., S. 91). Die Formulierung einer guten Kerngeschichte bedarf Vorbereitung. Liegt ein erster Entwurf vor, kann die Einzigartigkeitsprüfung nach Fog et al. aufzeigen, ob die Geschichte im Vergleich zu den Wettbewerbern des Unternehmens einmalig ist (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 95). Kerngeschichten bieten Interpretationsspielraum für Markengeschichten und können sich im direkten Wettbewerb

ähneln. Daher sollten die Wettbewerber auf ihre Kerngeschichten geprüft werden, bevor eine eigene Kerngeschichte etabliert wird.

4.2.6 Quellen für Unternehmensgeschichten

Aus der Kerngeschichte werden konkrete Geschichten entwickelt, die für Kunden, Mitarbeiter und weitere Bezugsgruppen relevant sind. Diese müssen nicht erdacht werden, sondern können auf wahren Ereignissen im Unternehmensalltag basieren (vgl. ebd., S. 98). Die Quellen für solche Unternehmensgeschichten sind nachfolgend skizziert.

Mitarbeiter

Die Mitarbeiter gelten als Herzstück des Unternehmens, weil sie Werte und Unternehmenskultur mitbegründen und im Alltag umsetzen. Indem man Mitarbeiter nach ihren Erfahrungen befragt und die Auskünfte mit den Unternehmenswerten in Verbindung bringt, können bisher unbekannte Ereignisse und Erlebnisse hervorgebracht werden. Diese Ausschnitte lassen sich zu Geschichten verarbeiten (vgl. ebd., S. 99f.). Die skandinavische Hotelkette *Comwell* baut ihre Kerngeschichte durch persönliche Mitarbeitergeschichten aus. Hinter dem Slogan „All for you“ verbirgt sich die Kerngeschichte einer großen Zahl von Mitarbeitern, die jedes Hindernis überwinden, um ihre Gäste glücklich zu machen (vgl. ebd., S. 101).

Führungskräfte

Führungskräfte können nicht nur als Helden in Geschichten auftreten, sondern auch deren Quelle sein. Weil die Führungsperson eines Unternehmens die Aufmerksamkeit von Bezugsgruppen genießt, wird über sie gesprochen. Dabei entstehen positive und negative Geschichten, die vor allem von den Mitarbeitern zu erfahren sind. Sie kennen auch Rituale und Handlungen, für die eine Führungskraft bekannt ist. Geschäftliche Erfolge und Niederlagen sowie persönliche Wesenszüge können Eingang in Geschichten finden (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 102f.).

Unternehmensgründung

Die Gründungsgeschichte eines Unternehmens verleiht Identität und ist ausschlaggebend für die Entwicklung von Unternehmenswerten (vgl. ebd., S. 103). „Stories about the first tentative footsteps of companies all the world often touch on the core values and mindset on which the companies rest.“ (ebd., f.). Oftmals basieren Gründungsgeschichten auf dem Traum der Gründer, etwas zu bewegen. Damit haben sie eine emotionale und damit wirkungsvolle Komponente. Informationen über die Gründung und Entwicklungsgeschichte sind Voraussetzung für das Auffinden einer Geschichte. Führungskräfte und Mitarbeiter der ersten Stunde können Auskunft geben (ebd.).

Meilensteine

Als Meilensteine werden Ereignisse definiert, die für die Entwicklung des Unternehmens entscheidend sind (vgl. ebd., S. 105). Sie sind gebunden an Erfolgsgeschichten und Niederlagen, aus denen eine Verbesserung hervorging. Die Entscheidungen, die dabei thematisiert werden, sind auf die Unternehmenswerte zurückzuführen. Mitarbeiter und Führungskräfte können befragt werden nach Wandel in der Unternehmensgeschichte (vgl. ebd.).

Produkte und Dienstleistungen

Ähnlich der Gründungsgeschichte eines Unternehmens kann die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen im Rahmen der Unternehmensaktivitäten eine Quelle für Geschichten sein. Die Frage ist, wie es zu der Idee hinter dem neuen Produkt bzw. der Dienstleistung kam, wer an der Entwicklung beteiligt war oder wie die Produktionsprozesse aktuell gestaltet sind. Solche Geschichten verleihen den Produkten bzw. Dienstleistungen einen Mehrwert und eine klare Differenzierung von Substituten (vgl. ebd., S. 106f.).

Partner

Eine langjährige Geschäftsbeziehung zwischen Unternehmenspartnern kann als Quelle für Geschichten dienen. Sie basieren auf praktischen Erfahrungen miteinander und begründen nachweislich die Unternehmenswerte. Gemein-

same Projekte können ebenso Thema sein wie beteiligte Mitarbeiter, die von gemeinsamen Erlebnissen berichten (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 109).

Kunden

Loyale und zufriedene Kunden haben positive Geschichten über eine Marke zu erzählen. Sie können zeigen, dass die Unternehmenswerte in die Praxis umgesetzt werden. Außerdem ermöglichen sie einen persönlichen Dialog, der die Kundenbindung erhöhen kann. Erfahrungen mit dem Unternehmen oder mit Produkten und Dienstleistungen sind authentische Quellen für Geschichten (vgl. ebd., S. 112).

Meinungsführer

Eine positive Erfahrung eines Meinungsführers mit einer Marke oder einem Unternehmen hat den Effekt einer Weiterempfehlung, wenn sie in Form einer Geschichte aufbereitet wird. „An opinion leader is a person, an organisation or a cause that sets the agenda in a given field [...]“ (ebd., S. 115). Meinungsführer haben Einfluss auf das Massenpublikum. Die meinungsbildende Wirkung ist stärker als die einzelner Kunden. Dazu muss geklärt sein, wer die Meinungsführer (Experten) für die Bezugsgruppen und für das strategische Geschäftsfeld sind (vgl. ebd., f.).

4.2.7 Beispiele für Storytelling in der Hotellerie

Storytelling wird in der Hotellerie selten als ganzheitliches Konzept umgesetzt, sondern findet Eingang in ausgewählte Kommunikationskanäle.

Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten Hamburg

Das an der Binnenalster in Hamburg gelegene *Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten* ist ein 5-Sterne-Luxushotel und steht in Tradition der Grandhotellerie. Das Hotel nutzt Storytelling vor allem auf Facebook. Hier werden Geschichten von Mitarbeitern als Posts mit Bildern eingebunden. Ein Beispiel ist der Post vom 22. April 2015:

„Und weitere Glückwünsche folgen: Unser Sommelier Marc Almert gewinnt diese Woche den renommierten Concours National des Jeunes Sommeliers der Chaîne des Rôtisseurs und wird Deutschland bei der Weltmeisterschaft, die im September in Adelaide in Australien ausgetragen wird, vertreten - Herzlichen Glückwunsch!!“ (Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten, Facebook 2015).

Dadurch wird nicht nur ein emotionaler Bezug zu dem Mitarbeiter hergestellt, sondern gleichzeitig eine Qualitätsauszeichnung beworben. Zusätzlich befinden sich Videos auf dem Facebook-Profil, u. a. ein Beitrag über den Lichtkünstler Gerry Hofstetter, der Lichtinstallationen an Monumenten in den Metropolen Europas anbrachte und in Hamburg das Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten beleuchtete (vgl. ebd.). Mit seinen Kunstwerken wollte er auf mehr Achtsamkeit zwischen Menschen aufmerksam machen – und macht gleichzeitig auf das Grandhotel aufmerksam.

Single Hotel Aviva

Das 4-Sterne-Superior-Hotel *Aviva* in Oberösterreich bezieht sich bereits mit dem Slogan „Make Friends“ auf seine Kerngeschichte: In dem Single Hotel ist man nicht allein, weil man Leute kennenlernt (vgl. Hotel Aviva 2015). Das Hotel ist auf Alleinreisende ausgerichtet und bietet entsprechende Freizeitaktivitäten an.

Das Hotel erzählt Geschichten über seine Kunden. Dazu nutzt es die sozialen Medien. Auf dem Facebook-Profil werden Erfolgsgeschichten wie diese erzählt: „Carmen und Peter haben am Samstag am Bergergut geheiratet und sich vor einiger Zeit im AVIVA kennen gelernt! Wir gratulieren [...].“ (vgl. Lebenswelt AVIVA ****s make friends, Facebook 2015). Auf Youtube wird ein Kurzfilm präsentiert, der die Geschichte von zwei Singles erzählt, die sich im Aviva-Hotel kennenlernen (vgl. AVIVA****s Der Film, YouTube 2012). Die Pinnwand bei *Pinterest* zeigt die Freizeitaktivitäten mit Bildern von Menschen, die Kontakte knüpfen (Pinterest 2015).

4.2.8 Konzept für Storytelling

Das Konzept für das Storytelling legt fest, an wen sich die Methode richtet, was mit ihr erreicht werden und wie das geschehen soll. Nach Herbst gliedert sich eine Konzeption in die vier Bestandteile Analyse, Planung, Kreation und Kontrolle (vgl. Herbst 2014a, S. 121).

Die *Phase der Analyse* ist vor allem durch die Sammlung und Bewertung von Informationen zu dem Unternehmen und seinen internen und externen Bezugsgruppen sowie zu dem Markt gekennzeichnet. Es gilt zum einen darum, die Unternehmenspersönlichkeit zu definieren und zum anderen, die Bezugsgruppen zu identifizieren. Eine Kompetenzanalyse für das Storytelling und eine Analyse der Wettbewerber soll Aufschluss darüber geben, wie sich das Unternehmen von seinen Konkurrenten durch einmalige Geschichten des Storytellings abgrenzen kann. Die Zielgruppenanalyse zeigt, an wen sich Storytelling richten kann. Zudem soll ein Blick auf die aktuellen gesellschaftlichen Trends im Bereich von Hotellerie und Tourismus geworfen werden, um die Potentiale des Markts abschätzen zu können. Schließlich soll eine SWOT-Analyse herausstellen, wozu Storytelling im Rahmen der Markenführung notwendig ist und wie es operativ eingesetzt werden kann (vgl. ebd., S. 123).

In der *Planungsphase* werden die Bezugsgruppen festgelegt, die angesprochen werden sollen. Zu dem Zeitpunkt werden Ziele und Strategien sowie ein Zeit- und Budgetplan festgelegt, um den Einsatz des Storytellings konkret zu beschreiben (vgl. ebd., S. 126ff.). Weil die Kerngeschichte zu einzelnen Geschichten weiterentwickelt wird, ist die Planung eines Zeitablaufs für die Streuung der Geschichten auf den ausgewählten Kommunikationsinstrumenten sinnvoll: Was erzählen wir in welchen Schritten?, ist die Leitfrage, die Aufschluss darüber gibt, ob die Kerngeschichte ausreichend Entwicklungspotential für langfristiges Storytelling hat (vgl. ebd., S. 125). Dazu lassen sich geeignete Mittel und Maßnahmen für die internen und externen Bezugsgruppen festlegen.

Die *Kreationsphase* schafft die Kerngeschichte und erweitert sie um weitere Geschichten und legt deren Plot, Bühne, Handelnde und Handlungen fest (vgl. Herbst 2014a, S. 129).

Schließlich wird in der *Kontrollphase* bestimmt, wann und mit welchen Methoden und Instrumenten die Zielerreichung geprüft wird (vgl. ebd., f.).

Herbst wendet diese Schritte zur Erstellung eines Konzepts auf Public Relations an. Da aber Unternehmensimage und Markenimage zunehmend ineinander greifen, lässt sich diese Vorgehensweise auf die Markenführung übertragen (vgl. ebd., S. 150). Storytelling einer Marke ist als dynamisches Konstrukt zu verstehen, das ständig durch Marketingmaßnahmen, u. a. durch Öffentlichkeitsarbeit, beeinflusst wird (vgl. Mangold 2002, S. 58).

4.3 Zwischenfazit

Die identitätsbasierte Markenführung verfolgt den Ansatz, dass sich aus einer strategisch geführten Markenidentität ein Markenimage entwickeln kann. Ein Kunde verbindet mit einer Marke nicht nur ein Vorstellungsbild, sondern auch ein bestimmtes Gefühl und ein assoziatives Netzwerk. Die strategische Markenführung hat die Aufgabe, dieses assoziative Netzwerk zu jedem Zeitpunkt des Bying-Cycle zu aktivieren, damit das Kaufrisiko beim Kunden gemindert wird.

Vor dem Hintergrund eines starken Wettbewerbs in der Hotellerie soll die strategische Markenführung eine Positionierung des Hotels als starke Marke in den Köpfen der potentiellen Gäste, Stammgäste und ehemaligen Gäste herstellen.

Dies kann mit der Kommunikationsmethode Storytelling erfolgen. Über Geschichten werden die Markenwerte emotional und verständlich vermittelt. Geschichten erleichtern aufgrund ihrer Struktur aus neuronaler Sicht die Aufnahme, Verarbeitung und Speicherung von Markeninformationen. Folgende Bestandteile gehören in jede Geschichte: Botschaft, Konflikt, Handelnde und Handlung. Die Kerngeschichte eines Unternehmens bildet das strategische Gerüst für die Entwicklung weiterer Geschichten und setzt die strategische Plattform. Die Geschichten können fiktiv sein oder lassen sich aus realen Quellen ableiten, die jedem Unternehmen zur Verfügung stehen. Ein Konzept für Storytelling in der Markenführung kann eine Abgrenzung zu den Wettbewerbern im Hinblick auf das Unternehmen und sein Umfeld ermögli-

chen. Aus diesem Grund bietet sich Storytelling als Kommunikationsmethode innerhalb der Markenführung an. Die Methode lässt sich an die Reisephasen innerhalb des Kundenlebenszyklus' anpassen.

5. Methodik

5.1 Fragestellung

Die Forschungsfrage der Arbeit „Wie kann das Schlosshotel Stecklenberg die Methode Storytelling für seine Markenführung nutzen?“ kann in zwei Unterfragen gegliedert werden, um den Forschungsgegenstand besser fassbar zu machen:

F1: Wie kann sich das Schlosshotel Stecklenberg von seinen Wettbewerbern durch Storytelling abgrenzen?

Zur Beantwortung dieser Frage soll herausgestellt werden, welche Kompetenzen das Schlosshotel Stecklenberg besitzt, um Storytelling in das Konzept zur Markenführung einbinden zu können.

Zudem sollen die Wettbewerber des Schlosshotels herausgestellt und im Hinblick auf Unternehmen, Standort und Kommunikation analysiert werden, um Stärken und Schwächen des Schlosshotels Stecklenberg vor seinem Umfeld zu identifizieren.

Dadurch sollen Inhalte für Geschichten abgeleitet werden.

F2: Wie kann die Methode Storytelling anhand des Kundenlebenszyklus' des Schlosshotels Stecklenberg eingesetzt werden?

Der Kundenlebenszyklus ist geeignet, um mögliche strategische und operative Maßnahmen der Markenführung mittels Storytelling für unterschiedliche Phasen des Verhältnisses vom Kunden zur Marke sichtbar zu machen. Es muss deutlich werden, wer die Zielgruppen des Schlosshotels sind.

Die anzusetzenden Kommunikationsmaßnahmen beziehen sich auf den Zeitpunkt der Kundenakquirierung, -bindung und -rückgewinnung und lassen sich in verschiedene Phasen der Reise differenzieren (vgl. Meffert/Bruhn 2012, S. 47 u. Hinterholzer 2013, S. 83).

5.2 Untersuchungsdesign

Zur Beantwortung der genannten Fragestellung wird ein mehrstufiges exploratives Untersuchungsdesign genutzt. Es beinhaltet vier strategische Analysen: eine Zielgruppenanalyse, eine Kompetenzanalyse und eine Wettbewerberanalyse. Die Erkenntnisse werden in eine SWOT-Analyse überführt. Die Methode der strategischen Analyse ist zur Klärung der Forschungsfrage geeignet, weil sie die Grundlagen für die Formulierung des Konzepts mit dem Blick auf das Unternehmen und seine Umwelt schafft und eine praxisnahe Erarbeitung der Ausgangsposition ermöglicht (vgl. Brosius/Haas/Koschel 2012, S. 2).

Zusätzlich zu der Primärforschung bildet die Sekundärforschung einen Ausgangspunkt der Informationsgewinnung. Sie umfasst die Auswertung vorhandener interner und externer Informationsquellen (vgl. Kuß/Eisend 2010, S. 41). Interne Quellen für die Situationsanalyse sind Berichte des Inhabers und implizites Wissen der Verfasserin.³ Fachpublikationen sowie Branchen- und Nutzungsstatistiken von Zielgruppen (Best4-Planning) stellen die externen Quellen dar.

5.3 Stärken- und Schwächenanalyse

Die Kompetenzanalyse nach Storytelling und die Wettbewerberanalyse dienen der Beantwortung der Frage F1: „Wie kann sich das Schlosshotel Stecklenberg von seinen Wettbewerbern durch Storytelling abgrenzen?“. Durch die Identifikation der Stärken und Schwächen des Unternehmens und den Blick auf die Wettbewerber lassen sich Abgrenzungsmöglichkeiten identifizieren (vgl. Camphausen 2013, S. 53).

Beide Untersuchungen erfolgen jeweils anhand einer Stärken- und Schwächenanalyse. Darunter versteht man „[...] die Ermittlung und Bewertung unternehmensinterner Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens [...]“ im Vergleich mit anderen Unternehmen (Camphausen 2013, S. 53). In dieser Arbeit wird der Schwerpunkt auf den Kommunikationsfähigkeiten liegen. Denn das Ergebnis soll zeigen, wie sich das Schlosshotel Stecklenberg kom-

³ Die Verfasserin ist die Tochter des Inhabers Michael Pinnow.

munikationspolitisch mittels Storytelling in seiner Markenführung von den Wettbewerbern abgrenzen kann.

Dazu wird jeweils ein Kriterienkatalog aufgestellt, der die Geschäftssysteme der Hotels mit den Erfolgsfaktoren verknüpft, die für das Geschäftsfeld relevant sind. Stärken eines Unternehmens liegen vor, wenn es erfolgskritische Anforderungen besser erfüllt als die Konkurrenz. Wenn diese Einschätzung stattdessen einen Vorteil für die Wettbewerber ergibt, so handelt es sich um Schwächen (vgl. Camphausen 2013, S. 53).

Die notwendigen Informationen über das Schlosshotel Stecklenberg sind implizitem Wissen der Verfasserin und Gesprächen mit dem Inhaber Michael Pinnow entnommen. Diese sind als Gesprächsnotizen schriftlich niedergelegt (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen).

Weil interne Informationen über Wettbewerber nicht frei zugänglich sind, gelten die Online-Auftritte als Untersuchungsobjekte, d. h. die Homepage, der Facebook-Auftritt und die Präsenz in Online-Buchungsportalen (vgl. Brosius/Haas/Koschel 2012, S. 141).

5.4 Marktsegmentierung

Zu der internen Situationsanalyse gehört die Identifizierung der Bezugsgruppen, die durch eine Marktsegmentierung erfolgt. Sie dient der Beantwortung der Frage F2: „Wie kann die Methode Storytelling anhand des Kundenlebenszyklus‘ des Schlosshotels Stecklenberg eingesetzt werden?“.

Die Marktsegmentierung erschließt potentielle Kunden im Hinblick auf Bedürfnisse, Struktur und Ertragspotential. Ihr Zweck liegt darin, Unterschiede zwischen Abnehmern offenzulegen und die Ableitungen für die Marktbearbeitung zu treffen (vgl. Gardini 2009, S. 159).

Im ersten Schritt wird der Markt segmentiert, d. h. differenzierte Käufergruppen mit ihren jeweiligen Merkmalen definiert. Dann werden die Zielmärkte ausgewählt, die das Unternehmen zufriedenstellen kann und die „[...] ausreichend attraktiv sind, um ökonomisch sinnvoll zu arbeiten.“ (ebd.).

5.5 SWOT-Analyse

Eine SWOT-Analyse setzt Stärken (**S**trengths) und Schwächen (**W**eaknesses) des Unternehmens mit Chancen (**O**pportunities) und Risiken (**T**hreats) des Umfelds in Beziehung, um strategische Empfehlungen ableiten zu können (vgl. Bea/Haas 2005, S. 121 u. Hungenberg 2014, S. 86). Eine SWOT-Matrix veranschaulicht, verdichtet und strukturiert die durchgeführte Situationsanalyse (vgl. Bruhn 2013, S. 139). Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde eine kommunikationsbezogene SWOT-Analyse durchgeführt, indem die vorhergehenden Unternehmens- und Umfeldanalysen unter kommunikationspolitischen Gesichtspunkten eingeordnet wurden (vgl. Pinnow 2014). Durch die Konfrontation aller Einflussfaktoren lassen sich strategische Optionen ableiten (vgl. ebd., S. 224). Diese entstehen in der TOWS-Matrix, welche die jeweiligen Ergebnisse der SWOT-Analyse miteinander wie folgt verknüpft (vgl. Welge/Al-Laham 2008, S. 448f):

- WT (weaknesses, threats): Schwächen und Risiken sollen verringert werden
- WO (weaknesses, opportunities): Chancen nutzen, um Schwächen zu verringern
- ST (strenghts, threats): Stärken nutzen, um Risiken/Gefahren zu begegnen
- SO (strengths, opportunities): Stärken nutzen, um Vorteil aus Chancen zu ziehen

Diese abgeleiteten Strategien geben schließlich Aufschluss darüber, wie Storytelling strategisch für die Markenführung eingesetzt werden kann.

6. Konzept für Storytelling in der Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg

Basierend auf den theoretischen und methodischen Vorüberlegungen erfolgt nun die Erarbeitung des Konzepts für Storytelling als Kommunikationsmethode in der Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg. Zuerst wird die Situationsanalyse durchgeführt, gefolgt von den Phasen der Planung, Kreativität und Kontrolle. Jedes Kapitel beinhaltet ein kurzes Zwischenfazit, um die Erkenntnisse zu bündeln.

6.1 Analyse

Das Kapitel soll Aufschluss über die Unternehmenspersönlichkeit, die Bezugsgruppen, die Kompetenzen und die Wettbewerber des Schlosshotels Stecklenberg geben. In die zusammenfassende SWOT-Analyse gehen außerdem gesellschaftliche Trends in Tourismus und Hotellerie ein.

6.1.1 Vision, Mission und Leitbild

Die Grundsätze über Vision, Mission und Leitbild des Schlosshotels Stecklenberg sind intern erfasst und bilden die Markenidentität mit. Das Hotel ist als Unternehmen die Marke.

Als Zukunftsbild hat das Schlosshotel Stecklenberg die Vision, die erste Adresse für Erholungsurlaub in historischer Atmosphäre im Ostharz zu werden (vgl. Anhang B Kommunikationsstrategie). Die Vision formuliert den Anspruch, an dem sich Mitarbeiter langfristig orientieren können und sollen (vgl. Hungenberg 2014, S. 26).

Diese Unternehmensgrundsätze sind ausformuliert in der Mission (vgl. Anhang B Kommunikationsstrategie):

„In der Region Ostharz bieten wir Ruhe und Entspannung in einem einzigartigen historischen Ambiente, das mit Qualität und Individualität ein komfortables und familiäres Umfeld für Gäste und Mitarbeiter erzeugt. Wir möchten ein persönlicher Gastgeber sein: wiedergespiegelt durch das zuvorkommende Verhalten aller Mitarbeiter und den anspruchsvollen Rahmen jedes einzel-

nen Gästezimmers. Diese Stärken langfristig herauszuarbeiten und zu fördern soll die unternehmerische Leistung und Zufriedenheit von Gästen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern maximieren.“ (vgl. Anhang B Kommunikationsstrategie)

Das Unternehmensleitbild manifestiert sich u. a. in den Unternehmenszielen (vgl. Hungenberg 2014, S. 53). Die Ziele richten sich danach, was im Schlosshotel Stecklenberg gemeinsam erreicht werden soll (vgl. Anhang B Kommunikationsstrategie):

„Für unsere Gäste

Die Erwartungen unserer Gäste sollen durch unser persönliches Engagement übertroffen werden. Wir möchten ihr Vertrauen gewinnen und mit dem Charme unseres Hauses begeistern, sodass sie zu Stammgästen werden und uns positiv weiterempfehlen.

Für unsere Mitarbeiter

In einem angenehmen Betriebsklima, das für die persönliche Planung unserer Mitarbeiter flexibel und aufgeschlossen ist, sollen sie höchstmögliche Zufriedenheit erreichen, die sie in Form von ausgezeichneter Leistung an die Gäste weitergeben. Unsere Mitarbeiter sind bereit, sich weiterzuentwickeln und Hinweise zur Verbesserung als Informationsgewinn für sich selbst und das Unternehmen anzunehmen. Durch den Bestand unserer Unternehmensaktivitäten sichern wir langfristig die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter.

Für unsere Partner

Unsere Geschäftspartner (Lieferanten) gewinnen an Erfolg und Zufriedenheit durch die Zusammenarbeit mit uns. Die Beziehung zu unseren Lieferanten ist beständig. Daher sollen sie uns positiv weiterempfehlen und damit ihr eigenes und unser Unternehmensimage positiv prägen.“

Separat beinhaltet die Kommunikationsstrategie für die Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg folgende psychografischen Markenziele für den Zeitraum von zwei Jahren ab Dezember 2014 auf dem deutschen Markt (vgl. Anhang B Kommunikationsstrategie):

- Die Markenbekanntheit steigert sich um 5 Prozent.
- 90 Prozent empfinden die Marke Schlosshotel Stecklenberg nach Bekanntheit sympathisch.
- 70 Prozent der Marktsegmente, die die Marke kennen, haben ein positives Markenimage.

- 95 Prozent sind nach einem Aufenthalt im Schlosshotel mit der Marke zufrieden.
- 90 Prozent haben nach einem Aufenthalt im Schlosshotel Vertrauen zu der Marke.
- 50 Prozent stehen der Marke nach einem Aufenthalt im Schlosshotel loyal gegenüber, d. h. würden wieder buchen.
- 50 Prozent empfinden nach einem Aufenthalt im Schlosshotel Markenbindung, d. h. würden die Marke weiterempfehlen.

Diese Ziele können unter der Anwendung von Storytelling im Rahmen der hier durchgeführten Konzeption konkretisiert werden.

6.1.2 Werte

Auch die Unternehmenswerte sind Teil des Leitbildes. Sie sind Kerninhalt der Markenidentität und zugleich potentiell Thema für Storytelling. In den intern kommunizierten Werten kommt zum Ausdruck, welche Grundüberzeugungen das unternehmerische Handeln des Schlosshotels Stecklenberg leiten (vgl. Anhang B Kommunikationsstrategie):

QUALITÄT

Wir geben ein Qualitätsversprechen an unsere Gäste ab. Der anspruchsvolle Rahmen unserer Zimmer und ausgewählte Speisen, die frisch und saisonal zubereitet werden, bieten unseren Gästen Komfort und Erholung.

INDIVIDUALITÄT

So einzigartig wie die Zimmer unseres Hauses sind unsere Gäste und Mitarbeiter. Wir erfüllen die individuellen Wünsche unserer Gäste mit Hilfsbereitschaft und zuvorkommendem Verhalten. Auf die persönlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter gehen wir mit einem flexiblen Zeitmanagement ein.

LEIDENSCHAFT

Wir führen das Schlosshotel Stecklenberg mit denkbar größtem Engagement und Leidenschaft. Mit Interesse an Innovationen im Bereich der Hotellerie sind wir bemüht, das hohe Niveau unseres Hauses stets zu verbessern. Wir sind begeistert von der einmaligen Geschichte des Hotels und bewahren das historische Ambiente mit Liebe zum Detail.

HERZLICHKEIT

Der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeitern, Management und Gästen ist durch Herzlichkeit und Offenheit gekennzeichnet. Wir sind Gastgeber in einem familiären Hotel, in dem aufrichtiges Interesse an Gästen, Kollegen und

Geschäftspartnern besteht. Lächelnde Gesichter im Haus sind uns ein Bedürfnis.

VERANTWORTUNG

Wir legen Wert auf Wirtschaftlichkeit, weil wir Verantwortung für unsere Mitarbeiter tragen und ihnen soziale Sicherheit bieten möchten. Dazu streben wir unternehmerische Erfolge und ein positives Unternehmensimage an. Durch die Verwendung von Bio-Produkten im Bereich der Kosmetika und saisonalen Lebensmitteln leisten wir unseren Beitrag für die Nachhaltigkeit. Diesen Beitrag ergänzt das im Schloss integrierte Blockkraftheizwerk zur Wärmegewinnung, das erneuerbare Energien nutzt.

6.1.3 Analyse der Bezugsgruppen

Die strategische Markenführung muss in der Lage sein, eine Marke im Hinblick auf interne und externe Bezugsgruppen zu steuern und zu verankern (vgl. Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012, S. 3). Die Bezugsgruppen des Schlosshotels, die sogenannten Stakeholder, sind in diesem Kapitel dargestellt, wobei der Schwerpunkt auf der Zielgruppe der Gäste liegt. Diese sind für den wirtschaftlichen Erfolg des Hotels die wichtigste Bezugsgruppe, weil sie direkten Umsatz erbringen.

Gäste

Eine Marktsegmentierung soll Aufschluss darüber geben, welche externen Zielgruppen das Schlosshotel als Gäste ansprechen kann. Die Markenführung mittels Storytelling kann Kundenakquirierung, -bindung und -rückgewinnung fördern.

Im Tourismus-Bereich eignet sich dazu eine Typologie der Lebenszyklen, da spezifische familiäre, berufliche und Kundenbedürfnisse als soziodemografische Segmentierungsvariablen verknüpft werden können (vgl. Gardini 2009, S. 159). Eine Segmentierung allein nach soziodemografischen Kriterien ergibt aber angesichts des gesellschaftlichen Trends zu Individualität wenig Auskunft über das tatsächliche Kaufverhalten.

Die Markt-Media-Studie Best4Planning bietet ein Werkzeug zur Zielgruppenanalyse, in dem Marktdaten mit konsumsteuernden Merkmalen von 45.348 Befragten zusammengebracht sind, welche die Grundgesamtheit der deutschsprachigen Bevölkerung ab 14 Jahren repräsentativ abbilden (vgl.

Best4Planning. Methodensteckbrief 2015). Dieses Werkzeug ist dahingehend sinnvoll, als dass es Zielgruppen auf dem kommunikationspolitisch relevanten Markt Deutschland präsentiert und soziodemografische mit psychografischen oder verhaltensorientierten Variablen verknüpft.

Mit Hilfe der Best4Planning sollen anhand der Lebenszyklen-Typologie die Zielgruppen ermittelt werden, die für das Schlosshotel Stecklenberg von Bedeutung sind. Die Lebenszyklen werden hier in fünf Phasen unterteilt:⁴

Zu den *Einsteigern* werden alle Menschen gezählt, die bis 29 Jahre alt sind, sich in Berufsausbildung befinden und keine Kinder haben. Auf die deutschsprachige Grundgesamtheit hochgerechnet wären das rund 11 Prozent (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Strukturanalyse).

Die *Gründerphase* weist die gleichen soziodemografischen Merkmale wie die Phase der Einsteiger auf. Jedoch besteht hier der Unterschied, dass sich die Gründer nicht mehr in Ausbildung befinden, sondern berufstätig oder haushaltsführend sind (ca. 6 Prozent) (vgl. ebd.).

Die *Familienphase* ist geprägt durch eigene Kinder unter 14 Jahren. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen in Familie haushaltsführend sind. Aussagen über Alter oder Berufstätigkeit werden nicht getroffen, aber nach Abgrenzung der anderen Lebenszyklen könnte es sich um ein Alter zwischen 30 und 39 Jahren handeln (17 Prozent) (vgl. ebd.).

Zu den *Etablierten* gehören diejenigen, die zwischen 40 und 59 Jahren alt sind und ohne Kinder unter 14 im Haushalt leben. Diese sind ggf. bereits ausgezogen und führen einen eigenen Haushalt. Innerhalb der deutschsprachigen Bevölkerung sind es 28 Prozent ((vgl. ebd.). Eine Berufstätigkeit wäre möglich, aber ist nicht zwingend vorausgesetzt.

Die letzte Phase betrifft die deutschen *Senioren*, 24 Prozent der Bevölkerung (vgl. ebd.). Sie leben ohne Kinder unter 14 im Haushalt.

Die Best4Planning ermöglicht es, Segmentierungskriterien zum Thema Reise innerhalb der Lebenszyklen anzuwenden. In der Hotellerie sind nach Schultze drei Dimensionen bei der Marktsegmentierung zu beachten: die Standort-, Konzept- und Zielgruppendifferenzdimension (vgl. Schultze 1993, S. 183f.).

⁴ Die „nicht zuzuordnende Restgruppe“ wird aufgrund der Ungenauigkeit ihrer Aussagen außer Acht gelassen.

Standortdimension

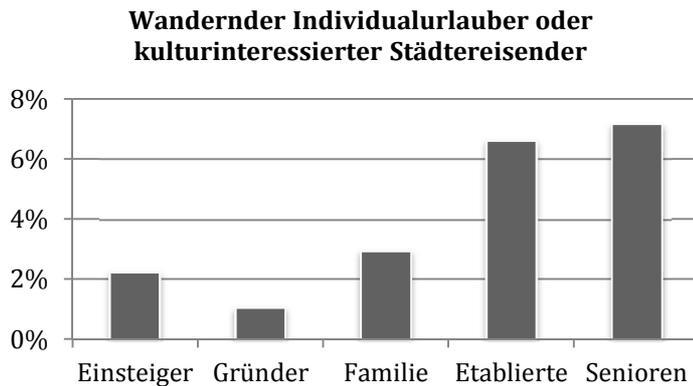
Die Standortdimension bestimmt das Konzept eines Hotels erheblich mit. So müssen für das Schlosshotel im Ort Stecklenberg Marktsegmente identifiziert werden, die eine Reise in den Ostharz anstreben würden. Es handelt sich dabei um Urlauber, die wandern möchten oder an Kultur interessiert sind.

Im Rahmen dieser Überlegung wurde zuerst gefragt, welche Personen im letzten Jahr eine Wanderreise in einem deutschen Mittelgebirge unternommen haben. Doppelt so viele Senioren und Etablierte, also Personen ab 40 Jahre, beantworteten die Frage im Gegensatz zu den übrigen Lebenszyklen mit „ja“.⁵ Jedoch handelt es sich im Ergebnis der Befragung um nur 0,8 Prozent der Gesamtbevölkerung (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Wanderreise in den letzten 12 Monaten in ein deutsches Mittelgebirge).

Die Reisetypologie der Best4Planning unterteilt Reisende nach ihren Interessen. Sie unterscheidet den *pauschalreisenden Sonne-/Badeurlauber*, den *rundreisenden Kreuzfahrturlauber*, den *wandernden Individualurlauber*, den *kulturinteressierten Städtereisenden*, den *sportlichen Aktivreisenden* und den *cluborientierten Familienurlauber*. Auf den Standort des Schlosshotels Stecklenberg treffen, ausgehend von den touristischen Angeboten der Reiseregion Ostharz, nur die Typen des wandernden Individualurlaubers und des kulturinteressierten Städtereisenden zu. In der Analyse ergibt sich, dass Etablierte und Senioren mit jeweils 7 Prozent am häufigsten zu einem dieser beiden Typen zuzuordnen sind (vgl. Abbildung 5) (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Reisetypologie).

⁵ Anm. d. Verfasserin: Die Grafiken im Kapitel 6.3.1 bilden die prozentualen Anteile an der deutschsprachigen Gesamtbevölkerung ab. Diskrepanzen innerhalb der Ergebnisse ergeben sich deswegen auch durch die unterschiedlichen Größen der Segmente: So bilden Senioren und Etablierte bereits über 50 % der Gesamtbevölkerung ab.

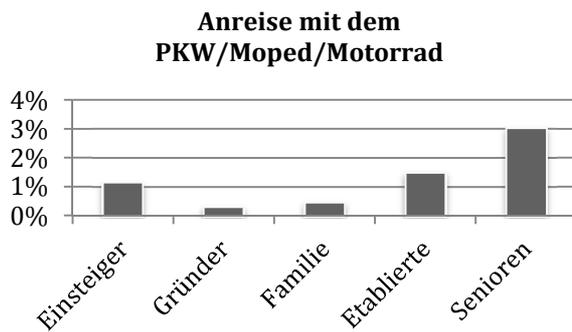
Abbildung 5 –Wandernder Individualurlauber oder kulturinteressierter Städtereisender (Quelle: Eigene Darstellung)



Da eine Urlaubsreise in den Harz assoziativ mit Wandern verbunden ist, wurde nach der Absicht gefragt, eine Wanderreise im nächsten Jahr anzustreben. Auch hier bilden Etablierte und Senioren mit zusammen 2,3 Prozent der deutschsprachigen Bevölkerung die Mehrheit innerhalb der Lebenszyklen (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Geplante Wanderreise in den nächsten 12 Monaten). Diese Zahl ist im Anteil der Reisearten aber gering.

Die Anreise zum Schlosshotel Stecklenberg ist am bequemsten mit dem Auto zu erledigen. Der nächste Flughafen ist eine Stunde Autofahrt entfernt und der Zug hält am Bahnhof im Nachbarort. Aus diesem Grund wurde untersucht, welche Personengruppe Reisen mit dem Auto oder dem Moped/Motorrad unternimmt, um den Standort erreichen zu können. Das Ergebnis ist in Abbildung 6 zu sehen, wo deutlich wird, dass Senioren und Etablierte sowie Einsteiger am häufigsten auf diese Art verreisen (rund 6 Prozent) (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Anreise mit dem PKW/Moped/Motorrad). Hier ist der Anteil innerhalb der deutschen Bevölkerung aber gering.

Abbildung 6 – Anreise mit dem PKW/Moped/Motorrad (Quelle: Eigene Darstellung)

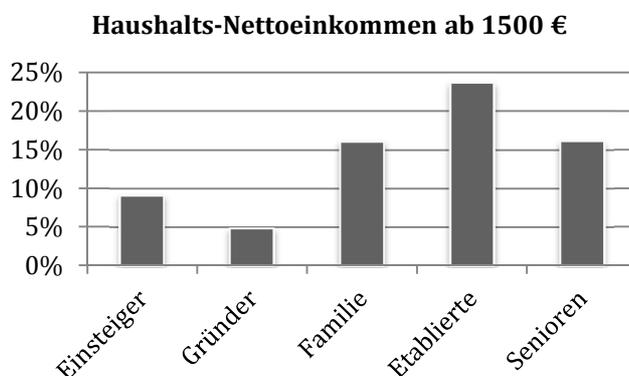


Konzeptdimension

Die Konzeptdimension beurteilt die Marktsegmente nach ihrem Interesse an der Unterbringung in einem Schlosshotel bzw. in einem Hotel mit historischem Charme.

Da die Best4Planning keine Kriterien liefert, die Präferenzen bei der Hotelwahl bestimmen, soll anhand des Haushalts-Nettoeinkommens der Befragten auf die Möglichkeit geschlossen werden, Geld für ein qualitativ hochwertiges und teureres Hotelzimmer auszugeben. Es wurde davon ausgegangen, dass Haushalte mit einem monatlichen Nettoeinkommen von über 1500 Euro bereit und in der Lage wären, einen Zimmerpreis von 80 bis 110 Euro im Urlaub zu bezahlen. Auf den Lebenszyklus angewendet, haben mehr Senioren, Etablierte und Familien ein Nettoeinkommen über 1500 Euro als Einsteiger oder Gründer (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7 – Haushalts-Nettoeinkommen ab 1500 Euro (Quelle: Eigene Darstellung)

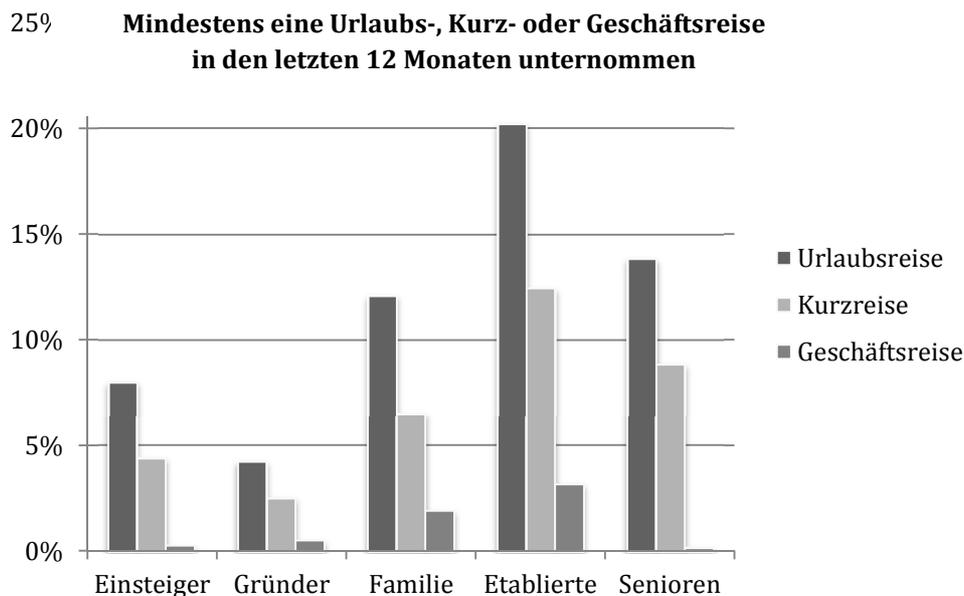


Diese drei Segmente bilden einen Bevölkerungsanteil von 55 Prozent, die als potentielle Kunden in Frage kommen (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Haushalts-Nettoeinkommen ab 1500 Euro).

Zielgruppendifferenz

Im Rahmen der Zielgruppendifferenz interessiert, welchen Anlass die Personen zu einer Reise haben. Hier wird in der Hotellerie unterschieden zwischen Urlaubs- und Geschäftsreisen (vgl. Häussler 2011, S. 21). Im Folgenden sind die Ergebnisse dargestellt, in welchen Lebenszyklen häufiger Geschäfts- bzw. Urlaubsreisen unternommen werden (vgl. Abbildung 8). Hier wird deutlich, dass im letzten Jahr Familien, Etablierte und Senioren die meisten Urlaubs- und Kurzreisen unternommen haben. Geschäftsreisen hingegen wurden in deutlich geringerer Zahl durchgeführt und aufgrund von Rente und Pension am wenigsten von Senioren. Vor allem die Etablierten sind aktiv und mit über 20 Prozent der deutschsprachigen Bevölkerung mit mindestens einer langen Urlaubsreise im letzten Jahr repräsentiert (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Urlaubs-/Kurz-/Geschäftsreise in den letzten 12 Monaten).

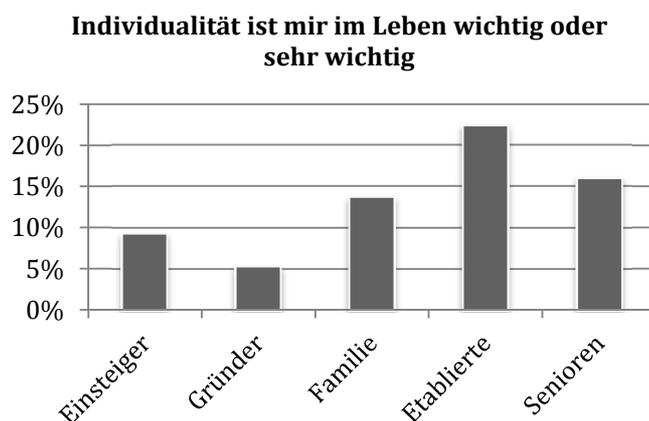
Abbildung 8 - Urlaubs-, Kurz- oder Geschäftsreise (Quelle: Eigene Darstellung)



Im Vergleich sind aber auch die Einsteiger und Gründer ebenso aktiv in ihrem Urlaubsreiseverhalten zu beurteilen, da sie insgesamt in der deutschen Bevölkerung einen kleineren Anteil haben und demnach immer kleinere Werte aufweisen.

Zuletzt sei die Persönlichkeit der Zielgruppen hinterfragt, indem sie mit dem Charakter des Schlosshotels in Verbindung gesetzt werden. Eine Übereinstimmung wird als gutes Kommunikationspotential im jeweiligen Marktsegment gedeutet, weil hier Identifikationspotential vorliegt. Da das Schlosshotel im Bau, in der Ausstattung der Zimmer und im Service individuell ist, soll geklärt werden, inwiefern die Menschen in den Lebenszyklen Individualität als wichtig bzw. sehr wichtig empfinden. Dieser Ansatz betrifft auch die Konzeptdimension. In Abbildung 9 ist zu erkennen, dass gesteigerter Wert auf Individualität in allen Lebenszyklen vorliegt, wobei innerhalb der Gruppen im Anteil zu der Gesamtbevölkerung keine signifikanten Unterschiede zu finden sind. Insgesamt sind es 65 Prozent der Bevölkerung, denen das Individuelle wichtig bis sehr wichtig ist (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Aspekt Individualität).

Abbildung 9 - Individualität (Quelle: Eigene Darstellung)



Eine Marktsegmentierung in der Hotellerie ist aufgrund der drei Dimensionen komplex und für ein Individualhotel, das keine Daten über bisherige Kunden erhebt, nur in theoretischen Ansätzen durchzuführen (vgl. Thom 2012, S. 203). Jedoch zeigt die Praxis, dass im Schlosshotel Stecklenberg jährlich geschätzt 5 Prozent Familien und 95 Prozent Personen aus den anderen

Lebenszyklen übernachten. Dies ergibt sich aus den Kapazitäten des Hauses und seinem Anspruch: Es gibt zwar zwei Suiten für mehr als zwei Personen, aber keine Möglichkeiten für Kinderbeschäftigung, wie beispielsweise einen Spielplatz im Schlosspark. So werden Ruhe und Erholung für die Gäste bewahrt (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, 07.08.2015).

Die Marktsegmentierung brachte zum Ausdruck, dass Wanderreisen innerhalb der deutschsprachigen Bevölkerung keinen hohen Stellenwert einnehmen, aber im Vergleich von Senioren am ehesten wahrgenommen werden. Etablierte und Senioren bilden in Deutschland die größte Bevölkerungsgruppe und sind zu 7 Prozent wandernde Individualurlauber oder kulturinteressierte Städtereisende. Dies bedeutet für das Schlosshotel Stecklenberg Kommunikationspotential. Der Aspekt Individualität und die Unternehmung von Urlaubsreisen ist bei allen Marktsegmenten vergleichbar bedeutend. Geschäftsreisen nahmen im letzten Jahr im Vergleich dazu geringen Stellenwert ein.

Zielmärkte

Die Zielmärkte, die aus der Marktsegmentierung hervorgehen, sind Etablierte und Senioren als die größten Zielgruppen auf dem deutschen Markt, unabhängig vom Geschlecht. Einsteiger und Gründer sind ebenso häufig als Kunden im Schlosshotel Stecklenberg gewesen, weshalb diese Marktsegmente auch bearbeitet werden sollten (vgl. ebd.). Einzig Familien scheiden aufgrund des Hotelkonzepts aus. Bei allen anzusprechenden Marktsegmenten handelt es sich um Urlaubsreisende.

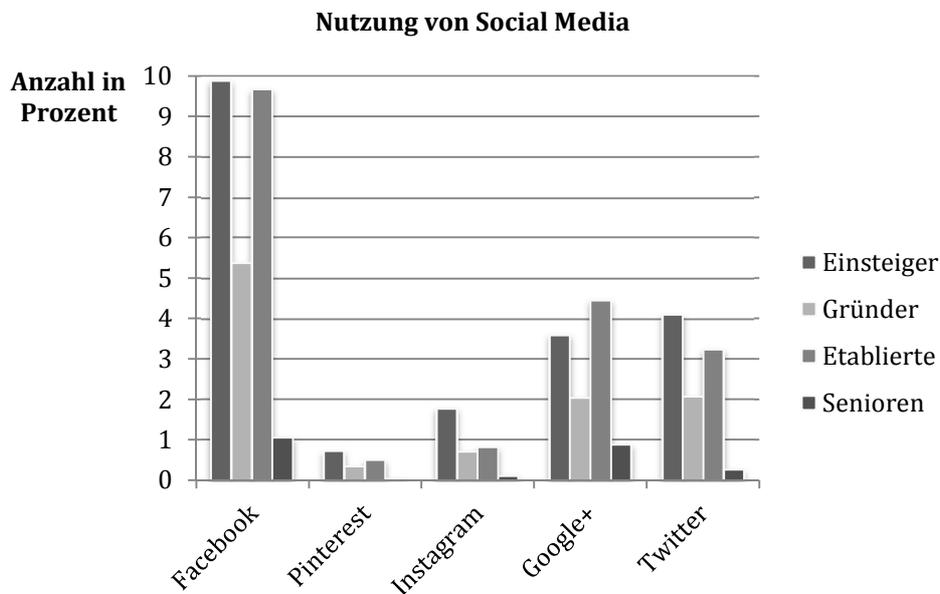
Um herauszufinden, wie diese Marktsegmente kommunikationspolitisch erreicht werden können, wurden weitere Kriterien auf die Lebenszyklen angewendet. So kann im Anschluss eine Bearbeitung der Zielmärkte abgeleitet werden.

Zuerst wurde die Markenbeachtung bei einem Kauf abgefragt. Hier ergibt sich bei den Gründern und Etablierten, dass die Marke bei 55 Prozent bzw. 51 Prozent der Befragten eine hohe bis mittelhohe Bedeutung hat. Bei Einsteigern und Senioren ist der Wert mit 47 Prozent bzw. 46 Prozent weniger gering (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Markenbeachtung bei

Kauf). Daraus lässt sich schließen, dass Stärkung und Aufbau der Marke Schlosshotel Stecklenberg eine Wirkung auf das Kaufverhalten dieser Segmente haben könnten.

Um die Möglichkeiten von Storytelling in Social Media abzuschätzen, wurde geprüft, welche Angebote die Marktsegmente nutzen. Dazu wurden die fünf Social Media-Kanäle ausgewählt, die für das Schlosshotel Stecklenberg in Erwägung gezogen wurden: Facebook, Pinterest, *Instagram*, *Google+* und *Twitter* (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, 21.07.2015). In Abbildung 10 wird deutlich, dass Facebook mit 9,9 Prozent der Einsteiger und 9,7 Prozent der Etablierten die höchste Nutzerzahl hat, gefolgt von *Google+* und *Twitter*.

Abbildung 10 – Nutzung von Social Media (Quelle: Eigene Darstellung)



Pinterest und Instagram sind mit unter 2 Prozent in allen Marktsegmenten weniger genutzt. Es kommt des Weiteren zum Ausdruck, dass die Einsteiger in allen sozialen Netzwerken die höchsten Nutzerzahlen aufweisen, nur *Google+* ist ausgenommen. Dieses Netzwerk nutzen die Etablierten mit 4,6 Prozent am häufigsten. In den übrigen Fällen haben sie die zweithöchste Nutzung nach den Einsteigern. Die Senioren nutzen alle Social Media-Kanäle wenig, wobei Facebook und *Google+* mit jeweils rund 1 Prozent am stärksten auftreten (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Nutzung von Facebook, Twitter, Pinterest, *Google+* und Instagram).

Dahingehend schließt sich die Frage an, wie hoch der Anteil der Senioren ist, der das Internet generell nutzt. Die Auswertung mit der Best4Planning ergibt, dass es nur ein Anteil von ca. 8 Prozent ist (vgl. Anhang D Auswertung Best4Planning, Internetnutzung Senioren).

Eine Ansprache der Senioren allein über das Internet ist demnach nicht zu empfehlen. Für die jüngeren Zielgruppen sind soziale Netzwerke gut geeignet, wobei die Kanäle in Anbetracht der Nutzerzahlen nach Lebenszyklen differenziert werden müssen.

Lieferanten

Für Geschäftspartner wie Lieferanten strahlt eine starke Marke wirtschaftlichen Erfolg und damit die Chance auf stabile und faire Geschäftsbeziehungen aus (vgl. Schrank/Schlieper 2011, S. 192). Ziel der Markenführung ist es, diese Beziehung positiv und auf Basis von Markenvertrauen zu gestalten. Das Schlosshotel Stecklenberg unterhält feste Geschäftsbeziehungen mit den in Kapitel 6.1.5 aufgeführten Online-Buchungsportalen, dem Touristenführer *Quedl*, bei dem monatlich Werbung geschaltet wird, und dem Getränkelieferanten *Riem*. Ebenso dauerhaft ist die Zusammenarbeit mit den Großmärkten *List* und *Mios*. Das Schlosshotel bezieht seine Möbel von der italienischen Firma *Selva*, sein Geschirr von *Eschenbach* und seine Wäsche von der Firma *Erwin Müller Hotelwäsche*. Jedoch besteht zu letzteren Lieferanten kein regelmäßiger Kontakt, sondern nur bei Bedarf.

Öffentlichkeit

Unter dem Begriff Öffentlichkeit subsumieren sich neben den schon genannten Kunden und Lieferanten auch externe Stakeholder, die sich im Umfeld des Schlosshotels befinden. Dazu gehören Journalisten, Politiker, Behörden, Verbände, Vereine u. ä., also Anspruchsgruppen, die sich in verschiedener Weise und zu verschiedenen Zeitpunkten für das Unternehmen interessieren (vgl. Gardini 2009, S. 505).

Die strategische Markenführung sollte über Public Relations eine positive Beziehung zu diesen Stakeholdern herstellen. Bisher erschienen über das

Schlosshotel Stecklenberg Zeitungsartikel und ein Fernsehbeitrag (vgl. Kapitel 6.1.4 Kompetenzanalyse nach Storytelling).

Weil das Hotel jedoch keine systematische Öffentlichkeitsarbeit betreibt, existieren keine regelmäßigen Beziehungen zu Journalisten und dem Publikum. Jedoch engagiert sich das Hotel für die Entwicklung des Ortes und unterstützt über den Gemeinderat den Ausbau der touristischen Infrastruktur in Stecklenberg. So wurde auf der Burgruine der Lauenburg in Stecklenberg mit finanziellen Mitteln des Schlosshotels und anderer ein Aussichtsturm mit Blick auf die Vorharz-Region gebaut.

Mitarbeiter

Die Mitarbeiter sollen sich mit den Werten einer Marke identifizieren und diese Werte als Botschafter nach außen tragen. Dies kann nur durch Mitarbeiterzufriedenheit gewährleistet werden.

Das Schlosshotel beschäftigt sieben Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit. Zwei der Angestellten sind seit Eröffnung des Hotels 2004 Teil des Teams. Mit der Entwicklung des Hotels und technischen Innovationen haben sich auch die Aufgabengebiete des Personals erweitert.

Das Schlosshotel Stecklenberg wird von Michael Pinnow allein geführt, weshalb es keine Gesellschafter und keine weiteren Mitarbeiter im Management gibt. Diese gehören mit den Kapitalgebern zu weiteren Stakeholdern in der Hotellerie (vgl. Schrand/Schlieper 2011, S. 192).

6.1.4 Kompetenzanalyse nach Storytelling

Ressourcen und Fähigkeiten bilden die Basis der Kompetenzen eines Unternehmens (vgl. Hungenberg 2014, S. 149). Ressourcen sind die materiellen und immateriellen Güter, Vermögensgegenstände und Einsatzfaktoren, die ein Unternehmen besitzt (vgl. ebd.). Die Fähigkeiten beschreiben, inwieweit ein Unternehmen fähig ist, diese Ressourcen durch zielorientierte Ausrichtung und Koordination zu nutzen (vgl. ebd.).

Mit Fokus auf die immateriellen Güter sollen in der Kompetenzanalyse nach Storytelling die Ressourcen und Fähigkeiten für die Einbindung der Kommu-

nikationsmethode herausgestellt und als Stärken bzw. Schwächen bewertet werden.

Eine Fokussierung auf den Aspekt Storytelling innerhalb dieser Kompetenzanalyse ist möglich, weil die Abgrenzung durch eine derartige Kommunikationsmethode im Kommunikationswettbewerb als Kompetenz eingestuft werden kann. Weil in der Masterarbeit ein Konzept für Storytelling erarbeitet werden soll und die grundlegenden Leistungen des Unternehmens als Indikatoren in der Wettbewerberanalyse aufgeführt sind, wird hier keine geschäftsfeldübergreifende Kompetenzanalyse durchgeführt.

Ein Wettbewerbsvorteil durch eine Kompetenz liegt vor, wenn ein Unternehmen mit einer Ressource oder Fähigkeit quantitativ oder qualitativ besser ausgestattet ist als seine Wettbewerber (vgl. Hungenberg 2014, S. 150). Die Einschätzung einer Kompetenz als Stärke bzw. Schwäche setzt den Hinblick auf das Umfeld voraus (vgl. ebd., S. 160). Hier wurde ein fiktiver *best-in-class*-Wettbewerber zum Vergleich herangezogen, der Storytelling strategisch einsetzt. Die Bewertung als Stärke bzw. Schwäche erfolgt auf einer fünfstufigen Skala, wobei es die Ausprägungen sehr schwach (--), schwach (-), durchschnittlich (0), stark (+) und sehr stark (++) gibt.

Ressourcen

Basierend auf den theoretischen Darlegungen zum Storytelling in Kapitel 4.2 wurden zuerst die Quellen für Geschichten des Schlosshotels Stecklenberg geprüft. Diese wurden hinsichtlich des Potentials bewertet, eine Kerngeschichte hervorzubringen, die langfristig in weitere Geschichten überführt werden könnte. Zudem ist die Erreichbarkeit der Quellen ein Kriterium: Quellen, die nicht ständig vor Ort sind, gelten als Schwächen.

Die Einbindung von Personen erzeugt Identifikationspotential und damit Involvement (vgl. Mangold 2002, S. 42). Aus dem Grund werden die Kriterien stärker beurteilt, die einen Menschen zum Gegenstand haben.

Das Schlosshotel Stecklenberg verfügt über einen Image-Film, in dem die Methode Storytelling bereits verwendet wurde. Dieser wird dahingehend beurteilt, ob er bereits Inhalte einer Kerngeschichte mit ihren Komponenten aufweist und die Grundlage für weitere Geschichten bilden könnte. Dies wäre als

Stärke zu beurteilen, weil das Schlosshotel Stecklenberg so einen Anknüpfungspunkt für ein Storytelling-Konzept hätte. Dahingehend wird die Streuung des Films anhand der Zahl der Kanäle, auf denen er eingebunden ist, bewertet. Je mehr Kanäle er bespielt, desto höher ist die Reichweite und größer die daraus resultierende Stärke. Der Film sollte Möglichkeiten zur Identifikation geben: Dies kann durch die Präsenz von Handelnden in einer realen Geschichte geschehen (vgl. Mangold 2002, S. 42).

Tabelle 1 zeigt das Stärken- und Schwächenmodell für die Ressourcen des Storytellings.

Tabelle 1 – Stärken- und Schwächenmodell der Ressourcenanalyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Indikator	Ausprägung				
	--	-	0	+	++
QUELLEN					
Mitarbeiter					•
Führungskraft					•
Unternehmensgründung					•
Meilensteine		•			
Produkte/Dienstleistung			•		
Partner	•				
Kunden		•			
Meinungsführer		•			
IMAGEFILM					
Kerngeschichte Potential					•
Anzahl der Kanäle			•		
Identifikationspotential					•

Quellen für Geschichten

Mitarbeiter

Von den sieben Mitarbeitern sind zwei Personen seit der Eröffnung im Schlosshotel Stecklenberg tätig. Sie haben den Umbau miterlebt und können berichten, wie das Unternehmen gewachsen ist, wie sich die Zimmer und öffentlichen Räumlichkeiten verändert haben und welchen Anteil der Inhaber an dem Prozess hatte. Einige Mitarbeiter haben persönlichen Kontakt zu den Gästen entwickelt und könnten Alltagsgeschichten mit Bezug zu den Gästen

erzählen. Das Personal ist vor Ort. Somit ist diese Quelle als Stärke einzuschätzen.

Führungskräfte

Mit Michael Pinnow gibt es nur eine Führungskraft im Schlosshotel. Die Alltagserfahrung zeigt, dass Urlaubsgäste Interesse an der Persönlichkeit des Inhabers haben und gezielt nach einem Gespräch mit ihm fragen. Weil er damit die Aufmerksamkeit der Bezugsgruppen genießt, eignet sich Michael Pinnow möglicherweise als Held von Geschichten. Er ist nicht nur administrativ und leitend tätig, sondern arbeitet aktiv im Service, Gebäude- und Gartenmanagement mit. Obwohl er nicht als Hotelier ausgebildet ist, hat er sich in die Branche eingearbeitet, weil er sich einen Traum erfüllen wollte. So hat er die Unternehmensgeschichte als Figur geprägt.

Unternehmensgeschichte

Die in Kapitel 2.2 beschriebene Unternehmensgeschichte des Schlosshotels bildet reale Ereignisse ab, die für Geschichten verwendet werden könnten.

Seit dem Baujahr 1897 hat das Haus verschiedenen Zwecken gedient. Als ursprünglicher Adelssitz hat das Schloss aus heutiger Sicht historischen Charakter, der in Anlehnung an die Unternehmenswerte bewahrt wird (vgl. Kapitel 6.1.2 Werte). Das heutige Luisenzimmer wurde von der Tochter des Kaisers Wilhelm I., Viktoria Luise, bewohnt, wenn sie zu Gast im Schloss war. Dass bereits der deutsche Adel in den Zimmern gelebt hat, ist eine einzigartige Besonderheit.

Die spätere Nutzung des Schlosses als Flüchtlingsanstalt und Erholungsheim bringt Wandel und Entwicklungen mit sich, die Thema von Geschichten sein könnten. Der Ausbau zum Schlosshotel durch den heutigen Inhaber weist erneut auf die Werte Leidenschaft, Qualität und Individualität hin. Seit der Gründung des Hotels 2004 hat es sich zu einem hochqualitativen Dienstleistungsunternehmen entwickelt. Der Schlosspark wurde über mehrere Jahre hinweg mit Liebe zum Detail zu einem Erholungsort umgestaltet.

Weil die Unternehmensgeschichte viele potentielle Komponenten für Geschichten aufweist, wird sie als Stärke bewertet.

Meilensteine

Gegründet als „Ferienanlage Schloss Stecklenberg“ mit angegliedertem Caravan-Stellplatz, hieß das Unternehmen später nur „Schloss Stecklenberg“ und führt heute den Namen „Schlosshotel Stecklenberg“.

Als Meilenstein ist die Vergabe der Sterne-Klassifizierung „Drei-Sterne-Superior“ im Jahr 2011 zu bezeichnen. Im Gegensatz zu den bisher genannten Quellen erscheint das Potential für weitere Geschichten gering zu sein, weshalb diese Meilensteine als Schwächen zu beurteilen sind.

Produkte und Dienstleistungen

Die Meilensteine kennzeichnen eine stetige Verbesserung der Qualität der Ausstattung. Zur Eröffnung gab es im Haus noch Ferienwohnungen mit Küche, die nun dem Turmzimmer mit freistehender Badewanne und Suiten mit Bädern des Luxussegments gewichen sind.

Mit der Einführung der Halbpension wandte sich das Schlosshotel der saisonalen Küche zu. Die Speisen variieren abhängig von der Jahreszeit.

2015 wurde das historische Luisenzimmer geschaffen, das den Charakter des ehemaligen Fürstensitzes bewahrt.

Im Jahr 2016 wird eine Erweiterung des Wellness-Bereichs erfolgen: Zusätzlich zu der Sauna wird ein Jacuzzi in einer Natursteingrotte gebaut. Außerdem erhält eine weitere Suite eine freistehende Badewanne und wird damit zur Mastersuite umgestaltet.

Die stetigen Erweiterungen der Dienstleistungen könnten Potential für Geschichten bieten, zumal der Prozess des Umbaus in Zukunft fortschreitet. Weil hier jedoch weniger Identifikationsmöglichkeiten gegeben sind, handelt es sich um eine neutral einzuschätzende Quelle. Diese kann jedoch mit Figuren verknüpft werden.

Partner

Da die Geschäftsbeziehungen zu den Lieferanten nicht intensiv sind, sind Partner als Quelle für Geschichten weniger geeignet.

Kunden

Eine Befragung der Stammgäste könnte lohnenswert sein. Die Zahl der wiederkehrenden Gäste steigt und sie haben i. d. R. positive Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht, sodass eine Geschichte aus Sicht des Gastes einer Empfehlung gleichkommen könnte (vgl. Fink 2013). Hier fehlt dem Schlosshotel allerdings ein Customer-Relationship-Management-System, mit dem die Kontaktpflege und damit auch die Kundenbindung ausgebaut werden könnte. Ausschlaggebend für die Bewertung als Schwäche ist die schlechte Erreichbarkeit der Kunden.

Meinungsführer

Weil die Zielgruppe der Urlaubsreisenden für das Schlosshotel breit definiert ist, kann ein *Opinion leader* nicht eindeutig herausgearbeitet werden. Doch es haben bereits Personen des öffentlichen Lebens im Schlosshotel übernachtet, darunter der Journalist Günter Wallraff, die Rockband *City* und der Schlagersänger Heinz-Rudolf Kunze. Ähnlich wie bei den Kunden sind sie als Quellen für Geschichten schlecht erreichbar.

Imagefilm

Potential einer Kerngeschichte

Der Kurzfilm erzählt die Geschichte, wie Michael Pinnow das Schloss zum Schlosshotel ausgebaut hat und zeigt dabei Aufnahmen des Hotels, begleitet von atmosphärischer Musik (vgl. Schlosshotel Stecklenberg, Film). Es geht um die Leidenschaft hinter dem Bauprojekt und den Prozess der Umgestaltung. Die Botschaft besagt, dass mit Leidenschaft alles erreicht werden kann: in diesem Fall, ein verlassenes Schloss zum Leben zu erwecken.

Damit beinhaltet die Geschichte einen Konflikt. Nach dem Aufwand der Sanierung (Problem) wird die Harmonie durch die Eröffnung des Schlosshotels wiederhergestellt.

Michael Pinnow ist die einzige handelnde Figur, die direkt als Held auftritt. Sein Ziel ist es, die Schlossruine zu sanieren und als Hotel zu eröffnen. Protagonisten, die ihn bei der Sanierung unterstützt haben (z. B. Baufirmen oder Handwerker) treten nicht auf, können aber vom Rezipienten erdacht werden.

Zudem kann die Leidenschaft für die Umsetzung des Vorhabens als Protagonist zur Zielerreichung angesehen werden. Als Antagonist kommen die Kosten und die Arbeit in Frage, die das Projekt über fünf Jahre während des Umbaus in Anspruch genommen haben.

Orte der Handlung sind das Schosshotel und der Park mit Innen- und Außenaufnahmen. Die Handlung ist eine Erzählung aus der Vergangenheit mit einem Blick in die Zukunft. Sie beginnt mit der Setzung des Problems: Michael Pinnow entscheidet sich, die Ruine zu sanieren. Zur Lösung des Konflikts entscheidet er sich unter mehreren Handlungsalternativen dazu, die Baumaßnahmen selbst durchzuführen. Die Leidenschaft zum Projekt ist dabei die treibende Kraft, die zu der hohen Qualität in der Ausgestaltung des Hotels geführt hat. Hier spiegeln sich die Markenwerte wider. Schließlich wird der Konflikt durch die Begrüßung der ersten Gäste gelöst. Der Wandel des Schlosses „vom hässlichen Entlein zum schönen Schwan“ ist als klassisches Handlungsmuster vollzogen und wird in Zukunft fortgesetzt.

Weil der Imagefilm damit bereits alle Elemente einer Kerngeschichte hat, liegt hier eine Stärke vor. Jedoch ist die Verbreitung ausbaufähig. Er ist auf der Homepage, auf dem Buchungsportal HRS und auf der Videoplattform *Youtube* eingebunden. Es handelt sich zwar um zentrale Kanäle: Die Homepage ist die wichtigste Informationsquelle für potentielle Kunden; HRS und Youtube sind Marktführer in ihren jeweiligen Segmenten (vgl. Statista 2012, Marktanteile der führenden Hotel-Buchungsportale in Deutschland im Jahr 2012 u. Statista 2014, Marktanteil von Videoplattformen in Deutschland im Jahr 2014). Jedoch könnte eine breitere Streuung die Reichweite noch erhöhen.

Das Identifikationspotential ist hoch, da Michael Pinnow eine persönliche Geschichte aus seiner Sicht erzählt. Seine emotionalen Handlungen sind nachvollziehbar dargestellt und werden im Film durch Beschreibungen deutlich: „Als ich vor einigen Jahren das erste Mal auf das Gelände gefahren bin, war ich sehr beeindruckt von dem großen Haus, von den großen Bäumen, dem herrlichen Park.“ (Schosshotel Stecklenberg, Film: 0:09/2:47 min).

Fähigkeiten

Die Ressourcen des Schlosshotels für Geschichten sind abschließend als Stärken zu beurteilen, weil mehrere Quellen Geschichten hervorbringen könnten. Nachfolgend sind die Fähigkeiten eingeschätzt, Storytelling in Form einer integrierten Kommunikation einzubinden. Die gebündelten Kommunikationsaktivitäten über mehrere Instrumente vermitteln ein widerspruchsfreies und glaubwürdiges Markenbild (vgl. Gardini 2009, S. 484). Dazu wird betrachtet, in welchem Umfang das Schlosshotel Stecklenberg die in der Hotellerie üblichen Kommunikationsinstrumente Mediawerbung, Direktmarketing, persönliche Kommunikation, Verkaufsförderung, Online-Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit, Events und Sponsoring nutzt. Je langfristiger ein Instrument bedient wird, desto vorteilhafter ist es für die Erinnerung der Marke. Kontinuität erzeugt Lerneffekte bei den Rezipienten (vgl. Gardini 2009, S. 485).

Nachfolgend ist die Auswertung der Fähigkeiten in einem Stärken- und Schwächenmodell erfasst (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2 – Stärken- und Schwächenmodell der Fähigkeitenanalyse (Quelle: Eigene Darstellung)

Indikator	Ausprägung				
	--	-	0	+	++
KOMMUNIKATIONSINSTRUMENTE					
Mediawerbung			●		
Direktmarketing				●	
Persönliche Kommunikation					●
Verkaufsförderung	●				
Online-Kommunikation				●	
Öffentlichkeitsarbeit				●	
Events	●				
Sponsoring	●				

Kommunikationsinstrumente

Zu der Mediawerbung, d. h. klassischer Werbung, gehören eine jährliche Anzeige in den regionalen Stadtmagazinen *Quedl*, *Quedlinburg aktuell* und im Kurtaxe-Heft *Eckpunkt*. Weil diese Anzeige langfristig geschaltet ist, jedoch

keine weitere Mediawerbung betrieben wird, handelt es sich weder um eine Stärke, noch um eine Schwäche.

Unter Direktmarketing wird jede Form der direkten und persönlichen Ansprache der Zielgruppen verstanden (vgl. Gardini 2009, S. 497). In der Hotellerie sind E-Mailings, Hotelprospekte und Telefonmarketing üblich. Davon führt das Schlosshotel ein Prospekt und passives Telefonmarketing durch; d. h. Kunden werden auf der Homepage animiert, Kontakt über das Telefon mit dem Hotel aufzunehmen (vgl. ebd., f.).

Die direkte persönliche Kommunikation zwischen Hotelpersonal und Gästen erfolgt im Schlosshotel Stecklenberg zu jedem Zeitpunkt des Zusammentreffens und hat durch die Verankerungen in den Werten (vgl. Kapitel 6.1.2) hohen Stellenwert.

Kurzfristige und zeitlich begrenzte Aktionen, die durch Anreize den höheren Abverkauf von Produkten und Dienstleistungen forcieren, sind Verkaufsförderungen (vgl. Gardini 2009, S. 498). Das Schlosshotel führt sie nicht durch.

Zur Beurteilung der Online-Kommunikation wurde die Einschätzung aus der Wettbewerberanalyse im Bereich der Kommunikation herangezogen (vgl. Kapitel 6.1.5). Dazu wurde ein Durchschnittswert aus den Bewertungen der Homepage, der Social Media-Nutzung und der Buchungsportale gebildet (vgl. Tabelle 6). Das Schlosshotel nutzt keine Online-Werbung.

Die Erstellung eines Profils auf *Pinterest* wurde im Rahmen der Kommunikationsstrategie geplant und soll nun unter Anwendung des Konzepts für Storytelling umgesetzt werden. Dieser Social Media-Kanal wurde gewählt, weil sich das Schlosshotel in seiner Markenführung über Bilder statt über Texte definieren möchte und Gäste vor, während und nach ihrem Aufenthalt im Hotel über aktuelle Ereignisse und Angebote informieren kann. *Pinterest* basiert auf der Einbindung von Bildern auf virtuellen Pinnwänden (vgl. *Pinterest* 2015).

In der Hotellerie bezeichnet Öffentlichkeitsarbeit den Dialog mit den Bezugsgruppen des Hotels (vgl. Gardini 2009, S. 504). Das Schlosshotel Stecklenberg betreibt keine regelgeleitete Öffentlichkeitsarbeit. Jedoch sendete der Mitteldeutsche Rundfunk (MDR) im Jahr 2010 einen Beitrag in der Sendung *Sachsen Anhalt heute*, in dem die Geschichte des Schlosshotels gezeigt wurde (vgl.

Youtube 2010, Schlosshotel Stecklenberg – Schlafen wie die Grafen). 1999 wurde in der Mitteldeutschen Zeitung (MZ) über den Verkauf des Schlosses, 2001 über die Bauarbeiten berichtet. Die Eröffnung des Hotels im Jahr 2004 war Thema eines einseitigen Artikels. Im Jahr 2005 erschien ein Bericht über die Beschäftigung einer gehörlosen Mitarbeiterin. Der aktuellste Artikel erschien 2011 und hat die Erfolgsgeschichte zum Inhalt. In der *Hamburger Morgenpost* wurde das Schlosshotel im Rahmen eines Beitrags über die Walpurgisnacht in Thale vorgestellt (vgl. internes Pressearchiv des Schlosshotels Stecklenberg).

Weil alle Berichterstattungen im Fernsehen und in Zeitungen eine positive Haltung zum Schlosshotel einnehmen, gilt das Kriterium Öffentlichkeitsarbeit aus passiver Sicht als Stärke.

Events und Sponsoring sind keine Bestandteile der Kommunikation des Schlosshotels und gelten deswegen als Schwächen.

Die Stärken- und Schwächenanalyse verdeutlicht, dass die Fähigkeiten zum Einsatz der Ressourcen noch ausgebaut werden könnten. Insbesondere Verkaufsförderung, Events und Sponsoring sind bisher ungenutzte Möglichkeiten, um eine integrierte Kommunikation zu fördern. In der persönlichen Kommunikation könnte Storytelling ebenso eingebunden werden wie in der Online-Kommunikation. Hier ist die Einführung gezielter Aktivitäten im Social Media sinnvoll, um die Potentiale des Storytellings zielgruppengerecht auszuschöpfen (vgl. Kapitel 6.1.3 Analyse der Bezugsgruppen).

6.1.5 Wettbewerberanalyse

Zunächst soll der Begriff der Wettbewerber definiert werden, um eine Eingrenzung der relevanten Akteure zu treffen. Hungenberg definiert diese wie folgt: „[...] Wettbewerber sind jene Unternehmen, die solche Leistungen anbieten, die zur Befriedigung der gleichen Kundenbedürfnisse dienen wie die Produkte des eigenen Unternehmens.“ (Hungenberg 2014, S. 131f.). Demzufolge sind Wettbewerber des Schlosshotels Stecklenberg nur solche Hotels, die ein vergleichbares historisches Ambiente aufweisen, einen ähnlichen Qualitätsanspruch haben und in der gleichen Region, dem Ostthar, liegen.

Gründe für diese Eingrenzung sind zum einen die Entscheidung der Gäste für ein bestimmtes Hotel-Ambiente und zum anderen für eine Preisklasse bei der Buchung. Um den Qualitätsanspruch einzugrenzen, gelten nur Drei- bis Vier-Sterne-Hotels als Wettbewerber.

Die Entscheidung für ein Hotel erfolgt bei Urlaubern zu mehr als 90 Prozent nach dem Standort (vgl. Gardini 2009, S. 262). In Stecklenberg existieren als potentielle Wettbewerber nur Ferienhäuser und Ferienwohnungen, die aufgrund ihrer Ausstattung und Preise andere Zielgruppen ansprechen. Die Region wird somit weiträumiger auf das Gebiet Ostharz gefasst.

Somit bleiben vier Wettbewerber auf dem relevanten Markt: *Villa Alice* in Thale, *Schlosshotel zum Markgrafen* in Quedlinburg, *Schlossberg Hotel Wernigerode* und *GreenLine Schlosshotel Blankenburg*.

Die Villa Alice ist ein sanierter Jugendstil-Altbau mit drei Sternen im Stadtzentrum Thale und bezeichnet sich selbst als die „Wellness-Oase im Harz“ (Villa Alice 2015). Das Hotel befindet sich in unmittelbarer Nähe zu Wanderwegen und Ausflugszielen.

Das familiär geführte Schlossberg Hotel Wernigerode hat wie das Schlosshotel Stecklenberg den Status „Drei Sterne Superior“ und ist unterhalb des berühmten Wernigeröder Schlosses gelegen (vgl. Schlossberg Hotel Wernigerode 2015). Das Stadtzentrum von Wernigerode ist nah.

Unter dem Slogan „Fürstliches Wohnen in Quedlinburg – Perle des Vorharzes“ positioniert sich das historische Schlosshotel zum Markgrafen im Stadtzentrum von Quedlinburg (vgl. Schlosshotel zum Markgrafen 2015). Mit der Hotelkategorisierung Vier-Sterne-Plus zählt es zu den Spitzenhotels der Region.

Das Schlosshotel Blankenburg gehört mit vier Sternen zu der Hotelkette *GreenLine Hotels*, die Unterkünfte in naturverbundener Lage vermittelt (vgl. GreenLine Schlosshotel Blankenburg 2015). Blankenburg ist als touristisches Ziel weniger bekannt, aber mit guter Infrastruktur an die Ausflugsziele der Region angebunden.

Anlage der Untersuchung

Auf Basis der Untersuchungsdaten wurden Kriterien zur Bewertung festge-

legt. Diese werden in Erfüllungsgraden gemessen, welche von den Werten eins bis fünf definiert sind. Der stärkste Wettbewerber erhält fünf Punkte und der schwächste Wettbewerber einen Punkt innerhalb eines Kriteriums. So können innerhalb des Stärken- und Schwächenmodells sowohl optisch als auch in Zahlen Abgrenzungskriterien ermittelt werden.

In der Wettbewerberanalyse werden zum einen Unternehmens- und Standortkriterien und zum anderen kommunikationsbezogene Kriterien untersucht. Diese sind in Teilaspekte gegliedert, die auf Basis weiterer Kriterien als Stärken bzw. Schwächen eingeschätzt werden.

Aus praktischen Gründen ist eine persönliche Begehung der Räumlichkeiten der Hotels nur im Schlosshotel Stecklenberg möglich. Daher stellen die Fotos und beschreibenden Texte auf den jeweiligen Homepages der Wettbewerber die Bewertungsgrundlagen für die unternehmensbezogenen Kriterien dar (vgl. Villa Alice 2015, Schlosshotel zum Markgrafen 2015, Schlossberg Hotel Wernigerode 2015 u. GreenLine Schlosshotel Blankenburg 2015).

Jedes Hotel wird nach Ausstattung, Verpflegung, Ambiente, Preis und Standort beurteilt, weil sich so eine qualitätsbezogene Differenzierung erkennen lassen kann (vgl. Deutsche Hotelklassifizierung 2015). In die Einschätzung der Ausstattung fließen die folgenden Aspekte: Qualität der Hotelzimmer, Datum der letzten Renovierung (sofern bekannt), Attraktivität von Wellness-, Sport-, Restaurant- und öffentlichem Gästebereich sowie der Parkplätze. Hier wurde zur Einschätzung der Kriterienkatalog der *Deutschen Hotelklassifizierung* herangezogen, der jedes Hotel nach einem Punktesystem bewertet und mit Sternen klassifiziert (vgl. Deutsche Hotelklassifizierung 2015). Die Kriterien sind angelegt für die Bereiche „Allgemeine Hotelinformationen“, „Rezeption und Service“, „Zimmer“, „Gastronomie“, „Veranstaltungsbereich“, „Freizeit“ sowie „Qualitäts- und Online-Aktivitäten“ (vgl. ebd.).

Der nachfolgende Auszug verdeutlicht die zu vergebenden Punkte am Beispiel der Parkmöglichkeiten im Bereich der allgemeinen Hotelinformationen (Deutsche Hotelklassifizierung 2015, S. 3):

Parkplatz am Hotel	3
Parkmöglichkeit für Busse	1
Hotelgarage	5
Ladestation für Elektrofahrzeuge	3

Alle Punkte der jeweiligen Kategorien werden summiert. Damit wird das Hotel einer Sterne-Kategorie nach folgendem Schlüssel zugeordnet (vgl. Tabelle 3):

Tabelle 3 – Bewertungsschlüssel der Sterne-Kategorien für Hotels (Quelle: Eigene Darstellung nach Deutscher Hotelklassifizierung 2015, S. 22)

Sterne	*	**	***	****	*****
Punkte der Hotels	90	170	260	400	600
Punkte der Hotels für Zusatz „Superior“⁶	170	260	400	600	680

Weil die Punktevergabe der jeweiligen Hotels für einzelne Kriterien nicht öffentlich ersichtlich ist, wurden die vergebenen Hotelsterne als Bemessungsgrundlage genutzt und jeweils um ein Zusatzkriterium erweitert.

Bei der Bewertung der Zimmer gilt eine Bewahrung des historischen Ambiente durch antike Möbel sowie historisches Design von Wänden und Fußböden als positiv (z. B. durch Ornamenttapeten und Dielen). Je geradliniger dieses Design in den Räumlichkeiten der Zimmer beibehalten wird, desto mehr Punkte erhält der Wettbewerber.

Für die weiteren Aspekte der Ausstattung wird das Zusatzkriterium des ersten persönlichen Eindrucks angesetzt, der sich bei dem Blick auf die Fotos der jeweiligen Homepages einstellt. Positiv sind dabei ein gepflegtes Erscheinungsbild und eine einladende Einrichtung der Räumlichkeit.

Je kürzer das Datum der letzten Renovierung her ist, desto besser wird dieser Aspekt eingeschätzt. Denn Renovierungen sind Ausdruck von Qualität (vgl. Gardini 2009, S. 181).

Zum Bereich Verpflegung gehören die Speise- und Getränkeauswahl und der Ideenreichtum bei der Zubereitung von Menüs und Speisendekoration. Es gibt Punkte für eine große Auswahl, eine stimmige Auswahl (d. h. „rustikal“ oder „ritterlich“ passend zum Haus und durch regionale Speisen Bezug zum

⁶ „„Superior“ bezeichnet Spitzenbetriebe, welche deutlich mehr Punkte als in ihrer Kategorie erforderlich erreicht haben und deren Gesamteindruck den in ihrer Kategorie erwarteten überragt. Diese Betriebe weisen somit ein besonders hohes Maß an Dienstleistungen auf.“ (Deutsche Hotelklassifizierung 2015, S. 33).

Harz) und das Eingehen auf besondere Wünsche der Gäste (z. B. durch das Angebot von vegetarischen Menüs). Denn ein großes Angebot kann die Erwartungen einer großen Zahl von Gästen erfüllen (vgl. Gardini 2009, S. 11)). Um den Ideenreichtum zu bewerten, wurden Bilder der Speisen mit unerwarteten Dekorationen positiv bewertet, ebenso wie Speisekarten hinsichtlich einer ungewöhnlich, d. h. nicht standardisierten, Kombination von Speisen. Die Präsenz einer Minibar auf den Zimmern wird mit fünf Punkten bewertet. Als vorteilhaft gelten zudem hauseigene Restaurants mit freier Speisewahl (Bewertung mit fünf Punkten) und langen Öffnungszeiten. Je länger die Öffnungszeiten sind, desto mehr Punkte erhält der Wettbewerber.

Aspekte wie Detailliebe und Individualität bestimmen die Einschätzung des Ambientes. Liebe zum Detail wird anhand der erweiterten Produkte beurteilt, die den sogenannten Begeisterungsanforderungen des Kunden entsprechen. Kunden richten die Begeisterungsanforderungen über die Basisanforderungen (Übernachtung und Verpflegung) hinaus an ein Hotel (vgl. ebd., S. 408). Detailliebe in Form von Dekoration, Wasch- und Badeutensilien und persönlichen Grußkarten auf den Zimmern wird im Rahmen der Wettbewerberanalyse positiv bewertet, weil sie den Begeisterungsanforderungen entsprechen.

Individualität kennzeichnet sich durch Eigenschaften und Merkmale, die eine Besonderheit ausmachen und eine Persönlichkeit unverwechselbar abbilden (vgl. Duden 2015). Hotels erhalten mehr Punkte, wenn sie äußerlich aufgrund einer besonderen Bauweise wiedererkennbar sind und es sich um ein Individualhotel handelt. Ein Individualhotel ist ein rechtlich, wirtschaftlich selbstständiges und einzelbetrieblich geführtes Hotel, das nicht zu einer Hotelkette oder Hotelkooperation gehört (vgl. Gardini 2009, S. 33).

Das Kriterium „Stil“ wird untersucht, weil sich Hotelkunden zunehmend von besonderer Ausstattung und Hoteldesign angesprochen fühlen (vgl. ebd., S. 409). Für den Stil des Hotels werden Punkte vergeben, wenn ein Design erkennbar ist, das sich dem Kunden erschließt. Dazu sollten die Zimmer stilgleich sein und keinen Widerspruch zur Einrichtung des Hauses darstellen. Weil es sich um historische Hotels handelt, sollte sich dieser Aspekt in der Ausstattung widerspiegeln. Je mehr historische Elemente (z. B. Deckenstuck,

antike Möbel und Teppiche) im Haus übernommen sind, desto mehr Punkte werden vergeben.

Da Hotels als Standardleistung eine Übernachtung anbieten und damit den Schlaf der Gäste sicherstellen sollten, wird das direkte Ambiente anhand von Verkehrs- und Umgebungslärm, basierend auf Erfahrungswerten, eingeschätzt. Eine attraktive Aussicht (z. B. in die Berge) gilt als positiver Aspekt.

Zur Beurteilung des Preises wird das Preis-Leistungsverhältnis im Hinblick auf die vergebenen Hotel-Sterne und die absolute Preishöhe für ein Doppelzimmer mit den direkten Wettbewerbern verglichen.

Die Verkehrsanbindung, Ruhe in der Umgebung sowie kulturelle -, kulinarische - und Erholungsangebote geben Aufschluss über die Attraktivität des Standortes. Hier gilt: Je schneller und bequemer ein Hotel aufgrund des Straßennetzes erreicht werden kann und je mehr kulturelle -(z. B. Museen), kulinarische - (z. B. Restaurants) und Erholungsangebote (z. B. Wanderwege) am Standort im Umkreis von 500 Metern existieren, desto mehr Punkte werden an dieser Stelle vergeben. Der Maßstab ist die Erreichbarkeit zu Fuß.

Um zu klären, ob die Hotels ihre Marke erfolgreich online führen, erfolgt eine Untersuchung der Homepage, des Facebook-Profiles und der Auftritte in Online-Buchungsportalen.

Die Homepage ist Teil der Markenkommunikation im Internet (vgl. Ullrich 2012, S. 3). Sie ist bei 97 Prozent der reisenden Internetnutzer die erste Informationsquelle (vgl. Hinterholzer 2013, S. 64). Hotels können über ihre Homepage das Markenwissen der Konsumenten steuern, Markenzufriedenheit, -vertrauen und -bindung erzeugen (vgl. Esch 2014, S. 77).

Hotels sollten über ihre Homepage anstreben, potentielle Gäste zu einer direkten Buchung auf der Website zu animieren, um einen Kauf abzuschließen und Vertriebskosten an die Buchungsportale zu vermeiden (vgl. Gardini 2009, S. 461).

Eine Homepage wird in der Literatur als professionell eingestuft, wenn sie Inhalte mit hoher Qualität bereitstellt, einfach zu bedienen ist, ansprechend und mediengerecht gestaltet ist und Emotionen weckt (vgl. Dirnbauer 2000, S. 39f.). Zur Bewertung der Homepages wurden daher die drei Faktoren Content, Design und Usability festgelegt (vgl. Meidl 2013, S. 16ff.). Darüber hin-

aus ergeben sich hotelspezifische Anforderungen, welche die Buchungsvorgänge und Hotelinformationen betreffen (vgl. Hinterholzer 2013, S. 64ff.).

Der *Content* hat eine inhaltliche und eine qualitative Dimension. Inhaltlich interessieren die ersten Eindrücke auf der *Landing Page*. Entspricht sie den Erwartungen eines Internet-Nutzers auf der Suche nach Informationen zu einem Hotel und ist der Auftritt gepflegt und übersichtlich? Auf der Homepage sollte ein Überblick über das Leistungsangebot und die Formulierung des Alleinstellungsmerkmals zu finden sein, ebenso Angaben zu den Preisen und dem Freizeitangebot der Region. Allgemeine Geschäfts- und Buchungsbedingungen sollten genauso auf der Homepage abgebildet werden wie ein Impressum. Als vorteilhaft gelten darüber hinaus eingebundene Routenplaner für die Anreise, Möglichkeiten zu einer direkten Online-Buchung, ein Verfügbarkeitskalender, ein Online-Gästebuch, Wetterinformationen, News und das Angebot von Informationen (z. B. einer Hotelbroschüre) zum Download (vgl. ebd., S. 64). Diese inhaltlichen Kriterien werden bewertet nach der Einmaligkeit, Konsistenz, Vollständigkeit und Aktualität der gegebenen Informationen. Das bedeutet, dass die obigen Informationen sich nicht wiederholen (Einmaligkeit) und sich nicht widersprechen dürfen (Konsistenz). Als Wiederholung wird die mehrmalige Nennung auf verschiedenen Seiten verstanden. Ein Widerspruch besteht, wenn die Information nicht eindeutig ist (z. B. zwei Preisangaben zu der gleichen Dienstleistung). Inhaltlich sollte eine Aussage vollständig sein und keine Fragen offen lassen (Vollständigkeit). Mit Aktualität wird ausgedrückt, dass die Informationen auf dem neuesten Stand sein sollten (z. B. Anzeige saisonaler Preise) (vgl. Meidl 2013, S. 18).

In qualitativer Hinsicht sind vor allem die Verständlichkeit von Satzbau und Sprachstil sowie die Längen der Texte entscheidend. Inhalte sind bei einer klaren Sprache und kurzen Texten verständlicher für den Nutzer (vgl. ebd., S. 16). Sprache und Grammatik sollten bei einem professionellen Text fehlerfrei sein. Die Einbindung einer weiteren Seitensprache, z. B. Englisch oder Holländisch, kann eine Stärke sein. Hotels im Ostharz beherbergen auch Gäste aus dem Ausland, insbesondere aus den Niederlanden (vgl. Sachsen-Anhalt Tourismus 2015, S. 7). Zudem können visuelle Medien den Auftritt der Marke auf der Homepage anreichern. Hierzu wird die Qualität der Fotos hinsichtlich

Belichtungsverhältnissen und Auswahl des Bildobjekts eingeschätzt. Wenn die Fotos passend zu den Texten eingebunden sind und Videos auf der Homepage vorliegen, werden sie als Qualitätsmerkmale positiv bewertet.

Das *Design* der Homepage unterliegt den Kriterien der optischen Textgliederung, der Schriftartenauswahl sowie der Einheitlichkeit von Erscheinungsbild und Bildsprache. Die Gliederung von Texten in Absätze und Überschriften erleichtert die Orientierung. Die Verwendung festgelegter Schriftarten ist Teil des Corporate Designs und trägt damit zur Wiedererkennung bei (vgl. Miedl 2013, S. 19). Des Weiteren gelten ein gut sichtbares und prägnantes Logo sowie ein aussagekräftiger Header als Stärken, weil sie das Markenbild auf der Homepage ausdrücken (vgl. Hinterholzer 2013, S. 64). Ein prägnantes Logo in Form einer Wort-Bild-Marke hat einen höheren Erinnerungswert als eine reine Bild-Marke (vgl. Adjouri/Büttner 2008, S. 76).

Die *Usability* wird nach Orientierung, Funktionalität und Service eingeschätzt. Nutzer sollten sich schnell und leicht orientieren können. Kriterien für die Bewertung der Orientierung sind eine selbsterschließende Baum- oder Menüstruktur, die Sichtbarkeit des Systemstatus' zur Nachverfolgung der eigenen Bewegung auf der Homepage, die stets präsente Rückkehrmöglichkeit zur Startseite (z. B. durch die Einbindung einer Verlinkung im Header), eine freie Suchfunktion und Quicklinks (z. B. zu der Online-Buchung). Die Qualität einer Homepage wird auch durch ihre Funktionalität bestimmt, die wiederum Rückschlüsse auf die Marke zulässt. Zur Bewertung wurden folgende Kriterien bestimmt: die Funktionalität von Hyperlinks, die Dauer der Ladezeit der Startseite (am Beispiel von Google Chrome) sowie die korrekte mobile - und Webansicht in den Browsern Mozilla Firefox, Google Chrome, Windows Explorer und Safari (vgl. Hinterholzer 2013, S. 65). Damit der Nutzer ein positives Erlebnis auf der Homepage hat, sollte die Funktionalität bei verschiedenen Nutzungsarten des Internets gewährleistet sein (vgl. Dirnbauer 2000, S. 39).

Zur Beurteilung des Services wird getestet, ob die Kontaktinformation und die Online-Buchung nach mindestens zwei Klicks erreicht werden können. An diesen beiden Punkten findet der Verkauf statt, weshalb er nach möglichst kurzer Zeit von potentiellen Kunden erreichbar sein muss (vgl. Hinterholzer

2013, S. 66).

Sind Verknüpfungen zu den genutzten Social Media-Kanälen vorhanden, reichert das den Informationswert der Seite an und wird als Stärke bewertet (vgl. Hinterholzer 2013, S. 64ff.).

Die Präsenz in Social Media stellt den Zugriff zur eigenen Homepage her, erhöht die Bekanntheit und regt Dialoge zwischen Zielgruppen und der Marke sowie innerhalb der Zielgruppen an (vgl. ebd., S. 76). Weil die Kanäle des Social Media damit die Reichweite der Markenkommunikation erhöhen, wird das soziale Netzwerk Facebook exemplarisch untersucht. Dieser Kanal wird als einziger von allen Wettbewerbern bedient. Die Kriterien richten sich zum einen nach den Postings der Hotels und zum anderen nach den Reaktionen der Facebook-Nutzer. Die Qualität der Posts wird bewertet nach der Aktualität der Posts (Wann wurde der letzte Post abgeschickt?) und ihrer Frequenz (Gibt es eine Regelmäßigkeit?). Es gelten zeitnahe Posts und eine erkennbare Frequenz (z. B. wöchentlich) als positiv, weil dadurch die Langfristigkeit der Social Media-Aktivitäten belegt wird. Diese ist ein Qualitätsmerkmal (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S. 140).

Zudem wird die Anzahl der Fehler als negatives Kriterium gemessen. Gezählt werden dazu Rechtschreibfehler der letzten zehn Posts.

Die Anzahl geposteter Fotos, Videos und Interaktionsmöglichkeiten (z. B. Gewinnspiele) gibt Aufschluss darüber, wie die Nutzer zum Teilen von Inhalten animiert werden (vgl. Hinterholzer 2013, S. 89). Ein Hotel sollte immer einen Verweis auf die Buchungsmöglichkeit online (z. B. durch einen Link zu der Homepage) und eine kurze Leistungsbeschreibung einbinden.

Die Qualität des Facebook-Auftritts zeigt sich auch anhand der Reaktionen von Facebook-Nutzern. Dazu gehört die Anzahl der „Gefällt mir“-Angaben zu der Unternehmensseite und zu einzelnen Posts, verglichen an dem jeweiligen Post mit den meisten „Gefällt mir“-Angaben. Hier haben Nutzer ihre Affinität zu einem Hotel ausgesprochen (vgl. Ceyp/Scupin 2013, S. 53).

Auch die Anzahl der Kommentare, verglichen an dem jeweiligen Post mit den meisten Kommentaren, wird eingeschätzt. Interaktionen zwischen den Facebook-Nutzern, bestehend aus Äußerungen mit Reaktion, geben Aufschluss über die Nutzungsaktivität und damit den Erfolg der Facebook-Seite (vgl.

Hinterholzer 2013, S. 88). Je mehr Interaktionen auf der Seite bestehen, desto mehr Punkte werden vergeben.

Da bei Facebook auch eine Bewertung der Hotels durch die Nutzer auf einer Skala von fünf Sternen möglich ist, soll diese Bewertung in das Stärken- und Schwächenmodell Eingang finden. Neben der Vergabe der Sterne ist die Anzahl der Bewertungen ein Kriterium zur Einschätzung der Nutzung der Facebook-Seite.

Die Präsenz in Online-Buchungsportalen wird auf Basis des Suchverhaltens potentieller Hotelgäste bewertet. Diese recherchieren in den häufigsten Fällen zuerst Hotels in Suchmaschinen, verschaffen sich detaillierte Informationen auf der Homepage und gelangen auf ein Online-Buchungsportal, wo vor allem Bewertungen verglichen werden (vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, S. 29).

Im Bereich der Buchungsportale wird eingeschätzt, wie erfolgsversprechend die Auswahl der Online-Buchungsportale getroffen wurde, d. h. ob die marktführenden Portale *HRS*, *Booking.com* und *Expedia* die Hotels führen (vgl. Statista 2012, Marktanteile der führenden Hotel-Buchungsportale in Deutschland im Jahr 2012).⁷ Die Trefferanzeige gibt Aufschluss über die Prominenz der Hotels an ihren jeweiligen Standorten. Dazu wurde in jedem der bestimmten Portale eine Suche nach Hotels in der jeweiligen Stadt durchgeführt. Ein Vorteil besteht, wenn das Hotel mindestens auf der ersten Seite mit Hotelvorschlägen und bestenfalls unter den ersten drei Hotels auf der Seite nach einer Suche erscheint. Hier wurde davon ausgegangen, dass das Nutzungsverhalten in Online-Buchungsportalen dem in Suchmaschinen ähnelt und daher nur die Treffer der ersten Seite von Bedeutung für den Nutzer sind (vgl. Quirnbach 2012, S. 22)

Zudem wird betrachtet, wie viele Qualitätsauszeichnungen die Hotels von den marktführenden Online-Buchungsportalen und dem Bewertungsportal *Holidaycheck* erhalten haben und wie positiv die Kundenbewertungen sind. Dazu wurde der Durchschnitt aus der vergebenen Punkteanzahl auf *Booking.com*, *HRS*, *Expedia* und *Holidaycheck* für jedes Hotel gebildet.

Weil keines der Hotels Storytelling bisher systematisch einsetzt, wird das Nutzungspotential für die Zukunft eingeschätzt. Dazu wird die Unterneh-

⁷ Weil das Online-Buchungsportal *Hotel.de* im Untersuchungszeitraum Wartungsarbeiten der Homepage durchgeführt hat, wird es nicht in die Analyse einbezogen (Stand 12.07.2015).

mensgeschichte hinterfragt, denn die Geschichte des Schlosshotels Stecklenberg bietet laut Kompetenzanalyse Potential für Storytelling und sollte sich von denen der Wettbewerber langfristig abgrenzen können (vgl. Kapitel 6.1.4). Zudem wird geklärt, wie häufig die Wettbewerber bisher Geschichten auf ihrer Homepage und auf Facebook eingebunden haben, um einen Eindruck zu gewinnen, ob hier langfristig eine Systematik für die Markenführung entstehen könnte.

Untersuchung der Unternehmens- und Standortkriterien

Bei der Analyse der Unternehmens- und Standortkriterien kommt zum Ausdruck, dass das Schlosshotel Stecklenberg mit einem Durchschnittswert von 4,0 Punkten das stärkste Hotel unter den Wettbewerbern ist. Tabelle 4 veranschaulicht in einem komprimierten Stärken- und Schwächenmodell, dass das Schlosshotel in den Aspekten Ambiente und Preis führt.

Tabelle 4 – Komprimiertes Stärken- und Schwächenmodell der Unternehmens- und Standortkriterien (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmens- und Standortkriterien	AUSPRÄGUNG																								
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)					Villa Alice, Thale (***)					Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (****)					Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)					GreenLine Schlosshotel Blankenburg (****)				
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ausstattung																									
Verpflegung																									
Ambiente																									
Preis																									
Standort																									
Durchschnittswert	4,0					3,8					3,9					3,3					3,3				

Das Ambiente bildet im Vergleich zu den Wettbewerbern keine Widersprüche und ist von einem erkennbaren Stil gekennzeichnet.

Der Preis für ein Doppelzimmer ist der günstigste (86 Euro pro Nacht inklusive Frühstück) und damit für Gäste im direkten Vergleich der Angebote vorteilhaft.

Die Ausstattung des Schlosshotels zum Markgrafen ist als Vier-Sterne-Hotel hochwertiger als die der umliegenden Hotels. Zudem ist der historische Charakter in allen Räumlichkeiten beibehalten, was im Vergleich zum standardisierten GreenLine Schlosshotel Blankenburg mit ebenfalls vier Sternen eine

Stärke bildet (vgl. Anhang C Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse, Auswertung GreenLine Schlosshotel Blankenburg).

Der Aspekt der Verpflegung ist zwar eine Stärke des Schlosshotels zum Markgrafen. Jedoch konnten hier nicht alle Kriterien aufgrund fehlender Quellen bewertet werden (vgl. Anhang C Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse). Es wird deutlich, dass das Schlosshotel Stecklenberg mit seinem Angebot der Halbpension eine kleinere Auswahl und durch kürzere Öffnungszeiten weniger Service für die Gäste bietet als die wettbewerbenen Hotels, welche hauseigene Restaurants führen (vgl. Anhang C Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse, Auswertung Schlosshotel Stecklenberg).

Der Standort des Schlosshotels Stecklenberg ist eine Schwäche, weil es in Stecklenberg, einem angegliederten Vorort von Thale, wenige touristische Angebote gibt. Für Gäste, die dagegen Erholungsurlaub in der Natur oder einen Wanderurlaub machen möchten, hat der Standort eine vorteilhafte Ausgangslage.

Ein Blick auf die erreichten Durchschnittswerte in den einzelnen Unternehmens- und Standortkriterien (vgl. Tabelle 5) macht deutlich, dass die Differenzen zwischen den Hotels vor allem in der Preisgestaltung für die vergleichbaren Leistungen liegen.

Tabelle 5 – Durchschnittswerte des Stärken- und Schwächenmodells nach Unternehmens- und Standortkriterien (Quelle: Eigene Darstellung)

Unternehmens- und Standortkriterien	AUSPRÄGUNG				
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)	Villa Alice, Thale (***)	Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (***)	Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)	GreenLine Schlosshotel Blankenburg (***)
INDIKATOREN					
Ausstattung	4,1	2,8	4,6	2,6	3,2
Verpflegung	3,4	4,2	5,0	3,6	4,0
Ambiente	5,0	4,0	4,8	3,5	2,8
Preis	4,5	3,5	1,0	2,5	3,5
Standort	3,0	4,3	4,0	4,5	3,3
Durchschnittswert	4,0	3,8	3,9	3,3	3,3

Es ist Aufgabe der Kommunikation, diese Unterschiede für den Kunden nachvollziehbar zu machen. Weil das Schlosshotel Stecklenberg seine Stärke in einem unverwechselbaren Ambiente hat, sollte hier thematisch der Fokus

der Kommunikation liegen.

Untersuchung der kommunikationsbezogenen Kriterien

Auch innerhalb der kommunikationsbezogenen Kriterien kann das Schlosshotel Stecklenberg die stärkste Position einnehmen. Allerdings ist der Aspekt Facebook ausgenommen, weil das Hotel hier kein Profil führt. In Tabelle 6 ist das komprimierte Stärken- und Schwächenmodell für die kommunikationsbezogenen Kriterien ersichtlich.

Tabelle 6 – Komprimiertes Stärken- und Schwächenmodell nach kommunikationsbezogenen Kriterien (Quelle: Eigene Darstellung)

Kommunikationsbezogene Kriterien	AUSPRÄGUNG																								
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)					Villa Alice, Thale (***)					Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (****)					Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)					GreenLine Schlosshotel Blankenburg (****)				
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Homepage				●					●					●					●					●	
Facebook			-						●					●					●					●	
Buchungsportale				●					●					●					●					●	
Storytelling					●				●					●					●					●	
Durchschnittswert	4,4					2,9					3,1					3,1					4,1				

Homepage

Das GreenLine Schlosshotel Blankenburg führt in der Analyse von Content, Design und Usability die beste Website. Design und Usability zeigen keine Mängel und der Inhalt entspricht den Anforderungen. Das Schlosshotel Stecklenberg ist in der Bewertung der Homepage zweitstärkster Wettbewerber (vgl. Tabelle 7).

Tabelle 7 – Stärken- und Schwächenmodell der Homepage (Quelle: Eigene Darstellung)

Homepage	AUSPRÄGUNG																								
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)					Villa Alice, Thale (***)					Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (****)					Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)					GreenLine Schlosshotel Blankenburg (****)				
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Content				●					●					●					●					●	
Design				●					●					●					●					●	
Usability				●					●					●					●					●	
Durchschnittswert	4,3					3,3					4,0					4,1					4,8				

Im Vergleich zum GreenLine Schlosshotel Blankenburg ist vor allem die Qualität der Fotos, insbesondere der Innenaufnahmen, verbesserungswürdig. Es fehlen Wetterinformationen, ein Verfügbarkeitskalender, Informationen zum Download und eine zweite Seitensprache. Diese Inhalte sind zwar keine wesentlichen Bestandteile einer guten Hotel-Homepage. Jedoch bieten sie einen zusätzlichen Service an, grenzen von den übrigen Wettbewerbern ab und sind am Beispiel der Wetterinformation oder Downloadmöglichkeit mit wenig Aufwand umsetzbar.

Bisher führt kein Hotel News auf der Homepage. Das Schlosshotel Stecklenberg könnte sich mit diesem Inhalt abgrenzen. Zudem könnten regelmäßig erscheinende News die Kundenbindung durch eine regelmäßige Kontaktaufnahme erhöhen.

Das Design der Homepage des Schlosshotels Stecklenberg ist mit 4,8 erreichten Punkten nur wenig schwächer als die stärksten Wettbewerber der Kategorie mit fünf Punkten (Schlossberg Hotel Wernigerode und GreenLine Schlosshotel Blankenburg, vgl. Tabelle 8).

Tabelle 8 – Durchschnittswerte des Stärken- und Schwächenmodells der Homepage (Quelle: Eigene Darstellung)

Homepage	AUSPRÄGUNG				
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)	Villa Alice, Thale (**)	Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (****)	Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)	GreenLine Schlosshotel Blankenburg (****)
INDIKATOREN					
Content	3,9	2,8	3,3	3,6	4,4
Design	4,8	2,9	4,3	5,0	5,0
Usability	4,4	4,2	4,6	3,8	5,0
Durchschnittswert	4,3	3,3	4,0	4,1	4,8

Es fehlt die Prägnanz des Logos im Hinblick auf das Corporate Design. Auf der Homepage ist ein Wappen ersichtlich, das als Logo prägnanter wäre, wenn es den Schriftzug Schlosshotel Stecklenberg beinhalten und so eine Wort-Bild-Marke darstellen würde (vgl. Adjouri/Büttner 2008, S. 76).

Im Hinblick auf die Usability könnte das Schlosshotel Stecklenberg eine Suchfunktion und eine mobile Ansicht einrichten, um den Service für den Nutzer zu erhöhen (vgl. Dirnbauer 2000, S. 39). Interaktive Elemente könnten einge-

bunden werden, wenn das Schlosshotel Social Media für die Kommunikation mittels Storytelling nutzt.

Facebook

Die Untersuchung ergibt, dass die Wettbewerber des Schlosshotels Stecklenberg das soziale Netzwerk Facebook nicht konsequent mit Erfolgen bedienen (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 9 – Stärken- und Schwächenmodell für Facebook (Quelle: Eigene Darstellung)

Facebook	AUSPRÄGUNG																								
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)					Villa Alice, Thale (***)					Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (****)					Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)					GreenLine Schlosshotel Blankenburg (****)				
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Postings			-					•				•						•							•
Reaktionen			-					•				•						•							•
Durchschnittswert	-					3,5					2,2					2,7					3,9				

Das stärkste Hotel ist unter diesem Aspekt das GreenLine Schlosshotel Blankenburg, das sich durch inhaltliche Korrektheit, die starke Einbindung von Fotos und eine regelmäßige Frequenz von Postings hervortut (vgl. Anhang C Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse, Auswertung GreenLine Schlosshotel Blankenburg). Villa Alice weist hingegen ein höheres Involvement der Nutzer auf. Dies ist erkennbar durch die höhere Anzahl von Kommentaren, Interaktionen und *Likes* auf einzelne Posts. Auch die beste Bewertung durch die Nutzer mit 4,6/5 Sternen erhält Villa Alice (vgl. Anhang C Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse, Auswertung Villa Alice).

Weil das Schlosshotel zum Markgrafen sein Facebook-Profil seit dem Jahr 2012 nicht mehr aktualisiert hat und das Schlossberg Hotel Wernigerode sein Profil für Veranstaltungstipps der Region nutzt, die nur indirekt mit dem Hotel in Verbindung stehen, ist eine Orientierung bei den stärksten Wettbewerbern Villa Alice und GreenLine Schlosshotel Blankenburg zu suchen.

Will sich das Schlosshotel Stecklenberg im Social Media-Bereich abgrenzen, sollte es Möglichkeiten zur Interaktion anbieten. Die Analyse bringt hervor, dass nur diejenigen Facebook-Profile Reaktionen von Nutzern hervorbrin-

gen, die anregende Inhalte anbieten, mit denen sich Nutzer identifizieren können.

Weil alle Wettbewerber Facebook als einzigen Social Media-Kanal nutzen, ist die Erstellung eines Profils auf weiteren Social Media-Kanälen sinnvoll.

Online-Buchungsportale

Das Schlosshotel Stecklenberg ist stärkster Wettbewerber bei der Nutzung von Online-Buchungsportalen. Dies wird in dem Stärken- und Schwächenmodell in Tabelle 10 deutlich.

Tabelle 10 – Stärken- und Schwächenmodell für Buchungsportale (Quelle: Eigene Darstellung)

Buchungsportale	AUSPRÄGUNG																								
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)					Villa Alice, Thale (***)					Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (****)					Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)					GreenLine Schlosshotel Blankenburg (****)				
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nutzung der Marktführer					●					●					●					●					●
Trefferanzeige				●					●					●					●					●	
Qualitätsauszeichnungen				●					●					●					●					●	
Anzahl der Bewertungen			●					●					●					●					●		
Kundenbewertungen Ø					●					●					●					●					●
Durchschnittswert	4,4					2,6					3,2					3,2					4,2				

Das Schlosshotel Stecklenberg hat zwei Qualitätsauszeichnungen von HRS und Booking.com und mit einem Durchschnitt von 9,1/10 (HRS und Booking.com) und 5,1/6 (Expedia und Holidaycheck) die besten Kundenbewertungen (vgl. Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse).

Im Vergleich mit den Wettbewerbern gilt es, die Anzahl der Kundenbewertungen mit Kommunikationsmaßnahmen zu steigern. Hier ist das GreenLine Schlosshotel Blankenburg mit insgesamt 449 Bewertungen in den vier marktführenden Portalen stärkster Wettbewerber (vgl. Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse). Das Schlosshotel Stecklenberg wurde von 328 ehemaligen Gästen bewertet (vgl. Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse, Auswertung Schlosshotel Stecklenberg, Stand 12.07.). Setzt man diese Anzahl in ein Verhältnis, erscheint das Schlosshotel Stecklenberg jedoch erfolgreich: Mit nur dreizehn Zimmern im Vergleich zu

67 Zimmern des GreenLine Schlosshotels Blankenburg haben prozentual mehr Gäste eine Bewertung abgegeben (vgl. Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse, Auswertung GreenLine Schlosshotel Blankenburg).

Die Trefferanzeige ist in allen Buchungsportalen vorteilhaft. Diesen Status gilt es zu halten, um von potentiellen Gästen schneller gefunden zu werden als die Wettbewerber.

Storytelling

Die Kompetenzanalyse in Kapitel 6.1.4 brachte bereits zum Ausdruck, dass das Schlosshotel Stecklenberg die Ressourcen und Fähigkeiten besitzt, Storytelling systematisch in seine Kommunikationsmaßnahmen einzubinden.

Die Wettbewerberanalyse zeigt, dass es sich damit erfolgreich von den einbezogenen Hotels abgrenzen kann (vgl. Tabelle 11).

Tabelle 11 – Stärken- und Schwächenmodell für Storytelling (Quelle: Eigene Darstellung)

Storytelling	AUSPRÄGUNG																								
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)					Villa Alice, Thale (***)					Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (***)					Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)					GreenLine Schlosshotel Blankenburg (***)				
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Unternehmensgeschichte					●			-							●					●					●
Geschichten Homepage				●		●									●					●				●	
Geschichten auf Facebook			-							●					●					●				●	
Durchschnittswert	4,5					2,0					3,0					2,3					3,3				

Storytelling wird bisher von keinem Hotel systematisch und langfristig eingesetzt. Das Schlosshotel zum Markgrafen und das GreenLine Schlosshotel Blankenburg könnten zwar die Geschichten der historischen Gebäude nutzen, das Schlossberg Hotel Wernigerode den architektonischen Hintergrund; jedoch werden diese Geschichten bisher nur auf Unterseiten der jeweiligen Websites beschrieben. Das Schlosshotel zum Markgrafen birgt aufgrund berühmter Gäste und vergangener Events weitere Potentiale für Geschichten. Doch sind diese bisher kein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation auf der Homepage.

Auf den Facebook-Profilen nutzen das Schlosshotel zum Markgrafen und das Schlosshotel Wernigerode keine Geschichten. Villa Alice und GreenLine Schlosshotel Blankenburg vermitteln in Einzelfällen Mitarbeitergeschichten, wie Weiterbildungen (GreenLine Schlosshotel Blankenburg, Facebook) oder Geschichten über den Umbau (Villa Alice, Facebook). Aufgrund der fehlenden Frequenz der Posts mit ähnlichen Themen ist hier aber keine Systematik zu erkennen.

Tabelle 12 veranschaulicht zusammenfassend die Durchschnittswerte der Wettbewerber in den kommunikationsbezogenen Kriterien.

Tabelle 12 – Durchschnittswerte des Stärken- und Schwächenmodells nach kommunikationsbezogenen Kriterien (Quelle: Eigene Darstellung)

Kommunikationsbezogene Kriterien	AUSPRÄGUNG				
	Schlosshotel Stecklenberg (**S)	Villa Alice, Thale (***)	Schlosshotel zum Markgrafen, Quedlinburg (***)	Schlossberg Hotel Wernigerode (**S)	GreenLine Schlosshotel Blankenburg (****)
INDIKATOREN					
Homepage	4,3	3,3	4,0	4,1	4,8
Facebook	-	3,5	2,2	2,7	3,9
Buchungsportale	4,4	2,6	3,2	3,2	4,2
Storytelling	4,5	2,0	3,0	2,3	3,3
Durchschnittswert	4,4	2,9	3,1	3,1	4,1

Es zeigt sich, dass die Abstände zwischen dem Schlosshotel Stecklenberg und dem GreenLine Schlosshotel Blankenburg klein sind. Allein der Aspekt Storytelling bietet hohes Potential zur Abgrenzung, sodass sich die Entwicklung eines Konzepts anbietet. Dies könnte zugleich den Auftritt auf der Homepage verbessern und Social Media-Aktivitäten hervorbringen und dauerhaft einbinden.

6.1.6 Trends in Gesellschaft und Tourismus

Aktuell entstehen in der Hotellerie zunehmend System- und Kettenhotels in den mittleren bis unteren Preissegmenten. Bis in die 90-er Jahre hatte noch das höhere Qualitätssegment expandiert, sodass in dem Bereich heute eine Reifephase erreicht ist. Hochqualitative Hotels können sich nur durch ein klares Leistungsprofil oder einen Standortvorteil differenzieren (vgl. Gardini 2009, S. 58).

Die Kunden der Hotels werden sich im Zuge des demografischen Wandels verändern. Nicht nur die Überalterung der Gesellschaft, sondern auch ein zunehmend höheres Bildungsniveau führen zu gestiegenen Ansprüchen von Hotelgästen (vgl. Gardini 2009, S. 59). Statt Vermögen und Besitz steht Selbstverwirklichung im Vordergrund. Diese ist verbunden mit dem Trend der Individualisierung, innerhalb derer sich jede Person frei von konventionellen Vorstellungen entfalten kann und somit individuelle Ansprüche an das Hotelwesen entwickelt, die auf die eigene Person zugeschnitten sind.

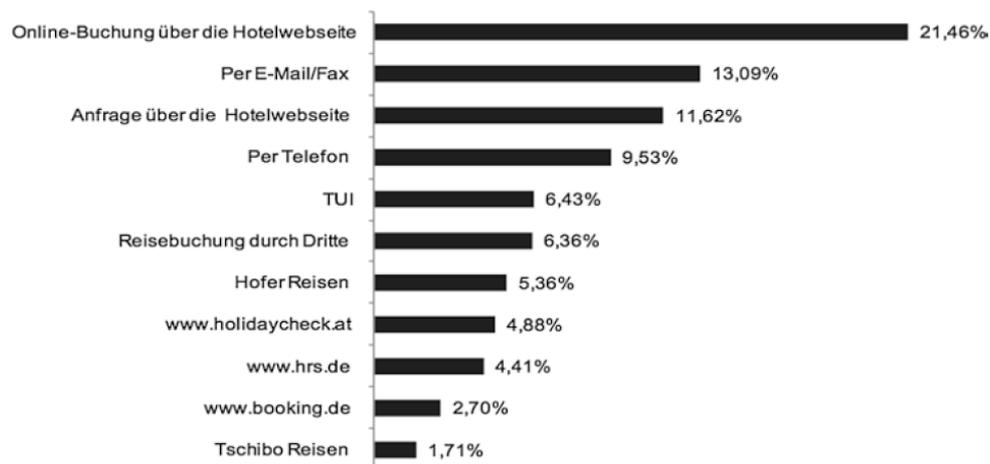
Die Konsumbereitschaft der Deutschen im Reise-Bereich ist dabei hoch. 33 Prozent der Befragten geben 2014 ihr Geld nach der Lebenserhaltung für Urlaub aus, 21 Prozent für Aktivitäten außerhalb der eigenen vier Wände (Statista 2014, Konsumbereitschaft deutscher Verbraucher nach Produktgruppen).

Die Risikobereitschaft der Hotelkunden nimmt ab, sodass sie sich an Qualität und Marken orientieren. Hotels, die Kundenerwartungen erfüllt bzw. übertroffen haben, werden wieder gebucht (vgl. Gardini 2009, S. 59).

Die Deutschen sind als reisefreudig zu beurteilen: 76 Prozent der Bevölkerung unternimmt jährlich mindestens eine Reise, pro Kopf sind es 1,3 Reisen. Die Haupturlaubsreise liegt bei einer Dauer von 12,2 Tagen. 48 Prozent der Deutschen verreisen dabei mit dem Auto. Ein Drittel der Bevölkerung reist zu innerdeutschen Zielen. Die Buchung erfolgt zu 55 Prozent individuell, d. h. nicht über ein Reisebüro. Der Trend geht zu Online-Recherche und -Buchungen sowie zu mehreren Kurztrips statt einer Hauptreise (vgl. Hinterholzer/Jooss 2013, S. 29). Die häufigste Schrittfolge zu einer Hotelbuchung beginnt bei einer Suchmaschine und führt über die Hotelwebsite zu einer Bewertungsplattform. Rund 20 Prozent der Urlauber beginnen den Buchungsprozess auf einem Online-Buchungsportal (vgl. ebd., S. 190).

Die Buchung einer Reise erfolgt in mehr als der Hälfte der Fälle über direkte Vertriebskanäle wie die Hotel-Website (35 Prozent), E-Mail oder Fax an das Hotel (13 Prozent) oder per Telefon (10 Prozent), wie es in Abbildung 11 veranschaulicht ist.

Abbildung 11 – Verwendete Vertriebskanäle der Gäste bei der Hotelbuchung (Quelle: Teufel 2010, S. 79)



Veränderungen innerhalb der Mediennutzung sind interessant, um Kommunikationswege für die Markenführung zu erschließen (vgl. Castells 2004). Basierend auf Castells Grundlagen zur Netzwerkgesellschaft ist die zunehmende Nutzung von Web 2.0 eine Chance, um ausgewählte Zielgruppen zu erreichen. Die ARD/ZDF-Onlinestudie fasst zentrale Erkenntnisse zur Online-Nutzung der Deutschen zusammen. 46 Prozent der Befragten nutzen soziale Netzwerke, 64 Prozent Videokanäle wie Youtube mindestens gelegentlich. 82 Prozent suchen online nach Informationen und nutzen Suchmaschinen. Die Bedeutung von Online-Anwendungen steigt kontinuierlich (vgl. ARD/ZDF-Onlinestudie 2014. Onlinenutzung).

6.1.7 SWOT-Analyse

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde eine kommunikationsbezogene SWOT-Analyse durchgeführt, indem die vorhergehenden Unternehmens- und Umfeldanalysen unter kommunikationspolitischen Gesichtspunkten eingeordnet wurden (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13 – SWOT-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung)

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markenführung ▪ Storytelling (Quellen, Imagefilm) ▪ Abgrenzung zu Wettbewerbern durch Ambiente u. Preis ▪ Präsenz in Buchungsportalen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausschöpfung der Kommunikationsinstrumente ▪ Abgrenzung zu Wettbewerbern durch Verpflegung u. Standort
CHANCEN	RISIKEN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abgrenzung zu wenigen Wettbewerbern durch Storytelling und Online-Kommunikation ▪ definierte Zielgruppen ▪ Gesellschaft: Nutzung von Online-Medien, Markenorientierung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationswettbewerb auf dem Markt ▪ verschiedene Zielgruppen mit Wunsch nach Individualisierung

Stärken

Die Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg ist eine Stärke, weil eine aktuelle Kommunikationsstrategie aus dem Jahr 2014 vorliegt, die eindeutige Aussagen trifft über

- die Soll-Markenidentität
- die Kernbotschaft: „Erholung in einem historischen Märchenschloss in der Natur“
- Vision, Mission, Leitbild und Werte.

Basierend auf der Wettbewerberanalyse liegen die Stärken des Schlosshotels in seinem einzigartigen Ambiente, einem vergleichsweise günstigen Preis und der Präsenz auf marktführenden Online-Buchungsportalen mit sehr guten Kundenbewertungen und Qualitätsauszeichnungen.

Die Kompetenzanalyse brachte hervor, dass die Kommunikationsmethode Storytelling aufgrund potentieller Quellen (Mitarbeiter, Führungskraft, Unternehmensgeschichte) und ausgeprägter persönlicher Kommunikation im Haus Anwendung finden kann. Der Imagefilm bietet dazu einen Ausgangspunkt.

Schwächen

Im direkten Vergleich mit den Wettbewerbern bilden das Verpflegungsangebot und der Standort mit einer vergleichsweise unattraktiven touristischen Infrastruktur Schwächen.

Zudem nutzt das Schlosshotel Stecklenberg nicht die Bandbreite der möglichen Kommunikationsinstrumente, d. h. es findet keine integrierte Kommunikation statt. Social Media, Verkaufsförderung, Events und Sponsoring können die Bekanntheit steigern, werden jedoch nicht bedient.

Chancen

Weil die Wettbewerber in den kommunikationsbezogenen Kriterien Schwächen aufweisen, bestehen für das Schlosshotel Stecklenberg Chancen in der Abgrenzung über die Weiterentwicklung der Homepage nach inhaltlichen Aspekten und in der langfristigen Präsenz im Social Media. Keines der untersuchten Hotels nutzt Storytelling systematisch, weshalb sich hier eine Chance für die Kommunikation ableiten lässt. Es handelt sich um wenige direkte Wettbewerber, sodass ein Monitoring der Konkurrenz zur Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen möglich ist.

Die Analyse der Zielgruppen zeigt, dass Chancen in der Ansprache von Einsteigern, Gründern, Etablierten und Senioren liegen. Diese Marktsegmente sind jeweils groß genug, um Erfolgspotential zu bilden.

Gesellschaftliche Trends, die Chancen für die Online-Kommunikation mittels Storytelling bieten, sind die zunehmende Nutzung von Social Media und von Online-Buchungen durch Kunden. Die wachsende Markenorientierung bildet die Chance, dass die Marke Schlosshotel Stecklenberg zukünftig stärker wahrgenommen wird.

Risiken

Der Markt der Hotellerie bildet die größten Risiken: Der Kommunikationswettbewerb im gehobenen Preissegment ist eine Herausforderung. Es gilt langfristig, sich nicht nur gegen die direkten, sondern gegen alle Wettbewerber in der Region Ostharz durchzusetzen. Das Leistungsangebot der direkten Wettbewerber ist nur wenig differenziert. Dadurch besteht für das Schloss-

hotel Stecklenberg das Risiko, als austauschbar wahrgenommen zu werden. Zudem besteht das Risiko gestiegener Ansprüche der Kunden. Im Hinblick auf die steigende Bedeutung von Individualität könnte auch der Wunsch nach personalisierten Online-Anwendungen des Schlosshotels bestehen. Weil es sich um ein mittelständisches Unternehmen handelt, müssen aber Aufwand und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis stehen.

Die Bedienung der einzelnen Marktsegmente ist eine Herausforderung, weil die verschiedenen Lebenszyklen jeweils eine Ansprache über gesonderte Kommunikationskanäle benötigen, wie die Untersuchung der Nutzung von Social Media in der Zielgruppenanalyse hervorgebracht hat. Außerdem bestehen Unterschiede in der Ansprache der Gäste vor dem Hintergrund des Kundenlebenszyklus' in den verschiedenen Reisephasen.

Aus den einzelnen Bestandteilen der SWOT-Analyse ergeben sich nun die strategischen Ableitungen (vgl. Tabelle 14).

SO-Strategien

Das Kommunikationskonzept für die Markenführung kann mit der Kernbotschaft und der Soll-Markenidentität den Ausgangspunkt für das Storytelling-Konzept bilden. Dies kann auf Geschichten basieren, die sich aus der Unternehmensgeschichte entwickeln und die Führungskraft Michael Pinnow involvieren.

Storytelling sollte auf der Homepage und im Social Media-Bereich eingebunden werden: Zum einen benötigt die Website des Schlosshotels Stecklenberg eine inhaltliche Aufbereitung und zum anderen ist die Social Media-Präsenz notwendig, um sich kommunikativ von den Wettbewerbern abzugrenzen. Die sozialen Netzwerke müssen aber nach der Nutzung der Zielgruppen ausgewählt sein. So eignet sich Facebook zur Ansprache der Einsteiger, Gründer und Etablierten. Google+ ist für die Etablierten attraktiv. Twitter als Mikroblogger kann trotz ähnlich hoher Nutzerzahlen wie Google+ als Social Media-Kanal ausgeschlossen werden, weil er mit dem Fokus auf Texten der Kommunikationsstrategie widerspricht. Dahingehend ist Instagram für die Zielgruppe der Einsteiger interessant und Pinterest für Einsteiger, Gründer und

Etablierte (vgl. Kapitel 6.1.3 Analyse der Bezugsgruppen). Die Plattform wird zwar vergleichsweise wenig genutzt. Doch sie bietet die Möglichkeit, Zielgruppen anzusprechen, bei denen Kreativität einen hohen Stellenwert hat (vgl. Pinterest 2015).

Tabelle 14 - TOWS-Matrix (Quelle: Eigene Darstellung)

	CHANCEN	RISIKEN
STÄRKEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikationsstrategie zur Markenführung als Ausgangspunkt für Storytelling-Konzept ▪ Geschichten für Storytelling aus der Unternehmensgeschichte mit der Führungskraft entwickeln ▪ Einbindung von Storytelling auf Homepage und Social Media ▪ Auswahl der Social Media-Kanäle nach Zielgruppen ▪ Qualitätsauszeichnungen und Kundenbewertungen der Buchungsportale online präsentieren ▪ einzigartiges Ambiente und einzigartige Geschichte, bester Preis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagefilm auf mehr Kanälen einsetzen (weitere Videoplattformen) ▪ USP (historisches Schlosshotel in der Natur), Standort als Zusatznutzen (Ruhe und Erholung)
SCHWÄCHEN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ durch Auswahl der Kommunikationskanäle Abgrenzung zu Wettbewerbern schaffen: Kanäle wählen, die noch nicht genutzt werden (z. B. Pinterest, Youtube) ▪ Monitoring der Online-Kommunikation der Wettbewerber 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwurf eines langfristigen Konzepts für Storytelling (Kommunikationswettbewerb in Zukunft) ▪ zielgruppengerechte Ansprache in Kanälen treffen ▪ individuelles Hotel

Für die Senioren kann Storytelling in der persönlichen Kommunikation oder auf Offline-Kanälen eingesetzt werden.

Zur Abgrenzung von den Wettbewerbern bietet sich dabei ein thematischer Fokus auf die Stärken des Schlosshotels Stecklenberg an: das einzigartige

Ambiente, der günstigste Preis sowie Qualitätsauszeichnungen und beste Kundenbewertungen in den marktführenden Online-Buchungsportalen. Die einzigartige Geschichte ist hervorzuheben.

ST-Strategien

Der Ausgangspunkt für Storytelling ist mit der Kommunikationsstrategie für die Markenführung und dem Imagefilm bereits gesetzt. Nun gilt es, den Imagefilm breiter zu streuen und auf weiteren Kanälen, z. B. im Social Media und auf weiteren Videoplattformen neben Youtube einzubinden.

In den ST-Strategien kommt zum Ausdruck, dass sich bei allen Kommunikationsaktivitäten in Form von Geschichten ein inhaltlicher Fokus auf das Alleinstellungsmerkmal anbietet, um eine Abgrenzung von den Wettbewerbern zu schaffen. Der Standort kann mit dem Angebot von Ruhe und Erholung als Zusatznutzen kommuniziert werden. Damit wird er von einer Schwäche in eine Stärke überführt.

WO-Strategien

Die Wettbewerber nutzen bisher nur Facebook als Auftritt im Social Media. Dahingehend ist es sinnvoll, nicht nur ein gepflegtes Facebook-Profil zu erstellen, sondern andere Kanäle zu bedienen. Diese werden nicht im gleichen Maß wie Facebook genutzt, können aber weitere Zielgruppen erreichen. Weil das Schlosshotel Stecklenberg innerhalb seiner Kommunikationsstrategie die Sprache der Bilder verstärken möchte, eignen sich Formate wie Instagram oder Pinterest.

Um dem Wettbewerb langfristig begegnen zu können, sollte ein regelmäßiges Monitoring der Online-Kommunikation der Wettbewerber durchgeführt werden. So können Maßnahmen entgegen gesetzt oder Inspirationen geweckt werden.

WT-Strategien

Es ist im Hinblick auf den Kommunikationswettbewerb in Zukunft notwendig, ein möglichst langfristiges Konzept für das Storytelling zu entwerfen.

Maßnahmen, die nur für kurze Zeit eingesetzt werden, haben keine nachhaltige Wirkung (vgl. Gardini 2009, S. 485).

Bei der Planung der Social Media-Aktivitäten ist auf eine zielgruppengerechte Ansprache zu achten: Facebook und Twitter führen eine breitere Nutzergruppe als Instagram, das vorwiegend von Einsteigern genutzt wird (vgl. Kapitel 6.1.3 Analyse der Bezugsgruppen). Hier sind die Inhalte im Hinblick auf den Kundenlebenszyklus zu differenzieren, weil für Neukunden bzw. Stammkunden unterschiedliche Themen interessant sind (vgl. Hinterholzer 2013, S. 86).

Um dem Wunsch der Kunden nach Individualität zu begegnen, kann das Schloßhotel Geschichten mit seinem eigenen individuellen Design der Zimmer und dem persönlichen Service für seine Gäste überzeugen.

6.1.8 Zwischenfazit

Die Aufgabe der Geschichten muss darin liegen, den Markennutzen über die Eigenschaften der Marke zu begründen. Dazu sollten die Geschichten die Markenwerte vermitteln: Leidenschaft, Individualität, Herzlichkeit, Qualität und Verantwortung.

Die primären Bezugsgruppen des Storytellings sind Einsteiger, Gründer, Etablierte und Senioren. Das Schloßhotel weist mit seiner Unternehmensgeschichte und der Einbindung des Inhabers die größten Potentiale für Storytelling auf. Der Imagefilm und das bestehende Kommunikationskonzept sind Ausgangspunkte für die Planung des Storytellings.

Im Vergleich zu den Wettbewerbern überzeugt das Schloßhotel Stecklenberg vor allem mit seinem Ambiente, einem günstigen Preis und einer naturnahen Lage. Im Bereich der Kommunikation kann die Website inhaltlich verbessert und eine Präsenz im Social Media-Bereich erarbeitet werden. Es gilt Orte zu schaffen, an denen die Geschichten kommuniziert werden können.

6.2 Planung

In diesem Kapitel werden die strategischen und operativen Maßnahmen zur Einbindung von Storytelling in die Markenführung festgelegt.

6.2.1 Festlegung der Bezugsgruppen

Storytelling soll sich an externe Bezugsgruppen richten, da das Schlosshotel Stecklenberg nur wenige Mitarbeiter hat, welche die Markenwerte bereits verinnerlicht haben.

Die externen Bezugsgruppen sind primär die Gäste. Diese sind in die Lebenszyklen Einsteiger, Gründer, Etablierte und Senioren zu differenzieren. Hier kann wiederum eine Unterteilung in Neukunden, Stammkunden und ehemalige Kunden anhand des Kundenlebenszyklus' vorgenommen werden.

Die Öffentlichkeit soll sekundär über Storytelling erreicht werden, weil sie potentielle Kunden über Empfehlungen an das Schlosshotel heranzuführen könnten.

Lieferanten sollen keine Bezugsgruppen des Storytellings sein, weil sie nur eine kleine Gruppe ausmachen und die Beziehungen aufgrund ihrer mehrjährigen Dauer als stabil einzuschätzen sind.

6.2.2 Festlegung der Ziele

Welchen Zustand die Geschichten bei den festgelegten Bezugsgruppen erreichen sollen, legen die Ziele fest (vgl. Herbst 2014a, S. 126). Ein Ziel besteht aus Inhalt, Ausmaß und Zeitpunkt, damit eine Kontrolle der Zielerreichung ermöglicht wird (vgl. ebd.). Die Ziele sind an den Gästen als Bezugsgruppen ausgerichtet.

Storytelling soll langfristig dazu dienen, die Unterschiede zu den Wettbewerbern der Region durch eine Markenpositionierung zu verdeutlichen. Die Bekanntheit der Marke soll gesteigert und ein Markenimage vermittelt werden. Diese globalen Ziele sollen durch die nachfolgenden Unterziele erreicht werden.

Alle Gäste sollen innerhalb eines Jahres das Markenwissen erhalten, dass das Schlosshotel Stecklenberg das historische Hotel in der Region Ostharz ist, das sein einzigartiges Ambiente stets bewahrt und weiterentwickelt. Denn diese Entwicklung bestimmt den Kern der Marke. Dazu müssen sie über die Markenwerte in Kenntnis gesetzt werden, die anders als die der Wettbewerber sind. Die Veränderung des Markenwissens soll innerhalb eines Jahres bei allen Zielgruppen vollzogen sein.

Neukunden sollen auf die Werte Leidenschaft, Individualität und Qualität aufmerksam gemacht werden. Hieraus kann sich ein Image entwickeln.

Vorhandene Kunden, die zum ersten Mal das Hotel besuchen, und Stammkunden sollen zu Markenbindung geführt werden, indem sie die Herzlichkeit und Verantwortung als Markenwerte erkennen.

Ehemalige Kunden sollen primär den Wert der Qualität im Vergleich zu den Wettbewerbern wahrnehmen, damit sie zurückkommen bzw. keine schlechte Hotel-Bewertung online abgeben.

Durch diese Ziele soll die Erreichung der übergeordneten Kommunikationsziele gewährleistet werden (vgl. Anhang B Kommunikationsstrategie).

6.2.3 Festlegung der Instrumente

Um alle Bezugsgruppen zu erreichen, ist ein Mix aus persönlicher und medial vermittelter Kommunikation notwendig.

Persönliche Kommunikation

Die Gespräche zwischen Gästen und Mitarbeitern bzw. dem Inhaber bei An- und Abreise sowie während des Aufenthalts stellen bereits ein wichtiges Element der Kommunikation dar und sollen es bleiben. Sie betreffen bei der ersten Kontaktaufnahme die Informations- bzw. die Buchungsphase, aber vor allem dienen sie der Kundenbindung während der Reise und der Kundenrückgewinnung in der Nachreisephase.

Persönliche Kommunikation erfolgt auch bei Events. Das Schlosshotel könnte eine Ausstellung mit der Geschichte des Hauses durchführen, bei dem nicht nur die Öffentlichkeit und aktuelle Gäste, sondern auch Journalisten eingeladen werden. Es besteht die Möglichkeit, dass eine Berichterstattung in regio-

nenalen Medien, wie der Mitteldeutschen Zeitung oder dem Mitteldeutschen Rundfunk erfolgt. Es handelt sich hier um eine Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Herbst 2015a, S. 128).

Neben der Ausstellung könnte ein „Tag der offenen Tür“ ebenfalls ein Event darstellen, bei dem die Öffentlichkeit und potentielle Gäste das Ambiente des Hauses mit allen Sinnen wahrnehmen können. Solche Veranstaltungen dienen der Ansprache von Neukunden während der Anregungs- und Informationsphase. Sie bieten zugleich Themen für die medial vermittelte Kommunikation.

Medial vermittelte Kommunikation

Printmedien eignen sich, um die Zielgruppe der Senioren anzusprechen. Hierzu gehört die Broschüre des Schlosshotels, die bei jeder versandten Buchungsbestätigung als Printartikel bei Postversandt bzw. als PDF bei E-Mailversandt beigelegt sein sollte. Hier hat sie die Aufgabe, dem Gast nach der Buchung die Unsicherheit in der Vorreisephase zu nehmen. Diese entsteht, wenn zwischen Kauf und Inanspruchnahme der Leistung ein Zeitraum liegt.

Zudem sollte die Broschüre Gästen persönlich ausgehändigt werden, die mit ihrem Aufenthalt zufrieden waren und eine Empfehlung tätigen möchten. Die Absicht ist die Weitergabe des Werbematerials an Dritte. Damit zielt sie auf die Anregungs- und Informationsphase durch Empfehlungsmarketing ab.

Die Pressemitteilung könnte ein neues Kommunikationsinstrument für das Schlosshotel im Rahmen der Public Relations darstellen. Werden Events durchgeführt, sollten die Journalisten stets darüber informiert werden. Pressemitteilungen zu Jubiläen, wie das 15-jährige Bestehen des Unternehmens, können mit Hilfe von Storytelling interessant für die Medien sein.

Anzeigen in Printmedien sollten weiterhin Bestandteil der medial vermittelten Kommunikation in der Anregungsphase bleiben. Weil es sich hier aber um unpersönliche und einseitige Kommunikation handelt und die Schaltung ggf. mit hohen Kosten verbunden ist, soll dieses Instrument jedoch nicht auf weiteren Kanälen ausgebaut werden. Anzeigen in Radio und Fernsehen scheiden aus den gleichen Gründen aus.

Für die Zielgruppe, die das Internet nutzt, eignen sich die Online-Medien. Anzeigen können ein nützliches Instrument sein, z. B. könnten sie zielgruppengerecht auf Informationsseiten des Standorts oder bei Facebook eingebunden werden.

Zu den Online-Medien gehört die Homepage, die den potentiellen Kunden als wichtigste Informationsquelle in der Informations-, Buchungs- und Vorreisephase dient. In Zukunft sollte die Homepage die Seite „Neuigkeiten“ erhalten, um für Geschichten einen Platz zu schaffen und das Informationsangebot im Vergleich zu den Wettbewerbern auszubauen. Auch für die Nachreisephase können Neuigkeiten des Hauses (z. B. technische Weiterentwicklungen) dem Rückgewinnungsmanagement dienen.

E-Mails sind neben Telefonaten eine häufig genutzte Form der Kontaktaufnahme und können ein Instrument für Storytelling sein, wenn Mailings in die regelmäßigen Kommunikationsaktivitäten eingebunden werden. So könnte ein Newsletter entstehen, der die Kommunikationsmethode Storytelling beinhaltet, die Kundenbindung in der Nachreisephase fördert und zugleich zu einer erneuten Buchung anregt.

Der Imagefilm kann auf den Videoplattformen Vimeo, DailyMotion und weiteren Video-Plattformen verbreitet werden. Zudem eignet sich die Streuung in den sozialen Medien Facebook, Google+ und Instagram (*Hyperlapse*), um die Online-Präsenz auszubauen und weitere Nutzer zu erreichen. Der Film bildet ein Mittel des Storytellings, das Kunden in der Anregungsphase zu einer Suche nach weiteren Informationen animieren kann.

Die Online-Buchungsportale sind Vertriebspartner und Kommunikationsinstrument zugleich. HRS, Booking.com und Expedia haben als marktführende Buchungsportale eine hohe Reichweite. Weil die Online-Buchungsportale allerdings der schnellen Information dienen sollen, ist hier von regelmäßigen Aktivitäten mit Storytelling abzusehen. Stattdessen ist ein professioneller Auftritt zu erarbeiten, der die Geschichte des Hauses beinhaltet. Hier ist ein erkennbares Abgrenzungsmerkmal von den Wettbewerbern zwingend notwendig, weil der Gast hier vergleicht und sich für ein Hotel entscheidet. Die Hotelbewertungen und ggf. Qualitätsauszeichnungen können die Entscheidung erleichtern und sollten aus dem Grund hervorgehoben werden. Dies

kann durch eine erneute Erwähnung auf der Homepage und in den sozialen Medien geschehen. Insbesondere ist auf die Attraktivität der Bilder zu achten.

Als Social Media-Kanäle sollen Facebook, Pinterest, Instagram und Google+ eingesetzt werden. Basierend auf den Nutzerzahlen innerhalb der Lebenszyklen und dem Anspruch, Bildmaterial zur Anschauung des Ambientes anzubieten, eignen sich diese Instrumente. Sie erreichen im Kommunikationsmix alle Bezugsgruppen und ermöglichen eine Ansprache, die sich für die jeweilige Nutzergruppe anbietet. In der Anregungsphase führen die Plattformen durch aussagekräftige Bilder von hoher Qualität und emotionale Aspekte des Storytellings auf die Homepage des Schlosshotels. Sie weisen den Weg zu weiteren Informationen und zur Buchung im Rahmen der Kundenakquirierung. Auch zur Kundenbindung sind diese Kanäle geeignet, weil sie in der Nachreisephase mit Interaktionsmöglichkeiten Erinnerungen hervorrufen können.

Die Online-Medien führen zu einer indirekten Ansprache der Senioren, wenn persönliche Empfehlungen von Verwandten und Freunden anderer Lebenszyklen basierend auf dem Online-Auftritt des Schlosshotels erfolgen. Dazu muss allerdings Involvement geschaffen werden (vgl. Simoudis 2005, S. 531f).

Social Media eignet sich für das Gästebeziehungsmanagement in allen Phasen (vgl. Hinterholzer 2013, S. 84).

Es ist eine integrierte Kommunikation auf allen Kanälen anzustreben. In Tabelle 15 sind die ausgewählten Kommunikationsinstrumente für jede Zielgruppe in der jeweiligen Reisephase im Kundenlebenszyklus zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 15 – Kommunikationsinstrumente nach Zielgruppen und Reisephasen (Quelle: Eigene Darstellung)

Phase	Vorkaufphase		Kaufphase			Nachkaufphase
	Neukundenakquisition			Kundenbindung		Kundenrückgewinnung
Zielgr.	Anregungsphase	Informationsphase	Buchungsphase	Vorreisephase	Reisephase	Nachreisephase
Einstieger	Online-Anzeigen Facebook Pinterest Instagram Buchungsportale	Homepage E-Mail Buchungsportale Bewertungsplattformen	Homepage E-Mail Buchungsportale (Social Media)	Homepage E-Mail Facebook Pinterest Instagram	Persönliche Kommunikation Social Media Monitoring	Homepage (Neuigkeiten) Newsletter Monitoring: Buchungsportale, Bewertungsplattformen, Social Media
Gründer	Online-Anzeigen Facebook Pinterest Buchungsportale	Homepage E-Mail Buchungsportale Bewertungsplattformen	Homepage E-Mail, Tel. Buchungsportale (Social Media)	Homepage E-Mail Facebook Pinterest	Persönliche Kommunikation Social Media Monitoring	Homepage (Neuigkeiten) Newsletter Monitoring: Buchungsportale, Bewertungsplattformen, Social Media
Etablierte	Online-Anzeigen Facebook Pinterest Google+ Buchungsportale	Homepage E-Mail, Tel. Buchungsportale Reisebüros Bewertungsplattformen	Homepage E-Mail, Tel. Buchungsportale (Social Media)	Homepage E-Mail, Tel. Facebook Pinterest Google+	Persönliche Kommunikation Social Media Monitoring	Homepage (Neuigkeiten) Newsletter Monitoring: Buchungsportale, Bewertungsplattformen, Social Media
Senioren	Online-Print-Anzeigen Broschüre (Empfehlung)	Homepage Tel., (E-Mail) Reisebüros	Tel., (E-Mail)	Tel., (E-Mail)	Persönliche Kommunikation (Empfehlungsmarketing)	Homepage (Neuigkeiten) Newsletter

6.2.4 Festlegung der Strategien

Die Strategien bestimmen, auf welchem Weg die Ziele erreicht werden. Hierzu bieten sich nach Herbst mehrere Teilstrategien an (vgl. Herbst 2014a, S. 127).

Die *Zeitstrategie* sieht für das Schloßhotel Stecklenberg eine schrittweise Einführung der Geschichten vor, um insbesondere im Bereich des Social Me-

dia eine Kontaktfrequenz aufbauen zu können. Sobald alle Profile in den ausgewählten sozialen Netzwerken erstellt worden sind, kann die erste Geschichte zeitgleich auf allen Kanälen erscheinen. Dann könnte in monatlicher Frequenz eine Geschichte erzählt werden.

Als *Gebietsstrategie* wird festgelegt, dass die Geschichten durch die Online-Kommunikationsinstrumente deutschlandweit verbreitet werden. Ausgangspunkt ist das Schlosshotel an seinem Standort in Stecklenberg.

Die inhaltliche Aufbereitung wird in der *Argumentationsstrategie* bestimmt. Die Botschaft der Geschichten basiert auf dem Belohnungsversprechen, das für das Schlosshotel Stecklenberg der Erholungsurlaub in einem Schloss mit einzigartigem Ambiente ist. Begründet wird dieses Versprechen durch die Darstellung der Markenwerte und dem Einsatz von Bildmaterial, damit den Gästen das Ambiente sichtbar gemacht wird. Die Anmutung der Geschichten sollte die Tonalität der Marke widerspiegeln, d. h. die Sprache kann fantasievoll, charmant und herzlich sein. Im Vordergrund sollte aber stets das Bildmaterial stehen.

Sollten Gäste direkt angesprochen werden, ist die förmliche Sie-Form zu nutzen, weil es sich um Erwachsene handelt, die bei einem Urlaub im Schlosshotel Ruhe suchen.

Um alle Bezugsgruppen mit der *Mediastrategie* zu erreichen, müssen Kommunikationsmittel mit großer Reichweite bzw. hohen Nutzerzahlen bedient werden (vgl. Herbst 2014a, S. 127). Dazu eignen sich die Social Media-Kanäle und die marktführenden Online-Buchungsportale, die als Vermittler zur Homepage fungieren sollen. Senioren können über Artikel in Printmedien bzw. Beiträge im Rundfunk erreicht werden. Hier eignen sich überregionale und regionale Medien mit hohen Reichweiten.

Damit die Marke im Gedächtnis bleibt, sind regelmäßige Kontakte anzustreben (vgl. Herbst 2014a, S. 127). Für jedes Kommunikationsinstrument ist eine andere Kontaktzahl zu wählen. Ein wöchentlicher Beitrag in den sozialen Medien kann eine Regelmäßigkeit herstellen, die Nutzern nicht überdrüssig wird. Für die eingeführte Rubrik „Neuigkeiten“ auf der Homepage ist eine monatliche Frequenz geeigneter (vgl. Kapitel 6.2.3 Festlegung der Kommunikationsinstrumente). Es ist davon auszugehen, dass diese Seite gezielt und

seltener genutzt wird als Social Media-Plattformen. In der Broschüre und in der Pressemitteilung kann Storytelling einmalig eingesetzt werden. Die Broschüre ist ein langlebiges Kommunikationsinstrument, das selten überarbeitet wird und eine Pressemitteilung sollte nur mit einem aktuellen Anlass herausgegeben werden.

6.2.5 Zeit- und Kostenplan

Die Kampagne zur Einführung der Kerngeschichte beginnt mit Beendigung der Masterarbeit am 31. August 2015 und mit der anschließenden Erstellung der Profile auf den Social Media-Kanälen. Nachfolgend ist der Gesamttablauf für die einzelnen Schritte der Etablierung des Storytellings tabellarisch abgebildet (vgl. Tabelle 16).

Tabelle 16 – Komprimierter Ablaufplan (Quelle: Eigene Darstellung)

Arbeitspaket	Verantwortung: Janet Pinnow	Termin		Jahr, Monat/KW
		von	bis	
A	Bildmaterial			2015, 08
	Fotos machen	24.08.	25.08.	35
	Fotos auswählen	25.08.	25.08.	35
	Fotos zuschneiden	26.08.	26.08.	35
B	Mitarbeiterbesprechung			2015, 08-10
	Besprechung zwischen Michael u. Janet Pinnow, Projektpräsentation	01.09.	01.09.	36
	Besprechung mit Mitarbeitern, Vorstellung der neuen Maßnahmen	1.10.	1.10.	40
C	Homepage			2015, 09
	Verknüpfung zu Facebook, Instagram, Pinterest, Google+	02.09.	06.09.	36
	Bilder austauschen	02.09.	06.09.	36
	erste Neuigkeiten verfassen	07.09.	13.09.	37
	neue Seite für Neuigkeiten erstellen	30.09.	30.09.	40
	Neuigkeiten mit Bild einstellen	30.09.	30.09.	40
	in Social Media auf Neuigkeiten verweisen	30.09.	30.09.	40
D	Buchungsportale			2015, ab 09
	Unternehmensgeschichte schreiben	02.09.	06.09.	36
	Unternehmensgeschichte einarbeiten in HRS, Booking, Expedia	02.09.	06.09.	36
	Bilder aktualisieren	02.09.	06.09.	36
	Beste Bewertungen auswählen und archi-	01.10.	04.10.	40

	vieren			
	Bewertungen für Social Media aufbereiten	01.10.	04.10.	40
	Monitoring wöchentlich	01.11.		
E	Facebook			2015, 09-10
	Facebook-Leitfaden herunterladen	14.09.	20.09.	38
	Bilder auswählen	14.09.	20.09.	38
	Seite erstellen	14.09.	20.09.	38
	allg. Infos einpflegen	14.09.	20.09.	38
	Bilder, Film einpflegen	14.09.	20.09.	38
	auf Instagram, Pinterest und Google+ verweisen	21.09.	27.09.	39
	erster Post (entsprechend Leitfaden)	21.09.	21.09.	39
	Zielgruppe aufbauen, mit Personen u. Unternehmen verbinden	21.09.		39
	Monitoring	21.09.		39
	wöchentliche Frequenz	21.09.		39
F	Pinterest			2015, 09-10
	Pinterest-Leitfaden herunterladen	14.09.	20.09.	38
	Bilder auswählen	14.09.	20.09.	38
	Konto einrichten	14.09.	20.09.	38
	Konto verifizieren	14.09.	20.09.	38
	„Pin it“-Button einrichten	14.09.	20.09.	38
	allg. Infos einpflegen	14.09.	20.09.	38
	Bilder, ggf. Film einpflegen	14.09.	20.09.	38
	Auf Instagram, Facebook und Google+ verweisen	21.09.	27.09.	39
	erster „Pin“	21.09.	21.09.	39
	Zielgruppe aufbauen, mit Personen u. Unternehmen verbinden	21.09.		39
	wöchentliche Frequenz	21.09.		39
G	Instagram			2015, ab 09
	Bilder auswählen	14.09.	20.09.	38
	Profil anlegen	14.09.	20.09.	38
	allg. Infos einpflegen	14.09.	20.09.	38
	Bilder einpflegen	14.09.	20.09.	38
	erster Post	21.09.	21.09.	39
	Zielgruppe aufbauen („zurückfolgen“), mit Personen u. Unternehmen verbinden	21.09.		39
	drei-viertägige Frequenz (Themenfokus: junge Zielgruppe - Einsteiger)	21.09.		39
	Aktion „Fanbild“ des Monats	01.10.		40
	Inspiration von erfolgreichen Accounts holen	01.10.		40
H	Google+			2015, 09-
	Bilder auswählen	14.09.	20.09.	38
	Profil anlegen	14.09.	20.09.	38
	allg. Infos einpflegen	14.09.	20.09.	38
	Bilder, Film einpflegen	14.09.	20.09.	38
	Auf Facebook, Instagram u. Pinterest ver-	21.09.	27.09.	39

	weisen			
	erster Post	21.09.	21.09.	39
	zweiwöchige Frequenz (Themenfokus: Zielgruppe ü40 - Etablierte)	21.09.		39
I	Image-Film			2015, 09
	Vimeo	02.09.	06.09.	36
	DailyMotion	02.09.	06.09.	36
	Facebook	14.09.	20.09.	38
	Google+	14.09.	20.09.	38
	Instagram (Hyperlapse)	14.09.	20.09.	38
J	Mailings			2015, 11
	Gästedatenbank anlegen	01.11.	15.11.	45-46
	auf Abonnement des Newsletters hinwei- sen (Homepage, Social Media)	01.11.		
	E-Mail-Verteiler anlegen	15.11.	22.11.	47
	Newsletter kreieren	15.11.	22.11.	47
	Versand des ersten Newsletters	30.11.		49

Die Meilensteinplanung ist im Anhang ersichtlich (vgl. Anhang G Ablaufplanung, CD-ROM). Sie basiert auf der Erstellung von Arbeitspaketen, welche die notwendigen Maßnahmen thematisch bündeln (vgl. Anhang E Arbeitspakete). Dabei sind nur die Maßnahmen erfasst, die sofort und langfristig umsetzbar sind. Somit wurden die Eventplanung, die damit einhergehende Pressemitteilung, die Anzeigenschaltung und die neue Hotelbroschüre vorerst zurückgestellt.

Für die Kommunikationsaktivitäten des Schlosshotels Stecklenberg liegen pro Jahr 5.000 Euro vor (Anhang F Gesprächsnotizen). Darin sind Anzeigenschaltungen und Ausgaben für Werbeartikel inbegriffen. Ausgenommen sind die Personalkosten für den Kommunikationsbereich und die Vertriebskosten der Online-Buchungsportale in Form einer Kommission für jede Buchung. Die Kommissionskosten für die Buchungsportale betragen im Jahr 2014 10.500 Euro (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, E-Mails). Diese Kosten können auch auf das Folgejahr eingeschätzt werden.

Die in dem Ablaufplan erfassten Maßnahmen können sofort und langfristig günstig umgesetzt werden. Sie sind mit Personalaufwendungen verbunden, die sich für die viermonatige Zeit zur Umsetzung des Konzepts in einer Höhe von 10.000 Euro ansetzen lassen (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, E-Mails).

Der Entwurf und die monatliche Schaltung von Anzeigen in den regionalen Print-Formaten beansprucht aktuell 3.284 Euro jährlich. Mit der Erweiterung um Online-Anzeigen erhöhen sich die Kosten für Anzeigen ggf. auf 4.000 Euro (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, E-Mails).

Für die Entwicklung einer neuen Hotelbroschüre sind Kosten von 250 Euro anzusetzen (vgl. Anhang F Gesprächsnotizen, E-Mails). Ausgaben für Events und die nachfolgende Pressearbeit werden erst kalkuliert, wenn ein exaktes Konzept vorliegt.

In der zusammenfassenden Tabelle 17 wird deutlich, dass die langfristigen Maßnahmen des Konzepts mit wenigen finanziellen Aufwendungen verbunden sind. Die größten Kostenpunkte sind Anzeigen, die Vertriebs- und Personalkosten.

Tabelle 17 – Kostenplan (Quelle: Eigene Darstellung)

Maßnahmen	Kosten in Euro
Persönliche Kommunikation	0
Anzeigen (Print-Formate und online)	4.000
Broschüre (3.000 Stück)	250
Social Media	0
Homepage	0
Newsletter	0
Buchungsportale (Kommission/indirekte Vertriebskosten)	10.500
Bewertungsplattformen	0
Personalkosten	10.000
Gesamtbudget	24.750

Es wird deutlich, dass für die Umsetzung des Konzepts für Storytelling in der Markenführung ein Gesamtbudget von gerundet 25.000 Euro einzuplanen ist.

6.2.6 Zwischenfazit

Die Planung des Storytellings ist an den Reisephasen der Kunden im Kundenlebenszyklus orientiert. Für alle Kommunikationsinstrumente ist ein gepflegter, aktueller und inhaltlich korrekter Markenauftritt anzustreben.

In der Anregungsphase können Erstkontakte zu potentiellen Kunden vor allem über soziale Netzwerke (z. B. durch die elektronische Empfehlung von Freunden) erfolgen. Hierzu gehört auch die Einbindung des Imagefilms auf mehreren Videoplattformen, um die Reichweite zu erhöhen.

Die Homepage des Schlosshotels spielt in der Informationsphase die größte Rolle. Hinzu kommen die Online-Buchungsportale und Bewertungsplattformen für Hotels. Weil hier Kundenbewertungen vorliegen, die ausschlaggebend für oder gegen eine Buchung sind, ist ein Monitoring der Beiträge sowie ggf. die nachträgliche Beantwortung von Kommentaren notwendig.

In der Buchungsphase nutzt der Kunde als Online-Kanal entweder ein Buchungsportal oder die Homepage. An die Buchung sollten sich Kommunikationsaktivitäten anschließen, die den Kunden in seinem Kauf bestärken und Vertrautheit herstellen.

In dieser Vorreisephase können aktuelle Informationen auf der Homepage (z. B. in den „Neuigkeiten“) und in sozialen Netzwerken abgerufen werden.

Die persönliche Kommunikation spielt in der Reisephase die größte Rolle. Durch Gespräche kann Kundenbindung auf Basis von Vertrautheit und Verbundenheit entstehen. Das Monitoring der sozialen Netzwerke kann Aktivitäten von Urlaubern, wie das Teilen von Fotos auf Facebook, erkennen und für die eigenen Inhalte nutzen. Dadurch können Dialoge entstehen.

Der Newsletter per E-Mailversand, ein Gästebuch auf der Homepage, der Überblick über die Bewertungsplattformen für Hotels und Social Media sind die Instrumente für die Nachreisephase. Es soll ein Dialog zu den ehemaligen Gästen hergestellt werden, der Wertschätzung aufzeigt und zu einem Wiederkauf ermutigt.

6.3 Kreation

Dieses Kapitel befasst sich mit der Entwicklung der Kerngeschichte und weiterer Geschichten für das Schlosshotel Stecklenberg. Die Kerngeschichte des Schlosshotels soll das Belohnungsversprechen und die Erfolgsfaktoren beinhalten (vgl. Kapitel 4.2.5 Kerngeschichte). Die weiteren Geschichten übernehmen die Moral der Kerngeschichte, vermitteln dabei jedoch die Werte im Detail.

6.3.1 Kerngeschichte

Die Kerngeschichte erschließt sich aus dem sogenannten Nachruf-Test und verdichtet schließlich die in der Analyse gewonnenen Erkenntnisse über die Markenidentität, das Belohnungsversprechen und die Erfolgsfaktoren der Marke (vgl. Fog/Budtz/Yakaboylu 2005, S. 69).

Nachruf-Test

Der Nachruf-Test legt die Existenzberechtigung der Marke dar, welche in der Kerngeschichte ausgedrückt wird (vgl. ebd., S. 69). Mit Hilfe eines fiktiven Nachrufs sollen die Faktoren des Unternehmens herausgestellt werden, die fehlen würden, wenn es das Unternehmen nicht mehr gäbe. Die Frage lautet: Wie würde die Welt ohne das Schlosshotel Stecklenberg aussehen?

In Stecklenberg würde es kein weiteres Hotel geben, d. h. der Reise-Tourismus im Ort würde nur von Ferienwohnungen getragen werden. Darüber hinaus gäbe es kein Hotel in der Region, das in Eigenleistung von einer Ruine zu einem Schlosshotel umgestaltet wurde und das seinen Qualitätsanspruch so stetig in Form von regelmäßigen Renovierungen steigert. Urlaubsgäste müssten in Häusern übernachten, in denen die Markenwerte weniger ausgelebt werden und in denen das Ambiente weniger mit der historischen Fassade übereinstimmt. Weil das Schlosshotel Stecklenberg das einzige Hotel in unmittelbarer Nähe zum Wald ist, müssten die Gäste auf einen ruhigen Standort verzichten. Gäste des Schlosshotels würden den historischen Erholungsort mit seinem gepflegten Park und dem einzigartigen Ambiente vermissen. Die direkten Wettbewerber würden einen starken Konkurrenten

verlieren. Dies belegen die Auslastungsgrade (vgl. Anhang A Auslastungsgrade). Die Mitarbeiter würden ihren Arbeitsplatz verlieren und die Öffentlichkeit einen potentiellen Sponsor zur Förderung der touristischen Infrastruktur im Ort Stecklenberg.

Belohnungsversprechen und Erfolgsfaktoren

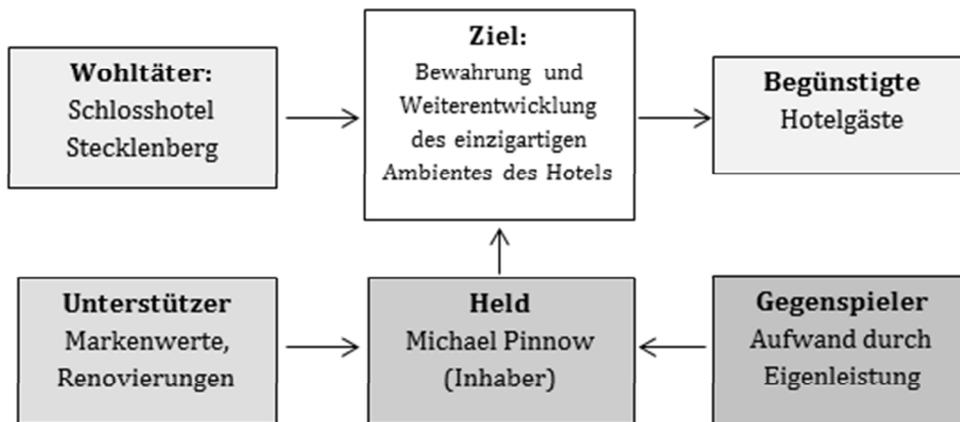
Das Belohnungsversprechen für die Gäste ist Erholung in einem einzigartigen Ambiente mit Geschichte. Die Erfolgsfaktoren belegen dieses Versprechen (vgl. Herbst 2015a, S. 82) . Es handelt sich um die gelebten Werte Leidenschaft, Qualität und Individualität. Der Inhaber des Schlosshotels verkörpert diese Werte. Nach der Sanierung der Ruine hat er das historische Ambiente erhalten und arbeitet bis heute daran, den charmanten Charakter des Hauses zu wahren und die Qualität durch Umbaumaßnahmen der Zimmer mit Liebe zum Detail zu verbessern. Dies ist u. a. im Schlosspark sichtbar, welcher der Erholung in besonderem Maße dient.

Kerngeschichte des Schlosshotels Stecklenberg

Die Botschaft der Kerngeschichte lautet, basierend auf dem Nachruf-Test und den herausgestellten Stärken des Schlosshotels in der Situationsanalyse: Das Schlosshotel Stecklenberg bewahrt und entwickelt sein einzigartiges Ambiente für seine Gäste. Der Konflikt besteht dabei in dem Aufwand der Gestaltungsprozesse, weil der Inhaber sie in Eigenleistung vollzieht. Dabei wird Michael Pinnow von den Markenwerten angetrieben, die er mit den Renovierungen auslebt.

Wie das Fairy-tale Model (Märchenmodell) nach Fog et al. (vgl. 2005, S. 88) auf das Schlosshotel angewendet werden kann, ist in Abbildung 12- Märchenmodell der Kerngeschichte ersichtlich. Hier wird deutlich, dass Michael Pinnow als Held eingesetzt werden kann, um mit Hilfe der Markenwerte den Konflikt zu überwinden, den der Gegenspieler (Arbeitsaufwand) auslöst. Das Schlosshotel tritt als Wohltäter auf, das den Gast begünstigt.

Abbildung 12- Märchenmodell der Kerngeschichte (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fog/Budtz/Yakaboylu 2005)



Die Bühnen der Kerngeschichte sind das Schlosshotel und sein Park, weil sich hier die Veränderungen ereignen. Zu den Handelnden gehört in erster Linie Michael Pinnow, der als Held auftritt. Als Protagonisten, Nebenfiguren oder Platzhalter sind Mitarbeiter und Gäste vorstellbar. In der Handlung sollte stets ein Konflikt durch die Entscheidung für eine Strategie gelöst werden. Die Strategie muss auf einem der Markenwerte basieren: dem Anspruch an die Qualität oder die Individualität bzw. die Leidenschaft bei der Umsetzung neuer Ideen.

Die Kerngeschichte lautet in einem Satz:

Der Inhaber Michael Pinnow bewahrt und entwickelt das Ambiente des Schlosshotels Stecklenberg durch seine Leidenschaft zum Haus und durch seinen Qualitätsanspruch, um den Gästen Erholung in einem einzigartigen Ambiente zu bieten.

Einzigartigkeitsprüfung

Die Kerngeschichte ist auf die Person Michael Pinnow bezogen und orientiert sich, basierend auf seinen individuellen Charaktereigenschaften, an den Markenwerten des Schlosshotels. Weil auch die Umbaumaßnahmen im Detail auf das Haus bezogen sind und es sich um ein unverwechselbares Gebäude mit Park handelt, ist die Kerngeschichte einzigartig. Damit ist eine Abgrenzung von den Wettbewerbern gegeben.

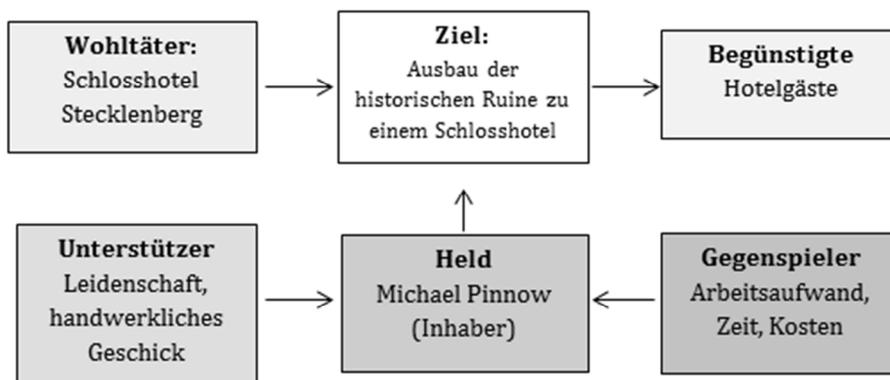
6.3.2 Weitere Geschichten

Geschichten über die Erfolgsfaktoren erzählen, wie das Unternehmen sein Belohnungsversprechen erfüllt (vgl. Herbst 2015a, S. 83). Nachfolgend sind drei Beispiele für weitere Geschichten präsentiert.

Die Gründungsgeschichte

Die Geschichte ist als Märchenmodell in **Fehler! Ungültiger Eigenverweis auf Textmarke.** veranschaulicht.

Abbildung 13 – Märchenmodell der Gründungsgeschichte (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fog/Budtz/Yakaboyleu 2005)



Michael Pinnow ist ausgebildeter Telefontechniker. Als er 1999 die abgelegene Schlossruine im idyllischen Ort Stecklenberg entdeckte, verliebte er sich in das historische Objekt. Er kaufte das Schloss und sanierte es über fünf Jahre mit Enthusiasmus und handwerklichem Geschick. Der Plan: das verfallene Gemäuer als Schlosshotel zu neuem Leben zu erwecken und dabei den historischen Charme mit dem Komfort der heutigen Zeit zu verbinden. Er möchte Urlaubern im Harz die besondere Erholung ermöglichen.

Michael Pinnow steckte Zeit, Geld und Kraft in das langjährige Bauprojekt. Der Pilzschwamm musste beseitigt, Decken eingezogen, Treppen und Fußböden geschliffen werden. Mit Liebe zum Detail wählte er antike Möbel und Kronleuchter aus und verlieh dem Gebäude eine historische Innenausstattung.

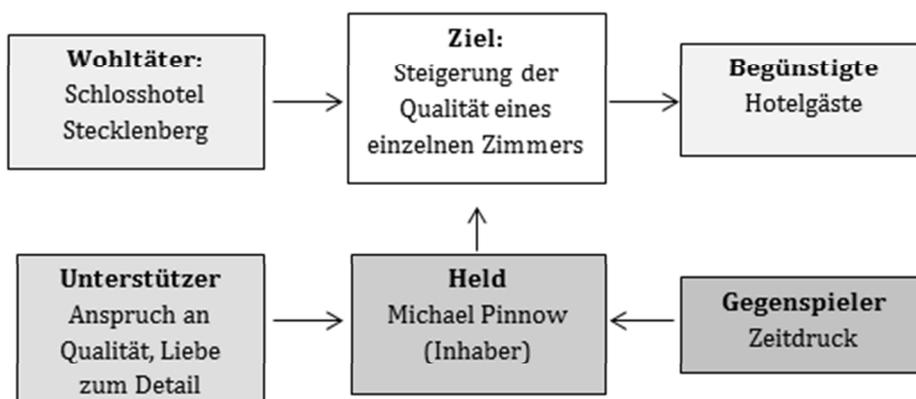
Mit nur wenigen Baufirmen verwirklichte Michael Pinnow seinen Traum, allen Zweiflern zum Trotz. Er stellte 2004 Mitarbeiter ein und begrüßte mit der Eröffnung des Schlosshotels erste Urlaubsgäste.

Bis heute entwickelt Michael Pinnow Ideen zur Verbesserung des Qualitätsstandards und setzt diese nach und nach in Eigenleistung um. Er ist leidenschaftlicher Hotelier geworden und bewahrt den individuellen Charme des Schlosshotels.

Das Luisenzimmer

Das Märchenmodell für die Gestaltung des Luisenzimmers ist nachfolgend abgebildet (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 14 - Märchenmodell der Geschichte des Luisenzimmers (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fog/Budtz/Yakaboylu 2005)



Michael Pinnow möchte die Qualität der Zimmer verbessern und den historischen Charakter des Hauses bewahren. Das Doppelzimmer Nummer 6 mit seinem romantischen Aussichtsbalkon hat eine besondere Geschichte. Es diente zu Herrschaftszeiten Kaiser Wilhelms II. seiner Tochter Viktoria Luise als Gästezimmer, wenn sie zu Besuch bei der befreundeten Gräfin von Hardenberg im Schloss Stecklenberg weilte. Michael Pinnow erweckte den fürstlichen Charme des Zimmers durch eine neue hochwertige Innenausstattung – Ornamenttapete und historische Stilmöbel mit Messinggriffen und dunklem Holz vermitteln die Atmosphäre der Kaiserzeit. Das Zusammenspiel mit der Moderne erfolgt durch die helle Badausstattung.

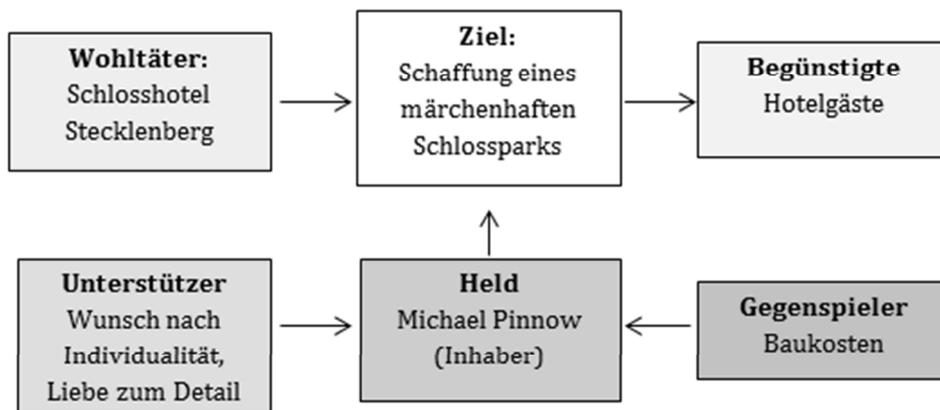
Für die Umbaumaßnahmen hatte der Inhaber nur zwei Wochen Zeit. Denn die ersten Gäste hatten das Zimmer bereits gemietet.

Betritt man das Luisenzimmer, fällt der Blick zuerst auf die romantische Aussicht auf den Schlossteich und den Stecklenberger Wald über dem Balkon. Dann erblickt man den gerahmten Kupferstich an der Wand. Dieser zeigt Viktoria Luise im Schlosspark – und überbrückt die Jahrhunderte.

Der Märchenbrunnen

Die Geschichte des Märchenbrunnens kann im Märchenmodell wie folgt abgebildet werden (vgl. Abbildung 15):

Abbildung 15 – Märchenmodell der Geschichte des Märchenbrunnens (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fog/Budtz/Yakaboğlu 2005)



Bei dem Gedanken an ein Schloss ist die Assoziation eines Märchens nah. Michael Pinnow hat den ehemals verwilderten Schlosspark über Jahre umgestaltet und so gepflegt, dass heute eine Oase der Ruhe entstanden ist, die nur durch Vogelzwitschern und Entenschnattern gestört wird. Nun möchte er dem Park einen märchenhaften Charakter verleihen. Der Park soll nicht nur der Erholung dienen, sondern gleichzeitig ein individuelles Erlebnis für die Gäste sein.

Zwar ist kein Budget für weitere Baumaßnahmen im Außenbereich vorhanden. Doch Michael Pinnow nutzt seine Kontakte im Ort, um nicht benötigtes Baumaterial für den Park zu organisieren.

Es handelt sich um alte Granitsteine. Michael Pinnow legt den Bachlauf des Schlossteiches frei und baut aus den Sandsteinen einen Brunnenschacht mit einem Durchmesser von eineinhalb Metern. Der Schacht ist zweieinhalb Meter tief.

Erblickt man heute den fertig gebauten Brunnen, fällt der Blick auf eine kleine goldene Kugel am Rand. Geht man als neugieriger Beobachter auf den Brunnen zu und schaut hinein, wird man einen Frosch mit goldener Krone als den *Froschkönig* im Brunnenschacht sehen. Ein Blickfang, der schon vielen Gästen ein überraschtes Lächeln ins Gesicht gezaubert hat.

6.3.3 Zwischenfazit

Die Kerngeschichte des Schlosshotels Stecklenberg erzählt von Michael Pinnow als Inhaber und Held, der das einzigartige Ambiente des Schlosshotels bewahrt und erweitert. Durch das Ausleben der Markenwerte ermöglicht er seinen Gästen Erholung und überwindet alle Schwierigkeiten, welche die Baumaßnahmen mit sich bringen.

Die beispielhaften Geschichten zu bisherigen Baumaßnahmen belegen, dass die Kerngeschichte genug Inhalt für Erzählungen in der Gegenwart bietet und auch in Zukunft bieten wird.

6.4 Kontrolle

Ob die zuvor festgelegten Maßnahmen zur Zielerreichung geeignet waren, lässt sich durch ausgewählte Kontrollwerkzeuge überprüfen.

6.4.1 Zeitpunkt der Kontrolle

Für die Erreichung der Ziele wurde ein Zeitraum von einem Jahr gesetzt. Es bietet sich an, nach diesem Jahr eine kontrollierende Untersuchung durchzuführen, ob die Ziele tatsächlich erreicht wurden. Die Überprüfung soll in Form von *Posttests* erfolgen und die Frage klären, ob die Geschichten die

festgelegten Bezugsgruppen erreicht haben, welche Informationen diese erhalten und verinnerlicht haben (vgl. Herbst 2014a, S. 130).

6.4.2 Methoden und Instrumente

Ob die Ziele erreicht wurden, kann mit Hilfe einer Gästebefragung ermittelt werden. Diese könnte per E-Mail oder vor Ort anhand eines schriftlichen Fragebogens auf den Zimmern erfolgen. Neben standardisierten Fragen wie z. B. nach der Erreichbarkeit (z. B. Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?) kann ein Assoziationstest hilfreich sein. Dieser zeigt auf, welche Assoziationen die Gäste implizit mit dem Schlosshotel Stecklenberg verbinden. Es kann sich um einen Wortassoziationstest handeln, beispielsweise mit der Frage: „Was fällt ihnen zu einem Urlaub im Schlosshotel Stecklenberg ein?“. Hierzu können Gäste eine spontane Antwort geben. Ähnlich funktioniert ein Satzergänzungstest, in dem die untersuchten Personen ganze Sätze vervollständigen müssen, wie „Wenn es das Schlosshotel Stecklenberg nicht gäbe,...“. Hieraus lassen sich ggf. auch Geschichten für die Zukunft ableiten (vgl. Herbst 2014a, S. 130).

Auch ein Projektionsverfahren wie ein Zuordnungstest ist anwendbar. So könnten Gäste aus einer Liste von Adjektiven diejenigen auswählen, die aus ihrer Sicht zum Schlosshotel passen (vgl. ebd. f.).

6.4.3 Zwischenfazit

Die Kontrolle des Storytellings erfolgt nach einem Jahr anhand einer Befragung, in der Assoziations- und Projektionstests zum Einsatz kommen. Weil eine solche Untersuchung für das Schlosshotel Stecklenberg viel Aufwand bedeutet, wird es weder einen *Pretest* noch *In between tests* geben.

7. Fazit

Ziel der vorliegenden Masterarbeit war die Entwicklung eines Konzepts für die Markenführung des Schlosshotels Stecklenberg mittels Storytelling. Die Frage bestand darin, ob und wie das Schlosshotel die Kommunikationsmethode einsetzen kann, um eine Abgrenzung von seinen Wettbewerbern zu schaffen und um auf die Reisephasen innerhalb des Kundenlebenszyklus mit operativen Maßnahmen eingehen zu können.

Zu diesem Zweck wurde eine Situationsanalyse durchgeführt, an die sich die Planung eines Konzepts mit strategischen und operativen Maßnahmen anschloss. Dazu wurde eine Kerngeschichte mit weiteren Geschichten kreiert und Maßnahmen zur Kontrolle der Umsetzung des Konzepts für die Zukunft erdacht.

Aus der Analyse der externen Bezugsgruppen gingen die Gäste in Lebenszyklen als Marktsegmente hervor. Es handelt sich um Einsteiger, Gründer, Etablierte und Senioren. Diese müssen über ausgewählte Kommunikationskanäle angesprochen werden, weil sie Unterschiede in der Mediennutzung aufweisen.

Die Kompetenzanalyse brachte hervor, dass das Schlosshotel Stecklenberg Ressourcen und Fähigkeiten für die Einbindung von Storytelling besitzt. Die Unternehmensgeschichte und die Führungskraft Michael Pinnow bilden die Quellen für Geschichten. Der Image-Film ist ein Ausgangspunkt.

Weil die zentrale Stärke des Schlosshotels sein einzigartiges Ambiente ist, dient dieser Aspekt aus der Wettbewerberanalyse als Inhalt für die Kerngeschichte in Form des Belohnungsversprechens. Die Markenwerte Leidenschaft, Individualität und Qualität konnten als die dazugehörigen Erfolgsfaktoren herausgestellt und in der Kreation der Geschichten aufgenommen werden.

Im Hinblick auf die Trends in Gesellschaft und Tourismus konnte geschlossen werden, dass die Einbindung weiterer Kommunikationsinstrumente, insbesondere im Bereich des Social Media, von Vorteil ist. Weil die Homepage und Online-Buchungsportale grundlegende Informationsquellen für Gäste sind, ist in diesen Kanälen der Online-Kommunikation besonders auf die in-

haltliche Qualität und die emotionale Aufwertung durch Storytelling zu achten.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage erwies sich das mehrstufige Untersuchungsdesign als vorteilhaft, weil eine interne und externe Betrachtung des Untersuchungsgegenstands möglich war.

Jedoch legt die Wettbewerberanalyse die Problematik schwer zugänglicher Quellen frei. Mit einem internen Blick auf die Markenführung der Wettbewerber hätten deutlichere Erkenntnisse abgeleitet werden können. Experteninterviews, z. B. mit den Inhabern der Hotels, wären besser geeignet gewesen.

Abschließend kann festgestellt werden, dass sich Storytelling zur Erschließung und Einbindung neuer Kommunikationsinstrumente eignet, um die Marke Schlosshotel Stecklenberg langfristig zu stärken und von den Wettbewerbern nachhaltig abzugrenzen. Das Konzept kann als Handlungsempfehlung für das Schlosshotel dienen und Impulse für die Zukunft liefern.

Quellenverzeichnis

Adjouri/Büttner 2008

ADJOURI, N.; BÜTTNER, T.: Marken auf Reisen. Erfolgsstrategien für Marken im Tourismus. Wiesbaden, 2008.

ARD/ZDF-Onlinestudie 2014. Onlinenutzung

URL: <http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=502>

Zugriff am 16.07.2015.

AVIVA**s Der Film, YouTube 2012**

Hotel Aviva: Imagefilm, 2012. URL:

<https://www.youtube.com/watch?v=N8shv8xZLYE>

Zugriff am 07.08.2015

Bea/Haas 2005

BEA, F. X.; HAAS, J.: Strategisches Management. Stuttgart, 2009.

Behrens 2012

BEHRENS, W.: Storytelling: Wie kann die Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky dieses PR-Instrument für ihre Öffentlichkeitsarbeit nutzen? Hamburg, 2012.

Best4Planning. Methodensteckbrief 2015

BEST4PLANNING: Methodensteckbrief, 2015. URL:

<http://www.b4p.de/methodensteckbrief/>

Zugriff am 07.08.2015.

Boldt 2010

BOLDT, S.: Markenführung der Zukunft: Experience Branding, 5-Sence-Branding, Responsible Branding, Brand Communities, Storytising und E-Branding. Hamburg, 2010.

Brosius/Haas/Koschel 2012

BROSIUS, H.-B.; HAAS, A.; KOSCHEL, F.: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. Wiesbaden, 2012.

Bruhn 2013

BRUHN, M.: Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. München, 2013.

Burmann/Halaszovich/Hemmann 2012

BURMANN, C.; HALASZOVICH, T.; HEMMANN, F.: Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen – Strategie – Umsetzung – Controlling. Wiesbaden, 2012.

Camphausen 2013

CAMPHAUSEN, W., Strategisches Management: Planung, Entscheidung, Controlling. München, 2013.

Castells 2004

CASTELLS, M.: Das Informationszeitalter. Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen, 2004.

Chang 2009

CHANG, C.: Being hooked by editorial content: The implications for processing narrative advertising. In: Journal of Advertising, 38(3), 51–65, 2009.

Chronik Schlosshotel Stecklenberg 2015

PINNOW, M.; PINNOW, J.: Chronik Schlosshotel Stecklenberg. Stecklenberg, 2015.

Ceyp/Scupin 2013

CEYP, M.; SCUPIN, J.-P.: Erfolgreiches Social Media Marketing. Konzepte, Maßnahmen und Praxisbeispiele. Wiesbaden, 2013.

Deutsche Hotelklassifizierung 2015

HOTELSTARS UNION: Kriterienkatalog 2015-2019. Berlin, 2015. URL:
http://www.hotelsterne.de/fileadmin/images/presse/kriterienkatalog_2015_2019_vorlaeufige_fassung.pdf

Zugriff am 31.07.2015.

Dirnbauer 2000

DIRNBAUER, K.: Usability. Grundlagen, Beispiele, Trends. Wien, 2000.

Duden 2015

DUDEN: Begriff Individualität. URL:

<http://www.duden.de/rechtschreibung/Individualitaet>

Zugriff am 10.07.2015.

Eigenbrod 2009

EIGENBROD, N.: Markenführung durch Storytelling mit Twitter. Eine qualitativ-multimethodische Exploration. Ilmenau, 2009.

Esch 2014

ESCH, F.-R.: Strategie und Technik der Markenführung, München, 2014.

Fairmont Hotel Vier Jahreszeiten, Facebook 2015

FAIRMONT HOTEL VIER JAHRESZEITEN, Post vom 22.04.2015. URL:

<https://www.facebook.com/FairmontHotelVierJahreszeiten>

Zugriff am 12.05.2015

Fog/Budtz/Yakaboylu 2005

FOG, K.; BUDTZ, CHR.; YAKABOYLU, B.: Storytelling. Branding in Practice. Berlin/Heidelberg, 2005.

Frenzl/Müller/Sottong 2004

FRENZL, K.; MÜLLER, M. ; SOTTONG, H.: Storytelling : Das Harun-al-Raschid-Prinzip : Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen, München/Wien, 2004.

Frenzl/Müller/Sottong 2006

FRENZL, K.; MÜLLER, M. ; SOTTONG, H.: Storytelling : Das Praxisbuch. München/Wien, 2006.

Fuchs 2009

FUCHS, W. T.: Warum das Gehirn Geschichten liebt. Mit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften zu zielgruppenorientiertem Marketing. München, 2009.

Gardini 2009

GARDINI, M. A.: Marketing-Management in der Hotellerie. Oldenbourg, 2009.

Gardini 2011

GARDINI, M. A.: Grundlagen und Herausforderungen des Markenmanagements in Hotellerie und Gastronomie. In: Gardini, M. A. (Hg.). Mit der Marke zum Erfolg. Markenmanagement in Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart, 2011.

Gesing 2004

GESING, F.: Kreativ schreiben. Handwerk und Techniken des Erzählens. Köln, 2004.

GreenLine Schosshotel Blankenburg 2015

<http://www.schosshotel-blankenburg.de/de/>

Zugriff am 07.08.2015.

GreenLine Schosshotel Blankenburg, Facebook

URL: <https://www.facebook.com/Schosshotel.Blankenburg>

Zugriff am 07.08.2015

Hänssler 2011

HÄNSSLER, K.-H.: Management in der Hotellerie und Gastronomie: Betriebswirtschaftliche Grundlagen. München, 2011.

Held/Scheier 2006

HELD, D.; SCHEIER, CHR.: Wie Werbung wirkt. Planegg, 2006.

Herbst 2014a

HERBST, D.: Storytelling. Konstanz/München, 2014.

Herbst 2014b

HERBST, D.: Digital Brand Storytelling – Geschichten am digitalen Lagerfeuer?
In: Dänzler, S.; Heun, Th. (Hg.): Marke und digitale Medien – Der Wandel des Markenkonzpts im 21. Jahrhundert. Wiesbaden, 2014.

Hilzensauer 2014

HILZENS AUER, A.: Storytelling – Mit Geschichten Marken führen. In: Ettl-Huber, S. (Hg.): Storytelling in der Organisationskommunikation. Theoretische und empirische Befunde. Wiesbaden, 2014.

Hinterholzer 2013

HINTERHOLZER, TH.: Facebook, Twitter und Co. in Hotellerie und Gastronomie. Ein Handbuch für Praktiker. Berlin/Heidelberg, 2013.

Hinterholzer/Jooss 2013

HINTERHOLZER, TH.; JOOSS, M.: Social Media Marketing und –Management im Tourismus. Berlin/Heidelberg, 2013.

Hirschman 2010

HIRSCHMAN, E. C.: Evolutionary branding. *Psychology & Marketing*, 27(6), 568–583. 2010.

Homburg/Bruhn 2000

HOMBURG, C.; BRUHN, M.: Kundenbindungsmanagement – Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen. In: Bruhn, M.; Homburg, C. (Hg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement: Grundlagen – Konzepte – Erfahrungen*. Wiesbaden, 2000.

Hotel Aviva 2015

HOTEL AVIVA: Startseite, 2015. URL: <http://www.hotel-aviva.at/de.html>
Zugriff am 12.04.2015

Hotel-Aviva.at, Pinterest 2015

<https://www.pinterest.com/source/hotel-aviva.at/>

Hsu/Dehuang/Woodside 2009

Hsu, S.-Y.; Dehuang, N.; Woodside, A. G.: Storytelling research on consumers' self-reports of urban tourism experiences in China. In: *Journal of Business Research*, 62(12), 1223–1254. 2009.

Hungenberg 2014

HUNGENBERG, H.: *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. Wiesbaden, 2014.

Kenning et al. 2005

Kenning, P.; Plassmann, H.; Deppe, M.; Kugel, H.; Schwindt, W.: Wie eine starke Marke wirkt. In: *Harvard Business Manager*, Heft 3. 2005, S. 53-57.

Kuß/Eisend 2010

Kuß, A.; EISEND, M.: Marktforschung. Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse. Wiesbaden, 2010.

Lebenswelt AVIVA **s make friends, Facebook 2015**

HOTEL AVIVA: Post vom 18.05.2015. URL: <https://de-de.facebook.com/hotel.aviva>

Zugriff am 15.04.2015

Littek 2011

LITTEK, F.: Storytelling in der PR : Wie Sie die Macht der Geschichten für Ihre Pressearbeit nutzen. Wiesbaden, 2011.

Loebbert 2003

LOEBBERT, M.: Storymanagement: Der narrative Ansatz für Management und Beratung. Stuttgart, 2003.

Mangold 2002

MANGOLD, M.: Markenmanagement durch Storytelling. München, 2002.

MarkenG

Gesetz über den Schutz von Marken und sonstigen Kennzeichen (Markenschutzgesetz). Deutschland, 2014.

Mast 2012

Mast, M.: Chancen und Risiken von Storytelling in Corporate Blog. Berlin, 2012.

Mayer 2008

MAYER, O.: Interview und schriftliche Befragung – Entwicklung, Durchführung und Auswertung. München/Wien/Oldenbourg, 2008.

Mayring 2008

MAYRING, PH.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim/Basel, 2008.

Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008

MEFFERT, H.; BURMANN, C; KIRCHGEORG, M.: Marketing - Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden, 2008.

Meffert/Bruhn 2012

MEFFERT, H.; BRUHN, M.: Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Wiesbaden, 2012.

Meidl 2013

MEIDL, O.: Global Website. Webdesign im internationalen Umfeld. Wiesbaden, 2013.

Pinnow 2014

PINNOW, J.: Die Marke Schlosshotel Stecklenberg. Situationsanalyse, Marktsegmentierung und Kommunikationsstrategie. Hamburg, 2014.

Pinterest 2015

PINTEREST: Für Unternehmen, 2015. URL: <https://business.pinterest.com/de>
Zugriff am 07.08.2015.

Ploppa 2011

PLOPPA, B. N.: Wert und Einfluss einer starken Marke in Hotellerie und Gastronomie. In: Gardini, M. A. (Hg.). Mit der Marke zum Erfolg. Markenmanagement in Hotellerie und Gastronomie. Stuttgart, 2011.

Pöppel 2008

PÖPPEL, E.: Zum Entscheiden geboren. Hirnforschung für Manager. München, 2008.

Quirnbach 2012

QUIRNBACH, S. M.: Suchmaschinen: User Experience, Usability und nutzerzentrierte Website-Gestaltung. Wiesbaden, 2012.

Sachsen-Anhalt Tourismus 2015

SACHSEN-ANHALT TOURISMUS/SACHSEN-ANHALT INVESTITIONS- UND MARKETINGGESELLSCHAFT (Hg.) Tourismus in Sachsen-Anhalt, 2015. URL:
<http://www.sachsen-anhalt->

tourismus.de/fileadmin/dokumente/pdf/Newsletter_April_15.pdf. Abruf
2015-05-15.

Zugriff am 15.05.2015

Scheier/Held 2007

SCHEIER, C.; HELD, D.: Was Marken erfolgreich macht. Neuropsychologie in der
Markenführung. Planegg, 2007.

Schlossberg Hotel Wernigerode 2015

URL: <http://www.schlossberg-hotel-wernigerode.de/>

Zugriff am 07.08.2015

Schlosshotel Stecklenberg, Film

SCHLOSSHOTEL STECKLENBERG: Image-Film, Startseite, 2015. URL: [www.schloss-
stecklenberg.de](http://www.schloss-stecklenberg.de)

Zugriff am 07.08.2015.

Schlosshotel zum Markgrafen 2015

<http://www.schlosshotel-zum-markgrafen.de/>

Zugriff am 07.08.2015.

Schmieja 2014

SCHMIEJA, P. : Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Eine
Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung. Wiesbaden, 2014.

Schrand/Schlieper 2011

SCHRAND, A.; SCHLIEPER, TH.: Hotel-Marketing. In: Hänssler, K. H. (Hg.). Ma-
nagement in der Hotellerie und Gastronomie. Betriebswirtschaftliche Grund-
lagen. München, 2011.

Schultze 1993

SCHULTZE, J. G.: Diagnose des strategischen Handlungsbedarfs für Hotelketten.
St. Gallen, 1993.

Simoudis 2004

SIMOUDIS, G.: Storytising. Geschichten als Instrument erfolgreicher Marken-
führung. Groß-Umstadt, 2004.

Simoudis 2005

SIMOUDIS, G.: Storytising – Über die Kraft narrativer Markenkommunikation. In: Gaiser, B.; Linxweiler, R.; Brucker, V. (Hg.). Praxisorientierte Markenführung. Neue Strategien, innovative Instrumente und aktuelle Fallstudien. Wiesbaden, 2005.

Statista 2012, Marktanteile der führenden Hotel-Buchungsportale in Deutschland im Jahr 2012

URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/263583/umfrage/marktanteil-e-der-fuehrenden-hotel-buchungsportale-in-deutschland/>

Zugriff am 19.07.2015.

Statista 2014, Konsumbereitschaft deutscher Verbraucher nach Produktgruppen

URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/224867/umfrage/konsumbereitschaft-deutscher-verbraucher-nach-produktgruppen/>

Zugriff am 16.11.2014.

Statista 2014, Marktanteil von Videoplattformen in Deutschland im Jahr 2014

URL:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/209329/umfrage/fuehrende-videoportale-in-deutschland-nach-nutzeranteil/>

Zugriff am 19.07.2015.

Stauss 2000

STAUSS, B.: Rückgewinnungsmanagement: Verlorene Kunden als Zielgruppe. In: Bruhn, M./Stauss, B. (Hg.): Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2000, S. 399-421. Wiesbaden, 2000.

Stern 1994

STERN, B. B.: Classical and vignette television advertising dramas: Structural models, formal analysis and consumer effects. In: Journal of Consumer Research, 20(4), 601–615. Chicago, 1994.

Strobel y Serra 2008

STROBEL Y SERRA, J.: Die Zukunft der Hotelmarken. In: GBI – Check in vom H.1., S. 4-12. 2008.

Thier 2010

THIER, KARIN: Storytelling. Eine Methode für das Change-, Marken-, Qualitäts- und Wissensmanagement. Berlin/Heidelberg, 2010.

Teufel 2010

TEUFEL, M.: Social Media im Tourismus. Erfolgspotenziale von Hotelbewertungsportalen, Möglichkeiten und deren Einfluss auf die Reiseentscheidung; Eine empirische Studie am Beispiel der Falkensteiner Hotels & Residences. Wien, 2010.

Ullrich 2012

ULLRICH, S.: Markenbindung durch personalisierte Internetauftritte. In: Esch, F.-R.; Decker, R.; Herrmann, A.; Sattler, H.; Woratschek, H. (Hg.). Marken- und Produktmanagement. Wiesbaden, 2012.

Villa Alice 2015

URL: <http://www.hotel-alice.de/>
Zugriff am 07.08.2015.

Villa Alice, Facebook

URL: <https://de-de.facebook.com/pages/Villa-Alice-Thale-Romantik-und-Wellness-Hotel-Restaurant/181052258583326>
Zugriff am 07.08.2015

Vogelsteller 2014

VOGELSTELLER, M.: Storytelling im Tourismus- & Hotelmarketing. 2014. URL: <http://mario-vogelsteller.de/storytelling-hotels-tourismus/2014/07/>
Zugriff am 18.07.2015.

Wang 2012

WANG, J. : What's your Story?, In: Entrepreneur 1/2012, S. 69-73. 2012.

Welge/Al-Laham 2008

WELGE, M. K.; AL-LAHAM, A.: Strategisches Management – Grundlagen - Prozesse - Implementierung (5., vollständig überarbeitete Auflage). Wiesbaden, 2008.

Woodside/Sood/Miller 2008

WOODSIDE, A. G.; SOOD, S.; MILLER, K. E.: When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. In: Psychology and Marketing, 25(2), 97–145. 2008.

Youtube 2010, Schlosshotel Stecklenberg – Schlafen wie die Grafen

MDR, Bericht Schlosshotel Stecklenberg – Schlafen wie die Grafen, 2010. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=G5Y0zea9U40>
Zugriff am 07.08.2015.

Anhang

A Auslastungsstatistik

Auslastung nach Monaten (automatisch erstellt von *Dirs21*)

Monat/Jahr	Auslastung (in %)
September 2014	93
Oktober 2014	93
November 2014	78
Dezember 2014	62
Januar 2015	43
Februar 2015	63
März 2015	56
April 2015	48
Mai 2015	76
Juni 2015	73
Juli 2015	77

B Kommunikationsstrategie

Grundsätze

Vision

Erste Adresse für natur- und kulturnahen Erholungsurlaub in geschichtsträchtiger Atmosphäre im Ostharz werden.

Mission

In der Region Ostharz bieten wir Ruhe und Entspannung in einem einzigartigen historische Ambiente, das mit Qualität und Individualität ein komfortables und familiäres Umfeld für Gäste und Mitarbeiter erzeugt. Wir möchten ein persönlicher Gastgeber sein: widergespiegelt durch das zuvorkommende Verhalten aller Mitarbeiter und dem anspruchsvollen Rahmen jedes einzelnen Gästezimmers. Diese Stärken langfristig herauszuarbeiten und zu fördern soll die unternehmerische Leistung und Zufriedenheit von Gästen, Mitarbeitern und Geschäftspartnern maximieren.

Unternehmensziele

Was wollen wir gemeinsam erreichen?

Für unsere Gäste

Die Erwartungen unserer Gäste sollen durch unser persönliches Engagement übertroffen werden. Wir möchten ihr Vertrauen gewinnen und mit dem Charme unseres Hauses begeistern, sodass sie zu Stammgästen werden und uns positiv weiterempfehlen.

Für unsere Mitarbeiter

In einem angenehmen Betriebsklima, das für die persönliche Planung unserer Mitarbeiter flexibel und aufgeschlossen ist, sollen sie höchstmögliche Zufriedenheit erreichen, die sie in Form von ausgezeichnete Leistung an die Gäste weitergeben. Unsere Mitarbeiter sind bereit, sich weiterzuentwickeln und Hinweise zur Verbesserung als Informationsgewinn für sich selbst und das Unternehmen anzunehmen. Durch den Bestand unserer Unternehmensaktivitäten sichern wir langfristig die Arbeitsplätze unserer Mitarbeiter.

Für unsere Partner

Unsere Geschäftspartner (Lieferanten) gewinnen an Erfolg und Zufriedenheit durch die Zusammenarbeit mit uns. Die Beziehung zu unseren Lieferanten ist beständig. Daher sollen sie uns positiv weiterempfehlen und damit ihr eigenes und unser Unternehmensimage positiv prägen.

Unternehmenswerte

QUALITÄT

Wir geben ein Qualitätsversprechen an unsere Gäste ab. Der anspruchsvolle Rahmen unserer Zimmer und ausgewählte Speisen, die frisch und saisonal zubereitet werden, bieten unseren Gästen Komfort und Erholung.

INDIVIDUALITÄT

So einzigartig wie die Zimmer unseres Hauses sind unsere Gäste und Mitarbeiter. Wir erfüllen die individuellen Wünsche unserer Gäste mit Hilfsbereitschaft und zuvorkommendem Verhalten. Auf die persönlichen Bedürfnisse unserer Mitarbeiter gehen wir mit einem flexiblen Zeitmanagement ein.

LEIDENSCHAFT

Wir führen das Schlosshotel Stecklenberg mit denkbar größtem Engagement und Leidenschaft. Mit Interesse an Innovationen im Bereich der Hotellerie sind wir bemüht, das hohe Niveau unseres Hauses stets zu verbessern. Wir sind begeistert von der einmaligen Geschichte des Hotels und bewahren das historische Ambiente mit Liebe zum Detail.

HERZLICHKEIT

Der persönliche Kontakt zwischen Mitarbeitern, Management und Gästen ist durch Herzlichkeit und Offenheit gekennzeichnet. Wir sind Gastgeber in einem familiären Hotel, in dem aufrichtiges Interesse an Gästen, Kollegen und Geschäftspartnern besteht. Lächelnde Gesichter im Haus sind uns ein Bedürfnis.

VERANTWORTUNG

Wir legen Wert auf Wirtschaftlichkeit, weil wir Verantwortung für unsere Mitarbeiter tragen und ihnen soziale Sicherheit bieten möchten. Dazu streben wir unternehmerische Erfolge und ein positives Unternehmensimage an. Durch die Verwendung von Bio-Produkten im Bereich der Kosmetika und saisonalen Lebensmitteln leisten wir unseren Beitrag für die Nachhaltigkeit. Diesen Beitrag ergänzt das im Schloss integrierte Blockkraftheizwerk zur Wärmegewinnung, das erneuerbare Energien nutzt.

Ziele

Markenziele

innerhalb von einem Jahr für die Marktsegmente Einsteiger, Gründer, Etablierte und Senioren (20 bis 80 Jahre) auf dem deutschen Markt

- Die Anzahl der Buchungen steigert sich um 5 %.
- 15 % der Einsteiger, Gründer, Etablierte und Senioren in Deutschland (20 bis 80 Jahre) buchen wieder.
- Die Akquisitionskosten erhöhen sich nur parallel zu den Buchungseinnahmen um 5 %.
- Kundenbindungskosten erhöhen sich um maximal 2 %.

- Die Markenbekanntheit steigert sich um 5 %.
- 90 % empfinden die Marke Schlosshotel Stecklenberg nach Bekanntheit sympathisch.
- 70 % der Marktsegmente, die die Marke kennen, haben ein positives Markenimage.
- 95 % sind nach einem Aufenthalt im Schlosshotel Stecklenberg mit der Marke zufrieden.
- 90 % haben nach einem Aufenthalt im Schlosshotel Vertrauen zu der Marke.
- 50 % stehen der Marke nach einem Aufenthalt im Schlosshotel loyal gegenüber, d.h. würden wieder buchen.
- 50 % empfinden nach einem Aufenthalt im Schlosshotel Markenbindung, würden die Marke weiterempfehlen.

Kommunikationsziele

für Buchungsportale innerhalb eines Jahres für die Nutzer von Online-Buchungsportalen der Marktsegmente Einsteiger, Gründer und Etablierte (20-59 Jahre)

- 80 % der Nutzer betreten die Detailseite des Schlosshotels nach Sicht der Kurzbeschreibung bei einer Suchanfrage nach „Thale“.
- 50 % der Nutzer betreten die Detailseite des Schlosshotels nach Sicht der Kurzbeschreibung bei einer Suchanfrage nach „Harz“.
- 90 % der Nutzer kennen nach Besuch der Detailseite Markennamen, Slogan, Preisbereich und das Alleinstellungsmerkmal.
- 80 % der Besucher erkennen, dass die Qualität des Schlosshotels Stecklenberg höher als die seiner direkten Wettbewerber ist.
- 50 % der Besucher haben Interesse an dem Leistungsangebot der Marke.
- 70 % der Besucher haben eine positive Einstellung zu der Marke.
- 60 % der Besucher entwickeln eine positive Emotion zu der Marke.
- 90 % der Besucher finden die Marke glaubwürdig.
- 80 % der Besucher haben Vertrauen zu der Marke.
- 30 % der Besucher buchen bei dem Buchungsportal das Schlosshotel Stecklenberg.
- 30 % der Besucher informieren sich auf der Website des Schlosshotels weiter.
- 10 % der Besucher treten über verschiedene Kommunikationskanäle direkt an das Schlosshotel, um eine Buchung zu tätigen.

Soll-Markenidentität

	<p style="text-align: center;">Kompetenz der Marke: WER BIN ICH?</p> <p>Schlosshotel Stecklenberg</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ein historisches Hotel im Erholungsgebiet Ostharz ▪ als Märchenschloss nach Grundsanierung „neu erweckt“ 	<p style="text-align: center;">Tonalität der Marke: WIE BIN ICH?</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <p>Persönlichkeit</p> <p>fantasievoll einzigartig charmant</p> </td> <td style="vertical-align: top;"> <p>Tonalität</p> <p>historisch qualitativ individuell verwunschen geheimnisvoll</p> </td> </tr> </table>	<p>Persönlichkeit</p> <p>fantasievoll einzigartig charmant</p>	<p>Tonalität</p> <p>historisch qualitativ individuell verwunschen geheimnisvoll</p>	
<p>Persönlichkeit</p> <p>fantasievoll einzigartig charmant</p>	<p>Tonalität</p> <p>historisch qualitativ individuell verwunschen geheimnisvoll</p>				
<i>rational</i>	<p style="text-align: center;">Benefit and Reason Why: WAS BIETE ICH AN?</p> <p>funktionaler Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ historisches Ambiente ▪ individuelle Hotelzimmer zum Übernachten ▪ Nähe zur Natur <p>psychosozialer Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ruhe, Entspannung und Erholung ▪ Erlebnis von „Mauern mit Geschichte“ 	<p style="text-align: center;">Markenbild: WIE TRETE ICH AUF?</p> <p style="text-align: center;">„Schlafen wie die Grafen“</p>	<i>emotional</i>		

C Stärken- und Schwächenmodelle der Wettbewerberanalyse

Auswertung Schlosshotel Stecklenberg

	AUSPRÄGUNG					BEMERKUNG
	Schlosshotel Stecklenberg (***)					
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	
Unternehmens- und Standortkriterien						
AUSSTATTUNG						
Zimmer				•		3) ***)S, 5) Bewahrung des historischen Ambientes: antike Möbel in allen Zimmern, historisches Design von Wänden und Fußböden in ausgewählten Zimmern
Renovierungen					•	5) letzte Renovierung: November 2014
Wellness-/Beauty-Bereich				•		3) ***)S (Ergebnis wird aufgerundet!), 4) Sauna, Massageangebot
Sport-Bereich			•			3) ***)S, 3) vorhanden, aber nicht attraktiv
Restaurant/Speiseraum				•		3) ***)S, 4) Speiseraum stilgerecht, aber klein; große Terrasse
Öffentlicher Gästebereich				•		3) ***)S, 4) gepflegt, Sitzmöglichkeiten, Hausinformationen
Parkplätze					•	5) direkt am Haus, nachts geschlossenes Gelände
	Durchschnittswert: 4,14					
VERPFLEGUNG						
Auswahl				•		4) eingeschränkte Auswahl, stimmige Auswahl, Eingehen auf Speisewünsche
Ideenreichtum					•	5) neue Kreationen (saisonal), Ideen bei Dekoration
Minibar					•	5) vorhanden
Restaurantbetrieb	•					1) nicht vorhanden

Öffnungszeiten d. Rest.			•			3) durchschnittlich: 18-21.00 Uhr
	Durchschnittswert: 3,4					
AMBIENTE						
Detailliebe					•	5) Blumen auf den Zimmern, Grußkarte, Badutensilien, Slipper, kleine Dekoelemente
Stil					•	4) historische Elemente: Kamin, Brunnen im Park, Sitzmöbel, Schränke, Teppiche, Stuck
Individualität					•	5) Individualhotel mit Wiedererkennungswert
Direkte Umgebung					•	5) Schlosspark, weitab von der Straße, Blick in die grüne Umgebung
	Durchschnittswert: 5,0					
PREIS						
Preis-Leistungsverhältnis				•		4) ***S: $86/3=28,6$
Preishöhe im Vergleich					•	86 € (günstigster Preis)
	Durchschnittswert: 4,5					
STANDORT						
Verkehrsanbindung			•			5) Auto, 1) Zug (Bhf. im Nachbarort, Shuttle-Service), 2) Bus (seltene Frequenz)
Kulturelle Angebote			•			Burgruinen Stecklenburg und Lauenburg
Kulinarische Angebote	•					Keine Restaurants/Cafés im Ort
Erholungsangebote					•	Wald mit Wander- und Spazierwegen, Kurpark
	Durchschnittswert: 3,0					
Kommunikationsbezogene Kriterien						
HOMEPAGE						
CONTENT						
Eindruck Landing Page				•		4) Erwartungen erfüllt, gepflegt, übersichtlich, zu dominantes Grün
Überblick Leistungsangebot					•	einmal, widerspruchsfrei, vollständig, aktuell
Formulierung des USP					•	einmal, widerspruchsfrei, vollständig, aktuell
Preisinformation					•	einmal, widerspruchsfrei, vollständig, aktuell
Freizeitangebot der Region					•	einmal, widerspruchsfrei, vollständig, aktuell
AGB/Buchungsbedingungen					•	einmal, widerspruchsfrei, vollständig, aktuell

Impressum					•	einmal, widerspruchsfrei, vollständig, aktuell
Wetterinformationen	•					1) nicht vorhanden
News	•					1) nicht vorhanden
Online-Gästebuch				•		4) vorhanden, aber noch keine Einträge
Verfügbarkeitskalender	•					1) nicht vorhanden
Direkte Online-Buchung					•	
Einbindung Routenplaner					•	
Informationen z. Download	•					1) nicht vorhanden
Verständlichkeit d. Texte					•	
Textlänge					•	
Korrektheit d. Texte					•	
Qualität der Fotos			•			Innenaufnahmen über- und unterbelichtet, Außenaufnahmen gut
Textbezug zu Fotos					•	Bildunterschriften bzw. Mouse over vorhanden
Einbindung von Videos					•	Startseite
Mehrsprachigkeit	•					
	Durchschnittswert: 3,85					
DESIGN						
Einheitl. Erscheinungsbild					•	
Optische Textgliederung					•	
Schriftarten					•	
Einheitl. Bildsprache					•	5) nur Innen- und Außenaufnahmen ohne Nahaufnahmen von Menschen
Sichtbarkeit des Logos					•	
Prägnanz des Logos			•			Bildmarke
Ausdruck des Headers					•	
Entstehung Markenbild					•	
	Durchschnittswert: 4,75					
USABILITY						
Sichtbare Struktur					•	
Visability des Systemstatus'					•	

Rückkehr zur Startseite					•		Skala Kundenbewertung: >9/5 5 P. 8,5-8,9/4,5-4,9 4 P. 8-8,4/4-4,4 3 P. 7,5-8,9/3,5-3,9 2 P. Durchschnitt der vergebenen Punkte bildet Ergebnis (ggf. aufgerundet)
Suchfunktion	•						
Quicklinks					•		
Verlinkungen					•		
Ladezeit Startseite					•		
Browseransichten					•		
Mobile Ansicht			•			3) Webansicht als mobile Ansicht	
Kontaktinformation					•		
Online-Buchung					•		
Interaktive Elemente				•		Nur Youtube	
	Durchschnittswert: 4,42						
Homepage gesamt	Durchschnittswert: 4,3						
BUCHUNGSPORTALE							
Nutzung der Marktführer					•		
Trefferanzeige				•		Suche „Thale“ HRS: 1., Booking: 2., Expedia: 3.	
Qualitätsauszeichnungen					•	HRS: Top Quality-Siegel, Booking: Preferred Partner-Siegel	
Anzahl der Bewertungen			•			HRS: 129, Booking: 107, Expedia: 3, Holidaycheck: 92 – 328	
Kundenbewertungen Ø					•	HRS: 9,1/10, Booking: 9,1/10 – Ø 9,1; Expedia: 4,7/5, Holidaycheck: 5,4/6 – Ø 5,1	
	Durchschnittswert: 4,4						
STORYTELLING							
Unternehmensgeschichte					•		
Geschichten auf Homepage				•		Imagefilm auf Startseite	
Geschichten auf Facebook						-	
	Durchschnittswert: 4,5						

Auswertung GreenLine Schlosshotel Blankenburg

	AUSPRÄGUNG					BEMERKUNG
	Greenline Schlosshotel Blankenburg (****)					
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	
Unternehmens- und Standortkriterien						
AUSSTATTUNG						
Zimmer			•			4) ****, 1) kein historisches Ambiente
Renovierungen						-) letzte Renovierung: k. A.
Wellness-/Beauty-Bereich	•					1) nicht vorhanden
Sport-Bereich	•					1) nicht vorhanden
Restaurant/Speiseraum					•	4) ****, 5) Speiseraum stilgerecht, großzügig; große Terrasse
Öffentlicher Gästebereich					•	4) ****, 5) gepflegt, Sitzmöglichkeiten, Hausinformationen, stilgerecht
Parkplätze				•		4) direkt am Haus, nachts offenes Gelände
	Durchschnittswert: 3,16					
VERPFLEGUNG						
Auswahl				•		4) à la carte, aber begrenzte Auswahl
Ideenreichtum					•	5) innovative Küche
Minibar			•			3) nur in manchen Zimmern
Restaurantbetrieb					•	5) vorhanden
Öffnungszeiten d. Rest.			•			3) 18-21.30 Uhr
	Durchschnittswert: 4,0					
AMBIENTE						
Detailliebe	•					1) standardisierte Dekorationselemente
Stil			•			3) moderne Innenausstattung, nicht historisch

Individualität					•	5) Kettenhotel, mäßiger Wiedererkennungswert (äußerlich)
Direkte Umgebung		•				2) einerseits an Straße, andererseits am Schlosspark gelegen, Durchfahrtstraße
Durchschnittswert: 2,75						
PREIS						
Preis-Leistungsverhältnis		•				5) ****: $99/4=24,75$
Preishöhe im Vergleich					•	99 € (zweitteuerster Preis)
Durchschnittswert: 3,5						
STANDORT						
Verkehrsanbindung				•		5) Auto, 3) Zug (Bhf. im Ort, weiter Fußweg), 3) Bus (hohe Frequenz, weiter Fußweg)
Kulturelle Angebote		•				2) Schloss Blankenburg
Kulinarische Angebote				•		4) einige Restaurants/Cafés im Ort
Erholungsangebote			•			3) Wandergebiet Regenstein
Durchschnittswert: 3,25						
Kommunikationsbezogene Kriterien						
HOMEPAGE						
CONTENT						
Eindruck Landing Page					•	
Überblick Leistungsangebot					•	
Formulierung des USP					•	
Preisinformation					•	
Freizeitangebot der Region					•	
AGB/Buchungsbedingungen					•	
Impressum					•	
Wetterinformationen					•	
News	•					
Online-Gästebuch	•					
Verfügbarkeitskalender					•	

Direkte Online-Buchung					•	
Einbindung Routenplaner					•	
Informationen z. Download					•	
Verständlichkeit d. Texte					•	
Textlänge					•	
Korrektheit d. Texte					•	
Qualität der Fotos					•	
Textbezug zu Fotos	•					1) keine Bildunterschriften
Einbindung von Videos					•	Imagefilm
Mehrsprachigkeit					•	
Durchschnittswert: 4,43						
DESIGN						
Einheitl. Erscheinungsbild					•	
Optische Textgliederung					•	
Schriftarten					•	
Einheitl. Bildsprache					•	5) Model
Sichtbarkeit des Logos					•	
Prägnanz des Logos					•	5) Wort-Bild-Marke
Ausdruck des Headers					•	
Geschlossenes Markenbild					•	
Durchschnittswert: 5,0						
USABILITY						
Sichtbare Struktur					•	
Visability des Systemstatus'					•	
Rückkehr zur Startseite					•	
Suchfunktion					•	
Quicklinks					•	
Verlinkungen					•	
Ladezeit Startseite					•	

Browseransichten					•	
Mobile Ansicht					•	
Kontaktinformation					•	
Online-Buchung					•	
Interaktive Elemente					•	5) Facebook und Google plus
Durchschnittswert: 5,0						
Durchschnittswert: 4,8						
FACEBOOK						
POSTINGS						
Aktualität der Posts					•	4) letzter Post 8.7.15 (Stand 11.7.15)
Fehlerhäufigkeit					•	keine
Frequenz der Posts					•	alle 2-3 Tage, manchmal mehrere Posts täglich
Anzahl geposteter Fotos					•	5) mehr als 150
Anzahl geposteter Videos	•					keine
Einladung zu Interaktion					•	4) unregelmäßig, aber mehrere: Verlosung nach Kommentar: 26.5., 5.5., 29.1.
Verweis auf Buchung					•	
Durchschnittswert: 3,86						
REAKTIONEN						
Anzahl der „Likes“/Seite					•	691
Anzahl der „Likes“/Post					•	32
Kommentare“/Post			•			2
Interaktion zw. Nutzern			•			3
Anzahl der Bewertungen					•	151 Bewertungen
Bewertungen			•			4,1/5
Durchschnittswert: 3,83						
Durchschnittswert: 3,85						
BUCHUNGSPORTALE						
Nutzung der Marktführer					•	
Trefferanzeige			•			HRS: 5., Booking: 1., Expedia: 1.

Skala Kundenbewertung:
>9/5 5 P.
8,5-8,9/4,5-4,9 4 P.
8-8,4/4-4,4 3 P.
7,5-8,9/3,5-3,9 2 P.

Durchschnitt der vergebenen Punkte bildet Ergebnis (ggf. aufgerundet)

Qualitätsauszeichnungen				•		Booking: Preferred Partner-Siegel
Anzahl der Bewertungen					•	HRS: 70, Booking: 149, Expedia: 15, Holidaycheck: 215 - 449
Kundenbewertungen Ø				•		HRS: 8,5/10, Booking: 8,4 - Ø 8,45; Expedia: 4,1/5, Holidaycheck: 5,2/6 - Ø 4,65
		Durchschnittwert: 4,2				
STORYTELLING						
Unternehmensgeschichte					•	Historisches Haus mit langer Geschichte
Geschichten auf Homepage		•				Geschichte des Hauses
Geschichten auf Facebook			•			Mitarbeitergeschichten und alltägliches Geschehen im Haus
		Durchschnittwert: 3,3				

Auswertung Villa Alice

	AUSPRÄGUNG					BEMERKUNG
	Villa Alice, Thale (***)					
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	
Unternehmens- und Standortkriterien						
AUSSTATTUNG						
Zimmer			•			2) ***, 4) rustikale Möbel in allen Zimmern, sonst neutrale Gestaltung
Renovierungen						-) letzte Renovierung: k. A.
Wellness-/Beauty-Bereich			•			2) ***, 4) Sauna, Whirlpool, Grotte, Design nicht attraktiv
Sport-Bereich	•					1) nicht vorhanden
Restaurant/Speiseraum			•			2) ***, 4) Speiseraum stilgerecht, aber klein; große Terrasse
Öffentlicher Gästebereich			•			2) ***, 4) gepflegt, Sitzmöglichkeiten, Hausinformationen, klein (wenig Aufenthaltsmöglichkeiten)
Parkplätze				•		4) direkt am Haus, offenes Gelände
	Durchschnittswert: 2,83					
VERPFLEGUNG						
Auswahl					•	5) große und stimmige Auswahl (Regionalität), Eingehen auf Wünsche (Candle Light Dinner)
Ideenreichtum					•	5) neue Kreationen (saisonal), Ideen bei Dekoration
Minibar	•					1) nicht vorhanden
Restaurantbetrieb					•	5) vorhanden
Öffnungszeiten d. Rest.					•	5) 17.30-22.00 Uhr
	Durchschnittswert: 4,2					
AMBIENTE						
Detailliebe				•		4) gefaltete Handtücher, kleine Dekoelemente (z. B. Schreibmaschine)

Stil			•		3) historische Elemente: Möbel, nicht durchgehend (s. Wellness-Oase)
Individualität				•	5) Individualhotel mit Wiedererkennungswert (Jugendstil-Gebäude)
Direkte Umgebung			•		4) Stadtrand und Nähe zum Wald, aber direkt an der Straße gelegen
Durchschnittswert: 4,0					
PREIS					
Preis-Leistungsverhältnis			•		3) ***S: $89/3=29,6$
Preishöhe im Vergleich			•		89 € (zweitgünstigster Preis)
Durchschnittswert: 3,5					
STANDORT					
Verkehrsanbindung				•	5) Auto, 4) Zug (Bhf. im Ort, aber 20 min Fußweg), 4) Bus (hohe Frequenz, aber 20 min Fußw.g)
Kulturelle Angebote			•		3) kleine Museen, Freizeitpark für Kinder
Kulinarische Angebote				•	5) viele Restaurants/Cafés im Ort
Erholungsangebote				•	5) Wald mit Wander- und Spazierwegen
Durchschnittswert: 4,25					
Kommunikationsbezogene Kriterien					
HOMEPAGE					
CONTENT					
Eindruck Landing Page			•		2) Erwartungen erfüllt: Hotel zu sehen; ungepflegt, übersichtlich
Überblick Leistungsangebot				•	
Formulierung des USP			•		3) nicht eindeutig, ob familiäre Führung oder Wellness-Oase
Preisinformation			•		3) Feiertagspreise sind telefonisch zu erfragen
Freizeitangebot der Region				•	
AGB/Buchungsbedingungen				•	4) nur Stornierungsbedingungen, AGB fehlen
Impressum				•	
Wetterinformationen	•				
News	•				
Online-Gästebuch				•	5) mit aktuellen Einträgen

Verfügbarkeitskalender	•					
Direkte Online-Buchung	•					
Einbindung Routenplaner	•					
Informationen z. Download	•					
Verständlichkeit d. Texte					•	
Textlänge					•	
Korrektheit d. Texte				•		4) vereinzelte Rechtschreibfehler (z. B. „Terasse“ bei Restaurant)
Qualität der Fotos		•				2) zu dunkel und verpixelt (s. Wellness-Oase), Banner des Restaurants ist verpixelt (s. Rest.)
Textbezug zu Fotos	•					1) keine Bildunterschriften
Einbindung von Videos	•					
Mehrsprachigkeit	•					
		Durchschnittswert: 2,76				
DESIGN						
Einheitl. Erscheinungsbild					•	5) Farben ja
Optische Textgliederung					•	5) Absätze
Schriftarten	•					1) mindestens vier verschiedene Schriftarten (widerspricht Corporate Design-Ansätzen)
Einheitl. Bildsprache				•		5) nur Innen- und Außenaufnahmen ohne Nahaufnahmen von Menschen, nur Header anders
Sichtbarkeit des Logos	•					1) kein Logo
Prägnanz des Logos						-) k. A.
Ausdruck des Headers				•		3) sehr allgemein, kein Wiedererkennungswert und kein Bezug zum Haus
Geschlossenes Markenbild	•					1) kein Markenbild zu erkennen: auch einheitliche Farben passen nicht zum Bild des Hauses
		Durchschnittswert: 2,86				
USABILITY						
Sichtbare Struktur					•	
Visibility des Systemstatus'					•	
Rückkehr zur Startseite					•	
Suchfunktion	•					
Quicklinks	•					
Verlinkungen					•	

Ladezeit Startseite					•	
Browseransichten					•	
Mobile Ansicht					•	
Kontaktinformation					•	
Online-Buchung						-) k. A., da keine direkte Online-Buchung möglich ist (nur Kontaktformular)
Interaktive Elemente				•		4) zu Facebook, sonst keine
	Durchschnittswert: 4,18					
Homepage gesamt	Durchschnittswert: 3,26					
FACEBOOK						
POSTINGS						
Aktualität der Posts			•			3) letzter Post 4.7.15 (Stand 11.7.15)
Fehlerhäufigkeit	•					Mehr als 14, teilweise drei oder vier Fehler pro Post
Frequenz der Posts		•				ca. monatlich
Anzahl geposteter Fotos			•			3) 38
Anzahl geposteter Videos			•			1
Einladung zu Interaktion		•				2) nur eine: Verlosung am 17.5.
Verweis auf Buchung					•	
	Durchschnittswert: 2,71					
REAKTIONEN						
Anzahl der „Likes“/Seite				•		493
Anzahl der „Likes“/Post					•	248
Kommentare“/Post					•	29
Interaktion zw. Nutzern				•		5
Anzahl der Bewertungen				•		93 Bewertungen
Bewertungen				•		4,6/5
	Durchschnittswert: 4,3					
	Durchschnittswert: 3,5					
BUCHUNGSPORTALE						
Nutzung der Marktführer				•		Kein Expedia

Skala Kundenbewertung:
>9/5 5 P.
8,5-8,9/4,5-4,9 4 P.
8-8,4/4-4,4 3 P.
7,5-8,9/3,5-3,9 2 P.
Durchschnitt der vergebenen Punkte bildet Ergebnis (ggf. aufgerundet)

Trefferanzeige	•				Suche „Thale“ HRS: 9., Booking: 5.
Qualitätsauszeichnungen	•				keine
Anzahl der Bewertungen			•		HRS: 1, Booking: 140, Holidaycheck: 168 - 309
Kundenbewertungen Ø				•	HRS: 8/10, Booking: 8,5/10 - Ø 8,25; Holidaycheck: 5,6/6 - Ø 5,6
		Durchschnittwert: 2,6			
STORYTELLING					
Unternehmensgeschichte					k. A.
Geschichten auf Homepage	•				
Geschichten auf Facebook			•		vereinzelt: Mitarbeitergeschichten, Umbaugeschichten
		Durchschnittwert: 2,0			

Auswertung Schlosshotel zum Markgrafen

	AUSPRÄGUNG					BEMERKUNG
	Schlosshotel z. Markgrafen, Quedlinburg (****)					
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	
Unternehmens- und Standortkriterien						
AUSSTATTUNG						
Zimmer					•	4) ****, 5) Bewahrung des historischen Ambientes: antike Möbel in allen Zimmern, historisches Design von Wänden und Fußböden in ausgewählten Zimmern
Renovierungen						-) letzte Renovierung: k. A.
Wellness-/Beauty-Bereich					•	5) vorhanden, aber Whirlpools auf jeden Zimmer
Sport-Bereich			•			1) nicht vorhanden
Restaurant/Speiseraum					•	4) ****, 5) Speiseraum stilgerecht, großzügig; große Terrasse
Öffentlicher Gästebereich					•	4) ****, 5) gepflegt, Sitzmöglichkeiten, Hausinformationen, stilgerecht
Parkplätze					•	5) direkt am Haus, nachts geschlossenes Gelände
	Durchschnittswert: 4,6					
VERPFLEGUNG						
Auswahl						-) k. A.
Ideenreichtum						-) k. A.
Minibar					•	5) vorhanden
Restaurantbetrieb					•	5) vorhanden
Öffnungszeiten d. Rest.					•	3) 18-24.00 Uhr
	Durchschnittswert: 5,0					
AMBIENTE						
Detailliebe					•	5) Blumen auf den Zimmern, Obstkorb, bleibverglaste Fenster, kleine Dekoelemente (Bilder)

Stil					•	5) historische Elemente: Brunnen im Park, Sitzmöbel, Schränke, Teppiche, Stuck
Individualität					•	5) Individualhotel mit Wiedererkennungswert
Direkte Umgebung				•		5) Schlosspark, an befahrener Straße, keine Aussicht
	Durchschnittswert: 4,75					
PREIS						
Preis-Leistungsverhältnis	•					5) ****: $150/4=37,5$
Preishöhe im Vergleich	•					150 € (teuerster Preis)
	Durchschnittswert: 1,0					
STANDORT						
Verkehrsanbindung					•	5) Auto, 3) Zug (Bhf. im Ort, weiter Fußweg), 3) Bus (hohe Frequenz, weiter Fußweg)
Kulturelle Angebote					•	5) Schloss Quedlinburg, Stiftskirchen, Domschatz, historische Altstadt, Museen, ...
Kulinarische Angebote					•	5) viele Restaurants/Cafés im Ort
Erholungsangebote		•				2) kleine Stadtparks
	Durchschnittswert: 4,0					
Kommunikationsbezogene Kriterien						
HOME PAGE						
CONTENT						
Eindruck Landing Page					•	4) alle Infos auf den ersten Blick zu sehen, aber Laufschrift stört
Überblick Leistungsangebot					•	
Formulierung des USP					•	
Preisinformation					•	
Freizeitangebot der Region					•	
AGB/Buchungsbedingungen					•	
Impressum					•	
Wetterinformationen	•					
News	•					

Online-Gästebuch	•					
Verfügbarkeitskalender	•					
Direkte Online-Buchung	•					
Einbindung Routenplaner					•	
Informationen z. Download					•	5) Hausprospekt
Verständlichkeit d. Texte					•	
Textlänge			•			3) zu lang auf allen Seiten
Korrektheit d. Texte				•		4) vereinzelte Zeichensetzungsfehler (z. B. „Cafè“ auf Startseite, Kommata bei Geschenkideen)
Qualität der Fotos					•	
Textbezug zu Fotos	•					1) keine Bildunterschriften
Einbindung von Videos	•					
Mehrsprachigkeit	•					
	Durchschnittswert: 3,29					
DESIGN						
Einheitl. Erscheinungsbild					•	5) Farben gelb und blau
Optische Textgliederung					•	
Schriftarten					•	5) erkennbares Schriftbild
Einheitl. Bildsprache					•	5) Innen- und Außenaufnahmen ohne Menschen
Sichtbarkeit des Logos	•					1) kein Logo sichtbar
Prägnanz des Logos						-) k. A.
Ausdruck des Headers					•	
Geschlossenes Markenbild				•		„Fürstliches“ kommt zum Ausdruck, Logo fehlt
	Durchschnittswert: 4,29					
USABILITY						
Sichtbare Struktur					•	
Visibility des Systemstatus'					•	
Rückkehr zur Startseite					•	
Suchfunktion	•					
Quicklinks					•	

Verlinkungen					•	
Ladezeit Startseite					•	
Browseransichten					•	
Mobile Ansicht					•	
Kontaktinformation					•	
Online-Buchung						-) keine direkte Online-Buchung möglich
Interaktive Elemente				•		4) nur Facebook
	Durchschnittswert: 4,55					
	Durchschnittswert: 4,0					
FACEBOOK						
POSTINGS						
Aktualität der Posts	•					1) letzter Post: 8.12.12 (Stand 11.7.15)
Fehlerhäufigkeit				•		4) ein Fehler
Frequenz der Posts	•					1) keine Frequenz
Anzahl geposteter Fotos		•				2) 13
Anzahl geposteter Videos	•					keine
Einladung zu Interaktion	•					
Verweis auf Buchung					•	
	Durchschnittswert: 2,14					
REAKTIONEN						
Anzahl der „Likes“/Seite		•				28
Anzahl der „Likes“/Post		•				3
Kommentare“/Post		•				1
Interaktion zw. Nutzern	•					0
Anzahl der Bewertungen	•					1 Bewertung
Bewertungen					•	5/5
	Durchschnittswert: 2,17					
	Durchschnittswert: 2,16					
BUCHUNGSPORTALE						

Skala Kundenbewertung:

>9/5 5 P.

8,5-8,9/4,5-4,9 4 P.

8-8,4/4-4,4 3 P.

7,5-8,9/3,5-3,9 2 P.

Durchschnitt der vergebenen Punkte bildet Ergebnis (ggf. aufgerundet)

Nutzung der Marktführer				•		Kein Expedia
Trefferanzeige	•					HRS: 6. Booking: 12.
Qualitätsauszeichnungen				•		Booking: Preferred Partner-Siegel
Anzahl der Bewertungen				•		HRS: 68, Booking: 244, Holidaycheck: 41 - 353
Kundenbewertungen Ø			•			HRS: 8,2/10, Booking: 7,5/10 - Ø 7,9; Holidaycheck: 4,2/6 - Ø 4,2
		Durchschnittswert: 3,2				
STORYTELLING						
Unternehmensgeschichte					•	Historisches Haus mit langer Geschichte
Geschichten auf Homepage			•			Potential durch berühmte Gäste und Events im Haus, Hausgeschichte
Geschichten auf Facebook	•					
		Durchschnittswert: 3,0				

Auswertung Schlossberg Hotel Wernigerode

	AUSPRÄGUNG					BEMERKUNG
	Schlossberg Hotel Wernigerode (***S)					
INDIKATOREN	1	2	3	4	5	
Unternehmens- und Standortkriterien						
AUSSTATTUNG						
Zimmer			•			3) ***S, 2) keine Bewahrung des historischen Ambientes, rustikale Erscheinung durch Balken
Renovierungen						-) letzte Renovierung: k. A.
Wellness-/Beauty-Bereich	•					1) nicht vorhanden
Sport-Bereich	•					1) nicht vorhanden
Restaurant/Speiseraum			•			3) ***S, 2) sehr kleiner Speiseraum, ein Tisch für alle
Öffentlicher Gästebereich			•			3) ***S, 3) gepflegt, Sitzmöglichkeiten, schmale Flure
Parkplätze					•	5) hauseigen, verschlossen
	Durchschnittswert: 2,6					
VERPFLEGUNG						
Auswahl				•		4) eingeschränkte Auswahl, aber Kooperation mit Restaurants
Ideenreichtum					•	5) „Essen wie im Schloss“, Harzer Küche (regional)
Minibar					•	5) vorhanden
Restaurantbetrieb	•					1) nicht vorhanden
Öffnungszeiten d. Rest.			•			3) durchschnittlich: 18-21.00 Uhr
	Durchschnittswert: 3,6					
AMBIENTE						
Detailliebe		•				2) kleine Dekoelemente (z. B. Aufhängung im Fenster)
Stil		•				2) historische Elemente: nur außen und Treppenbereich

Individualität					•	5) Individualhotel mit Wiedererkennungswert
Direkte Umgebung					•	5) Blick in die grüne Umgebung und auf Wernigerode, Waldrand
Durchschnittswert: 3,5						
PREIS						
Preis-Leistungsverhältnis		•				5) ***S: 94/3=31,3
Preishöhe im Vergleich			•			94 € (mittlerer Preis)
Durchschnittswert: 2,5						
STANDORT						
Verkehrsanbindung				•		5) Auto, 3) Zug (Bhf. im Ort, weiter Fußweg), 3) Bus (hohe Frequenz, weiter Fußweg)
Kulturelle Angebote				•		4) Schloss Wernigerode, historische Altstadt
Kulinarische Angebote					•	5) viele Restaurants/Cafés im Ort
Erholungsangebote					•	5) Wald mit Wander- und Spazierwegen
Durchschnittswert: 4,5						
Kommunikationsbezogene Kriterien						
HOMEPAGE						
CONTENT						
Eindruck Landing Page					•	
Überblick Leistungsangebot					•	
Formulierung des USP					•	
Preisinformation					•	
Freizeitangebot der Region					•	
AGB/Buchungsbedingungen	•					
Impressum					•	
Wetterinformationen	•					
News	•					
Online-Gästebuch					•	
Verfügbarkeitskalender	•					

Direkte Online-Buchung	•					
Einbindung Routenplaner					•	
Informationen z. Download	•					
Verständlichkeit d. Texte					•	
Textlänge					•	
Korrektheit d. Texte				•		4) einzelne Zeichensetzungsfehler („Georg Clooney“, fehlende Kommata Startseite)
Qualität der Fotos				•		4) Schärfe und Belichtung gut, aber ungünstige Bildausschnitte der Innenaufnahmen
Textbezug zu Fotos					•	
Einbindung von Videos	•					
Mehrsprachigkeit					•	
Durchschnittswert: 3,57						
DESIGN						
Einheitl. Erscheinungsbild					•	
Optische Textgliederung					•	
Schriftarten					•	
Einheitl. Bildsprache					•	
Sichtbarkeit des Logos					•	
Prägnanz des Logos					•	5) Wort-Bild-Marke
Ausdruck des Headers					•	
Geschlossenes Markenbild					•	
Durchschnittswert: 5,0						
USABILITY						
Sichtbare Struktur					•	
Visability des Systemstatus‘	•					
Rückkehr zur Startseite					•	
Suchfunktion	•					
Quicklinks					•	
Verlinkungen			•			3) mangelhafte Verlinkungen, lange Wege
Ladezeit Startseite					•	

Skala Kundenbewertung:

>9/5 5 P.

8,5-8,9/4,5-4,9 4 P.

8-8,4/4-4,4 3 P.

7,5-8,9/3,5-3,9 2 P.

Durchschnitt der vergebenen Punkte bildet Ergebnis (ggf. aufgerundet)

Browseransichten					•	
Mobile Ansicht			•			3) Webansicht als mobile Ansicht
Kontaktinformation					•	
Online-Buchung						-) k. A., da keine Möglichkeit zur direkten Online-Buchung
Interaktive Elemente				•		4) nur Facebook
	Durchschnittswert: 3,81					
Homepage gesamt	Durchschnittswert: 4,1					

D Auswertung Best4Planning

Strukturanalyse

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 5.138 Fälle, 7,99 Mio., 11,33%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	7,99	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Gründerphase: bis 29 - Potenzial: 2.924 Fälle, 4,55 Mio., 6,45%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	4,55	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Familienphase: mit ei- Potenzial: 7.839 Fälle, 12,19 Mio., 17,29%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	12,19	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Etablierte: 40-59 Jah- Potenzial: 12.720 Fälle, 19,78 Mio., 28,05%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	19,78	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Senioren: ab 60 Jahre- Potenzial: 10.902 Fälle, 16,95 Mio., 24,04%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	16,95	100

Wanderreise in den letzten 12 Monaten in ein deutsches Mittelgebirge

Einsteiger: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 23 Fälle, 0,04 Mio., 0,05%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,04	100

Gründer: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 9 Fälle, 0,01 Mio., 0,02%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,01	100

Etablierte: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 104 Fälle, 0,16 Mio., 0,23%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,16	100

Familie: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 32 Fälle, 0,05 Mio., 0,07%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,05	100

Senioren: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 235 Fälle, 0,37 Mio., 0,52%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,37	100

Wandernder Individualurlauber oder kulturinteressierter Städtereisender

Einsteiger: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 1.006 Fälle, 1,56 Mio., 2,22%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	1,56	100

Gründer: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 477 Fälle, 0,74 Mio., 1,05%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,74	100

Etablierte: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 2.992 Fälle, 4,65 Mio., 6,60%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	4,65	100

Familie: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 1.331 Fälle, 2,07 Mio., 2,94%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,07	100

Senioren: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 3.243 Fälle, 5,04 Mio., 7,15%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	5,04	100

Geplante Wanderreise in den nächsten 12 Monaten

Einsteiger: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 109 Fälle, 0,17 Mio., 0,24%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,17	100

Gründer: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 71 Fälle, 0,11 Mio., 0,16%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,11	100

Etablierte: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 502 Fälle, 0,78 Mio., 1,11%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,78	100

Familie: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 170 Fälle, 0,26 Mio., 0,37%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,26	100

Senioren: Urlaubsreisen (mehr als 5 Tage) Art - Potenzial: 567 Fälle, 0,88 Mio., 1,25%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,88	100

Anreise mit dem PKW/Moped/Motorrad

Einsteiger: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial:
524 Fälle, 0,82 Mio., 1,16%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,82	100

Gründer: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial: 156
Fälle, 0,24 Mio., 0,34%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,24	100

Etablierte: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial: 687
Fälle, 1,07 Mio., 1,51%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	1,07	100

Familie: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial: 219
Fälle, 0,34 Mio., 0,48%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,34	100

Senioren: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial:
1.374 Fälle, 2,14 Mio., 3,03%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,14	100

Haushalts-Nettoeinkommen ab 1500 Euro

Einsteiger: Haushalts-Netto-Einkommen - 1.000 bi- Potenzial: 4.137 Fälle, 6,43 Mio., 9,12%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	6,43	100

Gründer: Haushalts-Netto-Einkommen - 1.000 bi- Potenzial: 2.212 Fälle, 3,44 Mio., 4,88%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	3,44	100

Etablierte: Haushalts-Netto-Einkommen - 1.000 bi- Potenzial: 10.734 Fälle, 16,69 Mio., 23,67%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	16,69	100

Familie: Haushalts-Netto-Einkommen - 1.000 bi- Potenzial: 7.286 Fälle, 11,33 Mio., 16,07%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	11,33	100

Senioren: Haushalts-Netto-Einkommen - 1.000 bi- Potenzial: 7.309 Fälle, 11,37 Mio., 16,12%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	11,37	100

Geschäftsreise/Urlaubsreise

Einsteiger: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial:
130 Fälle, 0,2 Mio., 0,29%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,2	100

Einsteiger: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial:
3.633 Fälle, 5,65 Mio., 8,01%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	5,65	100

Einsteiger: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial:
1.991 Fälle, 3,1 Mio., 4,39%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	3,1	100

Gründer: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial: 241
Fälle, 0,37 Mio., 0,53%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,37	100

Gründer: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 1.913
Fälle, 2,98 Mio., 4,22%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,98	100

Gründer: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 1.134
Fälle, 1,76 Mio., 2,50%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	1,76	100

Etablierte: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial:
1.437 Fälle, 2,23 Mio., 3,17%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,23	100

Etablierte: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 9.166
Fälle, 14,26 Mio., 20,21%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	14,26	100

Etablierte: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 5.627
Fälle, 8,75 Mio., 12,41%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	8,75	100

Familie: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial: 870
Fälle, 1,35 Mio., 1,92%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	1,35	100

Familie: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 5.474
Fälle, 8,51 Mio., 12,07%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	8,51	100

Familie: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 2.968
 Fälle, 4,62 Mio., 6,54%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	4,62	100

Senioren: Geschäftsreise Anzahl Reisen in den - Potenzial: 85
 Fälle, 0,13 Mio., 0,19%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,13	100

Senioren: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 6.284
 Fälle, 9,77 Mio., 13,86%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	9,77	100

Senioren: Anzahl längere Urlaubsreisen - eine- Potenzial: 4.014
 Fälle, 6,24 Mio., 8,85%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	6,24	100

Aspekt Individualität

Einsteiger: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial:
4.219 Fälle, 6,56 Mio., 9,30%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	6,56	100

Gründer: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 2.422
Fälle, 3,77 Mio., 5,34%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	3,77	100

Etablierte: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial:
10.165 Fälle, 15,81 Mio., 22,41%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	15,81	100

Familie: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 6.247
Fälle, 9,71 Mio., 13,77%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	9,71	100

Senioren: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 7.268
Fälle, 11,3 Mio., 16,03%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	11,3	100

Markenbeachtung bei Kauf

Einsteiger: Markenbeachtung bei Kauf - 1 = hoch- Potenzial:
2.457 Fälle, 3,82 Mio., 5,42%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	3,82	100

Gründer: Markenbeachtung bei Kauf - 1 = hoch- Potenzial: 1.630
Fälle, 2,53 Mio., 3,59%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,53	100

Etablierte: Markenbeachtung bei Kauf - 1 = hoch- Potenzial:
6.447 Fälle, 10,03 Mio., 14,22%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	10,03	100

Senioren: Markenbeachtung bei Kauf - 1 = hoch- Potenzial:
5.021 Fälle, 7,81 Mio., 11,07%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	7,81	100

Nutzung von Facebook, Twitter, Pinterest, Google+ und Instagram

EINSTEIGER

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase, bis - Potenzial: 4.472 Fälle, 6,95 Mio., 9,86%

Facebook

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	6,95	100

Zielgruppe 1: Nutzer Soziale Netzwerke - Google pl- Potenzial: 1.635 Fälle, 2,54 Mio., 3,61%

Google+

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,54	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 801 Fälle, 1,25 Mio., 1,77%

Instagram

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	1,25	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 326 Fälle, 0,51 Mio., 0,72%

Pinterest

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,51	100

Zielgruppe 1: Potenzial: 1.864 Fälle, 2,9 Mio., 4,11%

Twitter

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,9	100

GRÜNDER

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 2.437 Fälle, 3,79 Mio., 5,37%

Facebook

	Basis	

	Mio.	% vert.
Basis	3,79	100

Zielgruppe 1: Nutzer Soziale Netzwerke - Google pl- Potenzial: 919 Fälle, 1,43 Mio., 2,03%

Google+

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	1,43	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 320 Fälle, 0,5 Mio., 0,71%

Instagram

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,5	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 152 Fälle, 0,24 Mio., 0,34%

Pinterest

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,24	100

Zielgruppe 1: Nutzer Soziale Netzwerke - Google pl- Potenzial: 933 Fälle, 1,45 Mio., 2,06%

Twitter

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	1,45	100

ETABLIERTE

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 4.381 Fälle, 6,81 Mio., 9,66%

Facebook

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	6,81	100

Zielgruppe 1: Nutzer Soziale Netzwerke - Google pl- Potenzial: 2.021 Fälle, 3,14 Mio., 4,46%

Google+

	Basis	
--	-------	--

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	3,14	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 367 Fälle, 0,57 Mio., 0,81%

Instagram

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,57	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 227 Fälle, 0,35 Mio., 0,50%

Pinterest

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,35	100

Zielgruppe 1: Nutzer Soziale Netzwerke - Google pl- Potenzial: 1.475 Fälle, 2,29 Mio., 3,25%

Twitter

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	2,29	100

SENIOREN

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 481 Fälle, 0,75 Mio., 1,06%

Facebook

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,75	100

Zielgruppe 1: Nutzer Soziale Netzwerke - Google pl- Potenzial: 398 Fälle, 0,62 Mio., 0,88%

Google+

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,62	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 51 Fälle, 0,08 Mio., 0,11%

Instagram

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,08	100

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial: 24 Fälle, 0,04 Mio., 0,05%

Pinterest

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,04	100

Zielgruppe 1: Nutzer Soziale Netzwerke - Google pl- Potenzial: 117 Fälle, 0,18 Mio., 0,26%

Twitter

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	0,18	100

Internetnutzung Senioren

Zielgruppe 1: Lebenszyklen - Einsteigerphase: bis - Potenzial:
3.565 Fälle, 5,54 Mio., 7,86%

	Basis	
	Mio.	% vert.
Basis	5,54	100

E Arbeitspakete

Facebook
Facebook-Leitfaden herunterladen
Bilder auswählen
Seite erstellen
allg. Infos einpflegen
Bilder, Film einpflegen
Zielgruppe aufbauen, mit Personen u. Unternehmen verbinden
Auf Instagram, Pinterest und Google+ verweisen
Post (entsprechend Leitfaden)
Monitoring (was funktioniert?)
wöchentliche Frequenz
Neuigkeiten (Umbau, Fertigstellungen, Angebote u. Preisaktionen, Veranstaltungstipps, Mitmachaktionen, zur Bewertung im Gästebuch einladen) Vernetzungsgedanke

Buchungsportale
Unternehmensgeschichte schreiben
Unternehmensgeschichte einarbeiten in HRS, Booking, Expedia
Bilder aktualisieren
Beste Bewertungen auswählen und archivieren
Bewertungen für Social Media aufbereiten
Monitoring wöchentlich

Google+
Bilder auswählen
Profil anlegen
allg. Infos einpflegen
Bilder, Film einpflegen
Auf Facebook, Instagram u. Pinterest verweisen
zweiwöchige Frequenz (Themenfokus: Zielgruppe ü40 - Etablierte)
Basisinformationen (Entwicklung der Qualität)

Pinterest
Pinterest-Leitfaden herunterladen
Bilder auswählen
Konto einrichten
Konto verifizieren
„Pin it“-Button einrichten
allg. Infos einpflegen
Bilder, ggf. Film einpflegen
Auf Instagram, Facebook und Google+ verweisen
erster „Pin“
Zielgruppe aufbauen, mit Personen u. Unternehmen verbinden
wöchentliche Frequenz
Neuigkeiten in Bildern

Instagram
Bilder auswählen
Profil anlegen
allg. Infos einpflegen
Bilder einpflegen
Zielgruppe aufbauen („zurückfolgen“), mit Personen u. Unternehmen verbinden
drei-viertägige Frequenz (Themenfokus: junge Zielgruppe - Einsteiger)
Aktion „Fanbild“ des Monats
Inspiration von erfolgreichen Accounts holen
atmosphärische Bilder

Homepage
Allgemeines
Verknüpfung zu Facebook, Instagram, Pinterest, Google+
Bilder austauschen
Rubrik „Neuigkeiten“
Erste Neuigkeiten verfassen (Monat September)
neue Seite erstellen
Neuigkeiten mit Bild einstellen
in Social Media verweisen auf Neuigkeiten

Bildmaterial
Fotos machen
Fotos auswählen
Fotos zuschneiden

Streuung Image-Film
Vimeo
DailyMotion
Facebook
Google+
Instagram (Hyperlapse)

Mailings
Gästedatenbank anlegen
Auf Abonnement des Newsletters hinweisen (Homepage, Social Media)
E-Mail-Verteiler anlegen
Newsletter kreieren (erstmalig für Monat Oktober)
Versand des Newsletters im November

Mitarbeiterbesprechung
Besprechung zwischen Michael u. Janet Pinnow, Projektpräsentation
Besprechung mit Mitarbeitern, Vorstellung der neuen Maßnahmen

F Gesprächsnotizen

Persönliches Gespräch zwischen Inhaber Michael und Pinnow und der Verfasserin – Stecklenberg, den 21.07.2015

- Weil das Schlosshotel nur wenige Mitarbeiter hat und der Aufwand für eine umfassende Betreuung der Online-Kanäle zu hoch ist, müssen Kanäle bestimmt werden: Facebook, Pinterest, Instagram, Google+ und Twitter wären wohl die besten Möglichkeiten.

Persönliches Gespräch zwischen Inhaber Michael und Pinnow und der Verfasserin – Stecklenberg, den 25.07.2015

- Beim regionalen „Wirte-Stammtisch“ beschwerten sich die anderen Hoteliers über die schlechte Auslastung. Selten liegt sie über 50 Prozent der Möglichkeiten, sogar in der Hauptsaison.
- Zur Homepage: An dem dunklen Grün wird sich in Zukunft nichts ändern. Es steht für das Grün des Waldes. Gäste verknüpfen es mit uns.

Telefonat mit Michael Pinnow – Hamburg, den 07.08.2015

- in der Vergangenheit mehr Kinder im Hotel (Ferienanlage): viele Verwüstungen und Krach, der die Gäste gestört hat, die Ruhe suchten
- Fokussierung auf Pärchen

E-Mail vom 31.07.2015

- Kommissionen grob geschätzt HRS 3500,00 Euro, Expedia 1000,00 Euro und Booking.com 6000,00 Euro
- Flyer ca. 3.000 Stück kosten 250,00 Euro

G Ablaufplanung

siehe Excel-Tabelle auf beigefügter CD-ROM

Schriftliche Erklärung

Ich versichere, die vorliegende Arbeit selbstständig ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt zu haben. Die aus anderen Werken wörtlich entnommenen Stellen oder dem Sinn nach entlehnten Passagen sind durch Quellenangabe kenntlich gemacht.

Hamburg, den 15.10.2015

Janet Pinnow