

Masterarbeit verfasst an der School of Management and Law  
der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
im Studiengang Master of Science in Business Administration

## **Nutzergenerierte Inhalte in Online-Shops und ihre Bedeutung für die Marketingplanung**

Eine explorative Untersuchung aus der Perspektive  
des Business-to-Consumer Online-Handels

Eingereicht durch:

**Armin Ledergerber**

Stadlerstrasse 146

CH-8404 Winterthur

05-520-986

Referent:

**Dr. Cary Steinmann**

Zentrum für Marketing Management

ZHAW School of Management and Law

Koreferent:

**Helge Kaul, Dipl.-Kfm.**

Zentrum für Kulturmanagement

ZHAW School of Management and Law

Winterthur, 15. August 2010

## Zusammenfassung

Das Internet ist heute aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Web 2.0-Tools haben aus dem einstigen Informationskanal eine Mitmach-Plattform gemacht. Internet-User sind heute in der Lage, auf einfache Art und Weise selbst Inhalte zu erstellen und zu veröffentlichen sowie bestehende Inhalte zu bearbeiten, bewerten und kommentieren. Von der Emanzipation des Konsumenten vom passiven Informationsempfänger zum aktiven Gestalter von Informationen sind die Unternehmen unmittelbar betroffen. Im Online-Handel beeinflussen nutzergenerierte Inhalte in Form von Produktbewertungen und -rezensionen die Kaufentscheidungen wesentlich.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist, die Bedeutung dieser nutzergenerierten Inhalte in Online-Shops zu untersuchen und Handlungsempfehlungen für die Marketingplanung von Online-Shop-Betreibern abzuleiten. Mit einer eingehenden Analyse von Sekundärliteratur und der Befragung von Experten im Bereich des E-Business/E-Commerce und des Online-Marketing sowie von Marketingverantwortlichen von Online-Shops wird die Thematik explorativ untersucht.

Die Erkenntnisse aus der Literatur sowie den Interviews zeigen, dass Konsumenten bei Kaufentscheidungen Produktkommentare und -bewertungen im Internet als vertrauenswürdigste Informationsquelle betrachten. Von der Implementierung solcher nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops profitieren nicht nur die Konsumenten, sondern auch die Shop-Betreiber: Das Vertrauen gegenüber dem Online-Händler steigt, und die damit geschaffene Transparenz erhöht die Glaubwürdigkeit. Fallen die Bewertungen der Konsumenten mehrheitlich positiv aus, so steigen die Conversion Rate<sup>1</sup> und damit auch Umsatz und Gewinn.

Die Bereitstellung interaktiver Kundenfeedbackmöglichkeiten in Online-Shops führt zu Implikationen im Prozess der Marketingplanung von Online-Shops. Der grösste Nutzen liegt einerseits darin, aus der Analyse von nutzergenerierten Inhalten Bedürfnisse und Wünsche der Konsumenten abzuleiten sowie Erkenntnisse über die Zufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen zu gewinnen. Andererseits können die Angebots- und Sortimentspolitik mit Hilfe der Kunden-Insights optimiert werden und die Kommunikationspolitik kann über die Einbindung der Kundenmeinung von einer Steigerung der Glaubwürdigkeit profitieren.

Über die Berücksichtigung der Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten kann sich ein Unternehmen nachhaltig von den Mitbewerbern differenzieren; man spricht dabei von einer Beziehungsorientierung im Marketing. Eine erfolgreiche Umsetzung einer ganzheitlichen Kundenorientierung setzt aber ein klares Commitment des Top-Managements voraus, damit sich diese „Customer Centricity“ in der Unternehmenskultur manifestieren und von den Mitarbeitenden verstanden und gelebt werden kann.

---

<sup>1</sup> Masszahl für die Umwandlungsrate von Kaufinteressenten zu Käufern.

*«Als Unternehmen sollte man keine ‹Leichen im Keller›  
haben, wenn man die User an der Kommunikation beteiligt.»*

Franziska Weigel, travel.ch

## **Vorwort**

Die Dynamik und Interaktivität, die das Internet mit dem Aufkommen von Web 2.0 bietet, fasziniert mich seit Anfang an. Social Software als Plattform für die Kommunikation, Interaktion und Kollaboration bietet enorme Chancen in der globalen Vernetzung der Internet-User. Die Risiken, die mit dem fortwährenden Eindringen des Internets in beinahe alle Lebensbereiche bestehen, können jedoch auch beängstigend sein: Stichwort „Gläserner Mensch“.

Das Internet ist für mich heute das Informations-Medium schlechthin. Nicht nur die neusten Schlagzeilen sind von Interesse, auch die Statusmeldungen meiner Freunde in sozialen Netzwerken erhaschen meine Aufmerksamkeit. Ihre Meinungen und Einstellungen interessieren mich.

Ich kann mir es heute kaum mehr vorstellen, eine extensive Kaufentscheidung ohne Meinungen Dritter zu fällen. Testberichte und Kundenmeinungen sind im Internet omnipräsent und die Zugriffsmöglichkeiten darauf allgegenwärtig. Die Erfahrungen anderer Konsumenten spielen also eine entscheidende Rolle.

Mit dieser Arbeit möchte ich mein Interesse an nutzergenerierten Inhalten mit dem Marketingwissen, das ich in den fünf Jahren Studium erworben habe, verbinden. Mein Ziel ist, besser zu verstehen, welchen Einfluss nutzergenerierte Inhalte im Prozess der Kaufentscheidung auf die Marketingplanung von Unternehmen haben. Diese Thematik scheint mir noch zu wenig erforscht, auch herrscht auf Seiten der Unternehmen noch viel Unsicherheit und Angst im Umgang mit den vernetzten Konsumenten.

Ich hoffe, dass ich mit den Erkenntnissen aus dieser Arbeit das Potenzial, aber auch die Gefahren der Nutzerbeteiligung aus Sicht des Online-Handels aufzeigen und wertvolle Inputs für Marketingverantwortliche von Online-Shops geben kann.

An dieser Stelle möchte ich meinen Eltern Otto und Irène Ledergerber-Wyrsh, meinem Bruder Felix sowie meinem Götti Dr. Edwin Wyrsh für Ihr Interesse am Thema, die kritischen Reflexion meiner Gedanken sowie für die formalen Hinweise zur Gestaltung meiner Masterarbeit meinen grossen Dank aussprechen.

Winterthur, im August 2010

Armin Ledergerber

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>I</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>II</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>Definitionsverzeichnis</b>	<b>VII</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Problemstellung und Relevanz	2
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen	3
1.4 Methodik	4
1.5 Abgrenzung	4
1.6 Aufbau der Arbeit	5
<b>2 (Online-)Handel: Einordnung und Definition</b>	<b>6</b>
2.1 Handel	6
2.2 Detailhandel	6
2.3 E-Commerce	7
2.4 Online-Shops	8
<b>3 Nutzergenerierte Inhalte: Formen und Implementierung</b>	<b>9</b>
3.1 Ausgangslage	9
3.2 Hintergrund und Entwicklung	9
3.3 Charakteristika nutzergenerierter Inhalte	10
3.4 Treiber nutzergenerierter Inhalte	11
3.5 Typologie nutzergenerierter Inhalte	13
3.6 Definition nutzergenerierter Inhalte	13
3.7 Implementierung in Online-Shops	14
3.7.1 Implementierung mit direktem Produktbezug	14
3.7.2 Implementierung ohne direktem Produktbezug	16

<b>4</b>	<b>Marketing: Konzepte und Methoden</b>	<b>19</b>
4.1	Marketing	19
4.2	Marketingplanung	20
4.2.1	Analyse	23
4.2.2	Planung	26
4.2.3	Umsetzung	32
4.2.4	Kontrolle	32
4.3	Konsumentenverhalten	32
4.3.1	Typen von Kaufentscheidungen	33
4.3.2	Kaufphasen	35
<b>5</b>	<b>Integration: Nutzergenerierte Inhalte in Online-Handel und Marketingplanung</b>	<b>36</b>
5.1	Hintergrund	36
5.2	Paradigmawechsel im Marketing	36
5.3	Nutzergenerierte Inhalte und der Online-Handel	38
5.4	Nutzergenerierte Inhalte und die Marketingplanung	41
5.4.1	Analyse	41
5.4.2	Planung	42
5.4.3	Umsetzung	47
5.4.4	Kontrolle	48
<b>6</b>	<b>Empirische Untersuchung: Sicht der Praktiker</b>	<b>49</b>
6.1	Untersuchungsmethode	49
6.1.1	Erhebungsinstrument	49
6.1.2	Leitfadenkonstruktion	50
6.1.3	Rolle des Interviewers	52
6.1.4	Auswahl der Experten	52
6.1.5	Transkription der Interviews	55
6.1.6	Auswertung der Interviews	56
6.1.7	Gütekriterien	57
6.2	Empirische Untersuchung	59
6.2.1	Nutzergenerierte Inhalte im Allgemeinen	59
6.2.2	Nutzergenerierte Inhalte in Online-Shops	60
6.2.3	Nutzergenerierte Inhalte in der Marketingplanung	61
6.2.4	Konsumentenverhalten und nutzergenerierte Inhalte	64
6.2.5	Zusammenfassung	64
6.3	Kritische Reflexion der Methodik	66

<b>7</b>	<b>Konklusion</b>	<b>67</b>
7.1	Schlussfolgerung	67
7.2	Implikationen für die Praxis	72
7.3	Ausblick	74
	<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>75</b>
	<b>Anhang 1: Gesprächsprotokolle</b>	<b>86</b>
	<b>Anhang 2: Wahrheitserklärung</b>	<b>123</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau und Struktur der Arbeit	5
Abbildung 2: Betriebstypen des Einzelhandels	7
Abbildung 3: Implementierungsmöglichkeiten nutzergenerierter Inhalte	17
Abbildung 4: Prozess der Marketingplanung	23
Abbildung 5: SWOT-Matrix	25
Abbildung 6: Dreidimensionales Positionierungsmodell	27
Abbildung 7: Optionen zur Realisierung von Gewinn- und Wachstumspotenzialen	29
Abbildung 8: Typologien von Kaufentscheidungen	33
Abbildung 9: Vertrauenswürdigkeit von Quellen bei einer Kaufentscheidung	38
Abbildung 10: Einfluss Community- und Social Media-Tools auf das Kaufverhalten	39
Abbildung 11: Wichtigkeit von Informations-Ressourcen in Online-Shops	40
Abbildung 12: Prozess der qualitativen Datengewinnung	50
Abbildung 13: Interview-Leitfaden	51
Abbildung 14: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse	56
Abbildung 15: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse	57
Abbildung 16: Zusammenfassung der Erkenntnisse	65



## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Unterscheidung zwischen Web 1.0 und Web 2.0	10
Tabelle 2: Typologien von Bewertungs- und Rezensions-Systemen	15
Tabelle 3: Übersicht über die eruierten Phasen der Marketingplanung	21
Tabelle 4: Übersicht über die verwendeten Termini	22
Tabelle 5: Übersicht über die Kernaufgaben des Marketing	28
Tabelle 6: Experten E-Business/E-Commerce	53
Tabelle 7: Experten Online-Marketing	53
Tabelle 8: Online-Shops mit bemerkenswerter Nutzerbeteiligung	54
Tabelle 9: Interview-Partner Online-Shop-Betreiber	55

## **Definitionsverzeichnis**

Definition 1: Detailhandel bzw. Einzelhandel	6
Definition 2: E-Commerce	7
Definition 3: Online-Shop	8
Definition 4: Nutzergenerierte Inhalte	13
Definition 5: Marketing	20
Definition 6: Marketingplanung	22

# 1 Einleitung

Im ersten Abschnitt dieses einleitenden Kapitels wird die allgemeine Ausgangslage dieser Arbeit mit der Schilderung der Entwicklung des Internets im allgemeinen und von Web 2.0 im speziellen erläutert. Die Problemstellung und die Relevanz des Themas zeigt der zweite Abschnitt auf. Im Anschluss daran erfolgt im dritten Abschnitt eine kurze Betrachtung der Methodik und der Abgrenzung dieser Arbeit zu verwandten Gebieten (vierter Abschnitt). Eine Übersicht über den Aufbau dieser Arbeit bietet der letzte Abschnitt.

## 1.1 Ausgangslage

Das Internet spielt in der heutigen Gesellschaft eine immer wichtigere Rolle. Seit Beginn der Verbreitung um das Jahr 1994 ist in der Schweiz das World Wide Web zu einem alltäglichen Medium geworden (Stanoevska-Slabeva, 2008b, S. 14-36; Bundesamt für Statistik, 2009a). Im Jahr 2009 nutzten 73.2 Prozent der Schweizer Bevölkerung ab 14 Jahren das Internet mehrmals pro Woche, sogar 81.3 Prozent der Bevölkerung loggte sich innerhalb von sechs Monaten mindestens einmal ein (Bundesamt für Statistik, 2009a). Die Schweiz gehört ebenfalls zu den weltweit technologiefreundlichsten Ländern: Im Jahr 2008 waren bereits ein Drittel aller Internet-Zugänge Breitband-Verbindungen, was im internationalen Vergleich einer hohen Penetration entspricht (Rudolph et al., 2009, S. 13-34; Bundesamt für Statistik, 2009b).

Mit dem Aufkommen des Web 2.0 um das Jahr 2004 hat sich eine neue Dynamik eingestellt, die zu weit reichenden Veränderungen im Umgang mit dem Internet geführt hat: Der Wandel von der Informations- zur Mitmach-Plattform. Grundlage dafür ist nutzergenerierter Inhalt in unterschiedlichster Form und Social Software als informationstechnische Lösung und Plattform für die Kommunikation und Kollaboration zwischen extrovertierten und kreativen Internet-Usern (Mühlenbeck & Skibicki, 2007, S. 16 ff.; Stanoevska-Slabeva, 2008b, S. 14-36; Bächle, 2006). Diese Entwicklung ermöglicht neue intelligente webbasierte Applikationen, mit denen die Benutzer<sup>2</sup> befähigt werden, digitale Inhalte zu erstellen und zu veröffentlichen sowie bestehende Inhalte zu bearbeiten, bewerten und kommentieren (OECD, 2007, S. 17).

Das Internet entwickelt sich weg von einer starren Informationsquelle hin zu einem interaktiven und demokratischen Mitmachmedium (Hass et al., 2008, S. 4; von Hippel, 2005, S. 1 ff.; Steinmann, 2009). Diese rasante Veränderung wirkt sich ohne Zweifel auf das Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten aus (Huber, 2008, S. 16-19). Nutzer suchen heute unabhängige Meinungen, wollen Produkte

---

<sup>2</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung der Sprache (wie z.B. Benutzerin) verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint.

und Dienstleistungen vor dem Kauf vergleichen, den besten Deal ausmachen, mit Gleichgesinnten Erfahrungen austauschen, Erlebnisse dokumentieren sowie Tips und Empfehlungen abgeben (Huber, 2008, S. 13-24; Knappe & Kracklauer, 2007, S. 29-38; Rudolph et al., 2009, S. 13-34). Dieser Wandel im Konsumentenverhalten wird noch bedeutender, je mehr Menschen weltweit Zugang zum Internet haben (Solomon, 2008, S. 43).

Die Emanzipation des Konsumenten vom passiven Informationsempfänger zum aktiven Gestalter von Informationen und der öffentlichen Meinung betrifft Unternehmen unmittelbar. Die klassische, einseitige Unternehmens- und Marketingkommunikation verliert an Bedeutung, vielmehr gewinnen die Interaktivität und der Dialog zwischen Anbietern und Nachfragern an Gewicht (Bruhn, 2009a, S. 18; Esch et al., 2009, S. 129-131; Kaul et al., 2010, S. 7-8; Knappe & Kracklauer, 2007, S. 65-66; Rudolph et al., 2009, S. 42-43).

Auch im Online-Handel gewinnen Web 2.0-Instrumente stark an Bedeutung. Bei rund 45 Prozent dieser Online-Shopper, bzw. 1.37 Millionen Schweizern, spielen Kundenbewertungen und Erfahrungsberichte eine wichtige Rolle im Entscheidungsprozess (Rudolph et al., 2009, S. 26 & 74). Solche Inhalte vermögen den wahrgenommenen Informationsvorsprung des Anbieters aufzuheben und so das Misstrauen der Konsumenten abzubauen. Diese „neutralen“ Informationen spielen besonders bei Suchkäufen eine wichtige Rolle, bei denen sich Konsumenten oft intensiv im Internet nach Produkten und Dienstleistungen erkundigen (Sen & Lerman, 2007; dmc digital media center, 2008). Deshalb gelten Kundenbewertungen und nutzergenerierte Kaufempfehlungen als absatzwirksame Instrumente und helfen, mehr Besucher auf die eigene Website zu lenken (Interone GmbH, 2010). Immer mehr Online-Shop-Betreiber gehen dazu über, diese nutzergenerierten Inhalte auf der eigenen Website zur Verfügung zu stellen und Käufer zu animieren, Kommentare und Bewertungen zu verfassen (Tuten, 2008, S. 117-121). In Schweizer Online-Shops sind diese Funktionalitäten jedoch noch spärlich verbreitet (Carpathia Consulting GmbH & interactive friends ag, 2010, S. 20).

## 1.2 Problemstellung und Relevanz

Gemäss einer Erhebung des Verbands des Schweizerischen Versandhandels (2010) beläuft sich der Umsatz im Online- und Distanzhandel bei Privatkunden im Jahr 2009 auf CHF 3.5 Milliarden. Der Bestellanteil des Online-Kanals hat im letzten Jahr erstmals die 50 Prozent-Schwelle überschritten und beansprucht für sich ein Volumen von rund CHF 1.8 Milliarden. Schweizer Haushalte bestellen rund sechs Mal pro Jahr bei einem Versandhandels-Unternehmen Waren für rund CHF 1'000.

Allein diese Zahlen verdeutlichen, dass der Online-Kanal im Detailhandel eine immer bedeutendere Rolle einnimmt. Nebst dieser monetären Betrachtung ist ebenfalls zu berücksichtigen, dass der Online-Kanal in der Kaufentscheidung eine

wichtige Rolle spielt, da stationäre Käufe oft auch online vorbereitet werden<sup>3</sup> (Google Germany, 2009).

Diese Bedeutung des Online-Kanals schlägt sich in Literatur und Forschung nieder. Das Konsumentenverhalten im Internet ist umfassend untersucht und dokumentiert. Ebenso ist bekannt, wie Kunden mit Hilfe von interaktiven Tools im Internet untereinander interagieren und wie sich dies auf das Marketing auswirkt<sup>4</sup>. Der Einsatz dieser Web 2.0-Elemente im Online-Handel und deren Auswirkungen auf die Marketingplanung der Shop-Betreiber ist jedoch weitgehend noch terra incognita. Dieser Befund verdeutlichen einerseits aktuelle Publikationen von Chen & Xie (2008), Rodríguez-Ardura et al. (2010) und Langner & Fischer (2008), andererseits weisen auch die Ergebnisse einer Meta-Studie zum B2C-E-Commerce von Leimstoll & Wölflé (2009) darauf hin.

### 1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, die in Abschnitt 1.2 genannte terra incognita im Bereich der Nutzerbeteiligung im E-Commerce-Umfeld aus Sicht der marktorientierten Unternehmensführung explorativ zu untersuchen und daraus Empfehlungen für die Marketingplanung von Online-Shops abzuleiten.

Um die Bedeutung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops für die Marketingplanung zu eruieren, werden zuerst die Grundlagen zu Charakteristika, Treiber und Typen nutzergenerierter Inhalte und den Implementierungsmöglichkeiten in Online-Shops aufgearbeitet. Die entsprechende Forschungsfrage lautet:

**F1: Was sind nutzergenerierte Inhalte, und wie können sie in Online-Shops implementiert werden?**

Als zweites wird der aktuelle Stand in Literatur und Praxis im Bereich der marktorientierten Unternehmensführung, insbesondere in der Marketingplanung, anhand von Publikationen der führenden deutsch- und englischsprachigen Marketing-Autoren eruiert. Daraus wird das in dieser Arbeit zugrundeliegende Konzept der Marketingplanung beschrieben. Die entsprechende Forschungsfrage lautet:

**F2: Wie stellt sich der idealtypische Verlauf der Marketingplanung dar, und welche Differenzierungen ergeben sich in Bezug auf den (Online-)Handel?**

Nachdem die Grundlagen für nutzergenerierte Inhalte und die Marketingplanung erarbeitet wurden, werden einerseits in Sekundärquellen Anknüpfungspunkte und verwandte Konzepte eruiert, um – aus Sicht des Online-Handels – die Bedeutung

---

<sup>3</sup> Dieses Kaufverhalten ist auch als ROPO-Effekt bekannt und bedeutet soviel wie „Research Online, Purchase Offline“.

<sup>4</sup> Eine Übersicht zu den Forschungsrichtungen mit Fokus auf Marketing und Internet sind bei Kimiloğlu (2004) zu finden. Eine aktuelle Aufarbeitung der vorhanden Literatur im Bereich des Konsumentenverhaltens im Social Web bieten Rodríguez-Ardura et al. (2010).

dieser Inhalte für die Marketingplanung abzuleiten. Andererseits wird in leitfadengestützten Interviews mit Experten im Bereich des E-Business/E-Commerce und Online-Marketing sowie mit Marketingverantwortlichen von Online-Shops die Thematik angegangen, um aus der Empirie die Implikationen zu ermitteln. Die entsprechenden Forschungsfragen lauten:

**F3: Welche Bedeutung haben nutzergenerierte Inhalte in Online-Shops für die einzelnen Phasen der Marketingplanung?**

**F4: Welche Auswirkungen ergeben sich aus der Integration nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops?**

Basierend auf den Erkenntnissen aus der wissenschaftlichen Literatur und der Empirie werden Empfehlungen für Online-Shop-Betreiber erarbeitet, um die Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops erfolgsversprechend zu gestalten. Die entsprechende Forschungsfrage lautet:

**F5: Welche Empfehlungen lassen sich für die Implementierung von und den Umgang mit nutzergenerierten Inhalten in Online-Shops für die Marketing-Praxis ableiten?**

## 1.4 Methodik

Zur Aufarbeitung der relevanten Konzepte und Definitionen in den beiden Bereichen „Nutzergenerierte Inhalte“ (Kapitel 3) und „Marketingplanung“ (Kapitel 4) erfolgt eine qualitative Sichtung und Auswertung verfügbarer Fachliteratur sowie relevanter Datenbanken (Sekundärrecherche). Darauf aufbauend wird in Kapitel 5 ein integratives Verständnis der Wechselwirkungen von nutzergenerierten Inhalten und der Marketingplanung entwickelt, um im empirischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 6) in teilstrukturierten Interviews mit Experten und Marketingverantwortlichen von Online-Shops die formulierten Fragestellungen im Kontext des Online-Handels explorativ zu erfassen.

Ausführliche Erläuterungen zur Methodik der empirischen Untersuchung befinden sich in Abschnitt 6.1.

## 1.5 Abgrenzung

Das Feld von nutzergenerierten Inhalten ist weit, ebenso ist das Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung gross. Um der Gefahr einer Verzettelung zu begegnen, liegt der Fokus dieser Masterarbeit auf dem Handeln der Unternehmung. Das Verhalten der Konsumenten im Social Web wird weitgehend ausgeklammert und deshalb nicht untersucht, zumal in diesem Bereich bereits zahlreiche Untersuchungen vorhanden sind.

Ebenfalls betrachtet diese Masterarbeit nur den Einfluss von nutzergenerierten Inhalten in Online-Shops für Endkonsumenten (Business-to-Consumer) aus der

Perspektive von Handelsunternehmen. Die Auswirkungen dieser Inhalte auf andere Verkaufskanäle oder die Betrachtung des Einflusses aus dem Blickwinkel von herstellenden Unternehmen sind nicht Bestandteile dieser Arbeit.

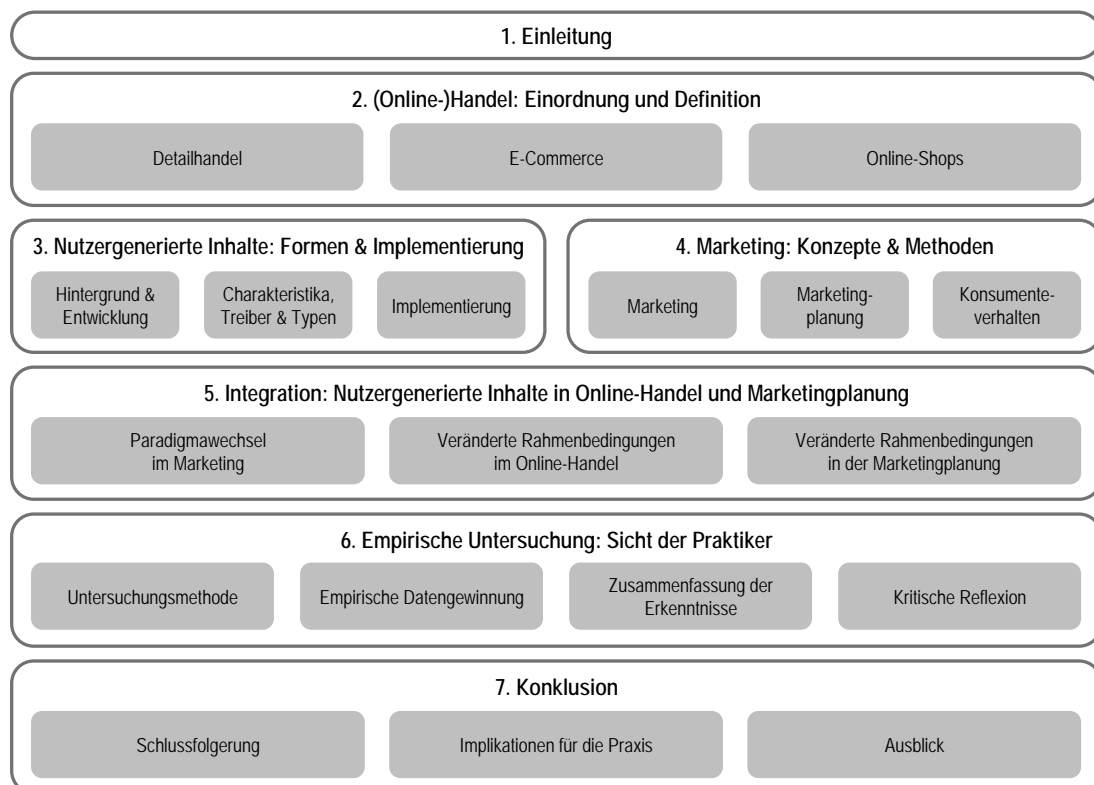
## 1.6 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit gliedert sich in sieben Abschnitte. Nach einer Einleitung in die Thematik dieser Arbeit (Kapitel 1) werden in Kapitel 2 Begrifflichkeiten zum Online-Handel geklärt. In Kapitel 3 und 4 wird relevante Literatur zum Thema aufgearbeitet, um den Stand des Wissens in den Bereichen nutzergenerierter Inhalte und der Marketingplanung darzustellen. In Kapitel 5 erfolgt die Verbindung der beiden Themenfelder im Kontext des Online-Handels.

Kapitel 6 befasst sich mit der empirischen Untersuchung: In einem ersten Teil werden die Forschungsfragen operationalisiert, die Untersuchungsmethodik erläutert und das Erhebungsinstrument für die Feldphase entwickelt, um im zweiten Teil die qualitativen Daten der leitfadengestützten Interviews auszuwerten. Im dritten Teil erfolgt eine kritische Betrachtung der Methodik.

In Kapitel 7 werden die theoretischen und empirischen Erkenntnisse zusammengeführt, diskutiert und Empfehlungen zum Umgang mit nutzergenerierten Inhalten in der Marketingplanung aus Sicht eines Online-Shop-Betreibers abgegeben.

Der Aufbau und die Struktur dieser Arbeit sind in Abbildung 1 visualisiert.



**Abbildung 1: Aufbau und Struktur der Arbeit**  
(eigene Darstellung)

## 2 (Online-)Handel: Einordnung und Definition

Das vorliegende Kapitel dient dazu, den Handel im funktionellen und institutionellen Sinn zu erläutern, den elektronischen Handel als Betriebstyp im Einzelhandel einzuordnen sowie die für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeiten zu klären.

### 2.1 Handel

Unter dem Begriff „Handel“ wird der Austausch von wirtschaftlichen Gütern verstanden. Im funktionellen Sinn liegt Handel dann vor, wenn Marktteilnehmer Güter von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an Dritte absetzen. Der Handel im institutionellen Sinne bezeichnet jene Unternehmen, deren Tätigkeit sich grösstenteils auf den funktionellen Sinn des Handels bezieht (Liebmann et al., 2008, S. 1 ff.).

Im funktionellen Sinn lassen sich die Handelsunternehmen abhängig von der Wirtschaftsstufe dem Grosshandel und dem Einzel- bzw. Detailhandel zuordnen. Im Grosshandel erfolgen die Transaktionen zwischen Unternehmen und vergleichbaren Institutionen (Business-to-Business), im Einzel- bzw. Detailhandel sind die Abnehmer private Verbraucher (Business-to-Consumer). Der Handel wird dem Dienstleistungssektor zugeordnet. Da sich diese Arbeit auf die Business-to-Consumer-Beziehung fokussiert, ist der Grosshandel nicht weiter von Bedeutung.

### 2.2 Detailhandel

Der Detailhandel stellt die Drehscheibe zwischen dem Hersteller als Vorverarbeiter und dem Endabnehmer dar (Pepels, 1995, S. 96 ff.). Der Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006, S. 46, zitiert in Liebmann et al., 2008, S. 2) beschreibt Detailhandel bzw. Einzelhandel wie folgt:

Einzelhandel [bzw. Detailhandel; d.V.] im funktionellen Sinne liegt vor, wenn Marktteilnehmer Güter, die sie in der Regel nicht selbst be- oder verarbeiten, von anderen Marktteilnehmern beschaffen und an private Haushalte absetzen.

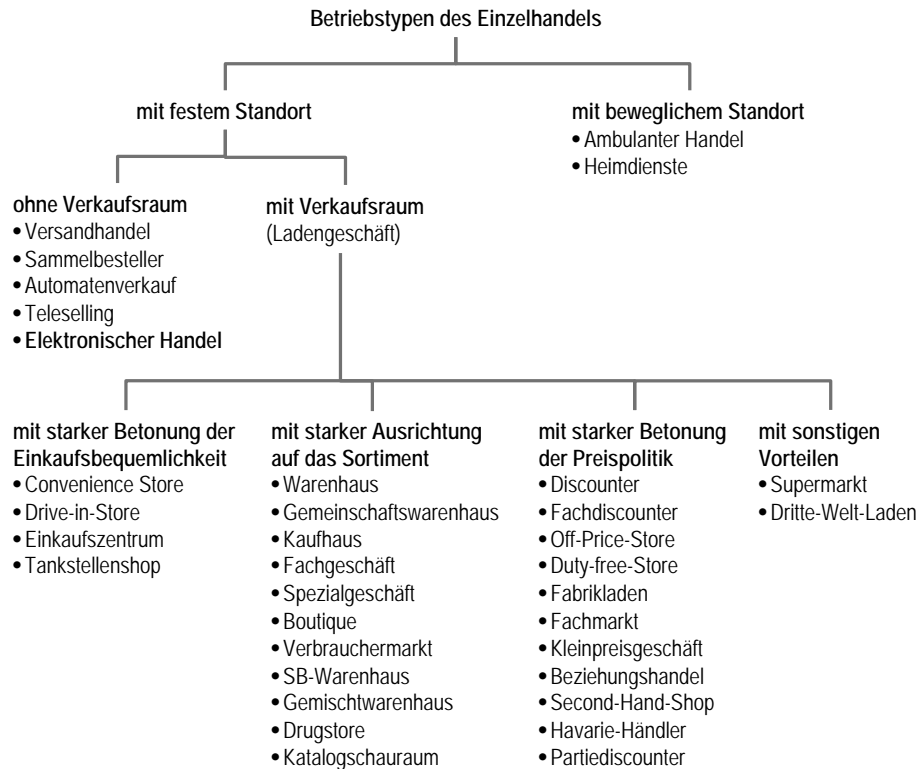
**Definition 1: Detailhandel bzw. Einzelhandel**

(Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 46,  
zitiert in Liebmann et al., 2008, S. 2)

In der Schweiz stellt der Detailhandel, gemessen an der Zahl der Erwerbstätigen oder der Wertschöpfung, eine der grössten Branchen dar (BAK Basel Economics, 2009). Die Detailhandels-Unternehmen generierten im Jahr 2008 einen Umsatz von rund CHF 95.6 Milliarden und beschäftigten rund 350'000 Mitarbeitende (BAK Basel Economics, 2009; GfK Switzerland, 2010).

Die Detailhandels-Unternehmen lassen sich anhand der Betriebstypen wie folgt systematisieren (Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, o.J.):





**Abbildung 2: Betriebstypen des Einzelhandels**  
(in Anlehnung an Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, o.J.)

Im Fokus dieser Arbeit liegen Online-Shops, die dem elektronischen Handel (E-Commerce), also ohne Verkaufsraum, aber mit festem Standort, zugerechnet werden können.

## 2.3 E-Commerce

Unter dem elektronischen Handel (E-Commerce) werden diejenigen Transaktionen auf einem Markt verstanden, durch die der Austausch von wirtschaftlichen Gütern gegen Entgelt begründet wird und bei denen nicht nur das Angebot elektronisch offeriert, sondern auch die Bestellung elektronisch unter Verwendung eines computergestützten Netzwerks (insbesondere Internet) erfolgt.

### **Definition 2: E-Commerce**

(Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 24 f., zitiert in Liebmann et al., 2008, S. 416)

In dieser Arbeit ist der Business-to-Consumer E-Commerce von Bedeutung, also die Transaktion über das Internet zwischen Handelsunternehmen und Endkonsument. Dabei spricht man vom Online-Handel oder Electronic Shopping (Liebmann et al., 2008, S. 416 f.). Dieser wickelt heute in der Schweiz schon rund die Hälfte des Bestellvolumens im Versandhandel ab (GfK Switzerland, 2009, S. 344 f.).

## 2.4 Online-Shops

Im Bereich des E-Commerce spielen Online-Shops eine wichtige Rolle. Gemäss Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006) definieren sich Online-Shops wie folgt:

[Online-Shops sind; d.V.] elektronische Verkaufsstätten, bei denen alle Funktionen eines Bestellvorgangs unterstützt werden.

**Definition 3: Online-Shop**

(Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution, 2006, S. 52,  
zitiert in Liebmann et al., 2008, S. 418)

Aus technischer Sicht handelt es sich um eine Website eines Detailhandels-Unternehmens, auf der Konsumenten Produkte betrachten, in den Warenkorb legen und bestellen können (Liebmann et al., 2008, S. 418).

### **3 Nutzergenerierte Inhalte: Formen und Implementierung**

Um die Bedeutung nutzergenerierter Inhalte für die Marketingplanung aufzuzeigen, ist es unumgänglich, ein Verständnis für diese neue Art von „Inhalt“ zu entwickeln. Die folgenden Abschnitte zeigen Hintergrund und Entwicklung sowie Charakteristika und Treiber der Erstellung nutzergenerierter Inhalte auf und erläutern die verschiedenen Typen von nutzergenerierten Inhalten sowie deren Implementierungsmöglichkeiten in Online-Shops.

#### **3.1 Ausgangslage**

Nutzergenerierte Inhalte, auch als user-generated Content, consumer-generated Content oder user-created Content bezeichnet, nennt man landläufig Inhalte, die nicht von Profis, sondern von Amateuren erstellt werden. Solche Inhalte findet man typischerweise in Blogs, Foren und Wikis sowie auf YouTube, Flickr, MySpace, Facebook und an unzähligen weiteren Orten im Internet, wo jedermann Inhalte für die Öffentlichkeit oder einen beschränkten Nutzerkreis auf einfache Art und Weise erstellen und publizieren kann.

Gemäss Beschreibung der OECD (2007, S. 17) bestehen nutzergenerierte Inhalte aus unterschiedlichen Medienformaten (Audio, Video, Text oder kombiniert) und werden durch Internet- oder Technik-Benutzer erstellt. Eine allgemeingültige Definition des Begriffs existiert bis heute in Literatur und Praxis nicht. Deshalb werden in den folgenden Abschnitten die zahlreichen Facetten nutzergenerierter Inhalte erläutert, um daraus in Abschnitt 3.6 eine Definition für diese Arbeit abzuleiten.

#### **3.2 Hintergrund und Entwicklung**

Grundlage für die Interaktivität der Inhalte im Internet ist Social Software. Das sind Software-Systeme, mit denen Internet-User untereinander kommunizieren und kollaborieren können (Alby, 2008, S. 89; Bächle, 2006). Gemäss Alby (2008) lassen sich diese in zwei Kategorien unterteilen: (1) Kommunikationsorientierte Social Software und (2) inhaltsorientierte Social Software. Beiden gemeinsam sind die ausgeprägten Selbstmanagement- und Selbstregulierungsmöglichkeiten, die es erlauben, dass Internet-User weitgehend selbständig soziale Netzwerke pflegen und virtuelle Gemeinschaften aufbauen und betreiben können (Alby, 2008, S. 89; Bächle, 2006). Diese Entwicklung hat es ermöglicht, dass Nutzer heute das Internet nicht mehr nur als Informations-Medium wahrnehmen, sondern als Mitmach-Plattform intensiv nutzen (Stanoevska-Slabeva, 2008b, S. 16).

Mit dem Aufkommen des Web 2.0 im Jahr 2004 hat der Begriff der Social Software eine gewisse Prominenz erhalten (Alby, 2008, S. 89; Stanoevska-Slabeva, 2008b, S. 15). Das nicht unumstrittene Schlagwort „Web 2.0“ betont dabei die Interaktivität, die Dezentralität, die Dynamik und die Offenheit bzw. Interoperabilität als wesentliche Merkmale der unter diesem Begriff gesammelten Internet-Anwendungen und

-Plattformen (Hass et al., 2008, S. 7). Gemäss Stanoevska-Slabeva (2008b, S. 15) zeichnet sich das „neue“ Web 2.0 durch neue Mitmach-Plattformen für user-generated Content, durch neue interaktive Kommunikations-Instrumente und eine neue, aktive Rolle des Benutzers gegenüber dem „alten“ Web 1.0 aus. Zur Verdeutlichung des Terms „Web 2.0“ hat O'Reilly (2005), der diesen Begriff massgeblich geprägt hat, die Veränderungen an Beispielen (vgl. Tabelle 1) zu illustrieren versucht.

Web 1.0		Web 2.0
DoubleClick	→	Google AdSense
Ofoto	→	Flickr
Akamai	→	BitTorrent
mp3.com	→	Napster
Britannica Online	→	Wikipedia
personal websites	→	blogging
evite	→	upcoming.org and EVDB
domain name speculation	→	search engine optimization
page views	→	cost per click
screen scraping	→	web services
publishing	→	participation
content management systems	→	wikis
directories (taxonomy)	→	tagging (folksonomy)
stickiness	→	syndication

**Tabelle 1: Unterscheidung zwischen Web 1.0 und Web 2.0**  
(in Anlehnung an O'Reilly, 2005)

### 3.3 Charakteristika nutzergenerierter Inhalte

Da die einleitend genannte Beschreibung der OECD nur eine wache Skizzierung des Begriffs ermöglicht, werden zum besseren Verständnis drei Charakteristika von user-generated Content erläutert. Sie ermöglichen eine bessere Einordnung des Begriffs.

- Veröffentlichungspflicht

Ein charakteristischer Grundsatz besteht darin, dass nutzergenerierter Inhalt in irgendeinem Kontext veröffentlicht werden muss, beispielsweise auf einer öffentlich zugänglichen Website oder einem sozialen Netzwerk, wo nur eine ausgewählte Gruppe von Personen Zugriff hat. Dieser Grundsatz schliesst demzufolge E-Mails, Zweiweg-Instant Messages und dergleichen aus (OECD, 2007, S. 18).

- Kreative Leistung

Ein gewisses Mass an kreativer Leistung muss bei der Schaffung nutzergenerierten Inhalts oder bei der Anpassung bestehenden Inhalts vorhanden sein. Es ist dabei nicht von Bedeutung, ob die kreative Schöpfungskraft von einer Person oder von mehreren Personen ausgeht (OECD, 2007, S. 18).

- Erstellung ausserhalb beruflicher Routinen oder Praktiken

Nutzergenerierte Inhalte werden ausserhalb beruflicher Routinen oder Praktiken und ohne institutionellen oder kommerziellen Hintergrund erstellt. Die Erstellung erfolgt normalerweise ohne Aussicht auf Entlohnung oder Gewinn (OECD, 2007, S. 18).

Die Unterscheidung zwischen nutzergenerierten Inhalten und professionell erstellten Inhalten ist fliegend und lässt demzufolge keine eindeutige Differenzierung zu.

### 3.4 Treiber nutzergenerierter Inhalte

Eine Reihe technischer, sozialer, ökonomischer und institutioneller Treiber tragen zu Wachstum und Verbreitung nutzergenerierter Inhalte bei. Diese werden im einzelnen erläutert:

- Technologische Treiber

Breitband-Internetanschlüsse haben zur raschen Verbreitung nutzergenerierter Inhalte beigetragen. Sie ermöglichen den schnellen Up- und Download von Daten. Dank grösseren Bandbreiten können auch umfangreichere Inhalte veröffentlicht werden. Mit herkömmlichen Dial-up-Leitungen war die Publikation von nutzergenerierten Inhalten vielfach auf Text und qualitativ minderwertige Bilder beschränkt (OECD, 2007, S. 27). Auch die zunehmende Verbreitung schneller Drahtlosverbindungen (3G) sowie die allgegenwärtige Verfügbarkeit des Internets (ubiquitous networks) unterstützen diesen Trend, der vor rund drei Jahren mit der Lancierung des iPhones von Apple erst richtig an Bedeutung gewonnen hat (OECD, 2009, S. 267 f.; Morgan Stanley Research, 2009).

Als weiterer technologischer Treiber lässt sich die Steigerung von Verarbeitungsgeschwindigkeit, Kapazitäten und Leistungsvermögen elektronischer Geräte bei gleichzeitigem Preiszerfall ausmachen. Auch die Benutzerfreundlichkeit von Hard- und Software nimmt ständig zu. So ist es heute möglich, ohne technische Kenntnisse multimediale Inhalte zu erstellen, zu bearbeiten und zu publizieren (OECD, 2007, S. 27). Die Einfachheit und Benutzerfreundlichkeit von Web 2.0-Tools zur Erstellung und Publikation von Inhalten hat massgeblich dazu beigetragen (Bächle, 2006). Auch auf Seiten mobiler Endgeräte führen die stetige Steigerung des Funktionsumfangs zu immer vielfältigeren Möglichkeiten der Content-Produktion und -Distribution (Rogge, 2007, S. 18 f.).

Nicht zuletzt ist auch die Verfügbarkeit von Diensten, die das Hosting von nutzergenerierten Inhalten übernehmen, relevant für das Wachstum nutzergenerierter Inhalte im Internet (OECD, 2007, S. 29). Mit der zunehmenden Verbreitung von Cloud-/Web-Plattformen, die Speicherplatz und Rechenleistung online zur Verfügung stellen, erfolgt vermehrt ein Umzug der persönlichen Daten von lokalen Speichermedien ins Internet (Gartner, 2009, S. 36 f.).

- Soziale Treiber

Die Bereitschaft zum Erstellen, Austauschen und Beisteuern von Inhalten ist einer der wichtigsten Treiber der zunehmenden Verbreitung nutzergenerierter Inhalte. Diese Bereitschaft ist vor allem bei jüngeren Menschen bis 30 Jahre ausgeprägt, jedoch ist zu beobachten, dass auch vermehrt die ältere Generation sich mit interaktiven Inhalten im Internet befasst (OECD, 2007, S. 29; Busemann & Gscheidle, 2009; van Eimeren & Frees, 2009).

Gemäss Reichwald & Piller (2009, S. 85 f.) ist der soziale Austauschprozess bei der Erstellung nutzergenerierter Inhalte nur dann gewährleistet, wenn sich ein Nutzen in der Interaktion mit anderen Kunden oder mit einem Unternehmen abzeichnet. Im Bereich der Innovationsforschung zeigen Harhoff et al. (2003) jedoch auf, dass Nutzer Informationen, Ideen und Wissen frei zur Verfügung stellen, obwohl Unternehmen diese Inhalte zum eigenen Nutzen verwerten. Als motivierende Faktoren wurden Netzwerkeffekte durch die Weitergabe der Innovation unter anderen Abnehmern, Reputationsgewinne durch die Demonstration der eigenen Kompetenz und das Potenzial weiterer Verbesserungen durch andere Nutzer eruiert.

Auch Verst (2007, S. 21), Stephens (2009) und Richter et al. (2007, S. 14) glauben, dass die Bereitstellung von Wissen mit der Absicht erfolgt, sich als Experte in einer Community zu profilieren. Verst (2007, S. 21) vermutet weiter, dass als Motivation für die Erstellung von Content auch der potenzielle Nutzen aus einer Produktverbesserung für den User von Bedeutung ist.

- Ökonomische Treiber

Ökonomische Treiber als Motivation zur Erstellung nutzergenerierter Inhalte sind auf Seiten der Konsumenten kaum auszumachen. Einer faktoranalytischen Untersuchung von Stöckl et al. (2008, S. 279) zufolge sind Konstrukte wie Freude (Enjoyment), Weitergabe von Informationen (Information dissemination) sowie mit anderen in Kontakt bleiben (Contact) vorherrschend. Als der am wenigsten relevante Faktor wurde der finanzielle Anreiz (External economic incentives) identifiziert. Ähnliche Resultate zeigen auch Experteninterviews zur Thematik der Nutzerbeteiligung im Mediensektor: Als entscheidender Motivationsfaktor wurde die Reputation durch die Publikation der Inhalte eruiert (Ledergerber, 2008).

Nutzergenerierte Inhalte wecken jedoch das kommerzielle Interesse zahlreicher Firmen aus unterschiedlichen Branchen. Bei Medien- und Kommunikationsunternehmen ist vor allem der Rückgang der Erträge aufgrund verminderten

Interesses an traditionellen Inhalten als Treiber zur Integration von user-generated Content anzusehen (Send & Michelis, 2009). Online-Händler verfolgen mit der Integration von nutzergenerierten Produktbewertungen vorwiegend die Reduktion der Informationsasymmetrie und erhoffen sich eine Steigerung des Umsatzes (OECD, 2007, S. 29; Hu et al., 2008).

- Institutionelle und legale Treiber

Rechtliche Rahmenbedingungen, welche die Erstellung und Verbreitung nutzergenerierter Inhalte regeln, haben die Verfügbarkeit und Durchdringung erhöht. Flexible Lizenz- und Copyright-Bestimmungen wie die Creative Commons<sup>5</sup> unterstützen dies (OECD, 2007, S. 30).

### 3.5 Typologie nutzergenerierter Inhalte

Nutzergenerierte Inhalte treten heute in jeder erdenklichen digitalen Form auf. Dank immer einfacher zu benutzenden Endgeräten und Applikationen wächst der Anteil an Audio- und Video-Inhalten. Gemäss OECD (2007, S. 34) lassen sich nutzergenerierte Inhalte in folgende Typen unterteilen:

- Text: von Nutzern verfasste Beiträge in Textform
- Fotos und Bilder: von Nutzern erstellte Fotos und Bilder, teilweise bearbeitet
- Musik und Audio: von Nutzern selbst komponierte und gespielte Musik, Remix aus zwei oder mehreren Musikstücken oder Sprachbeiträgen
- Video und Film: von Nutzern erstellte, editierte oder neu arrangierte Videos
- Rezensionen: Kritik, Meinungen, Ratschläge, Beurteilungen von Nutzern

### 3.6 Definition nutzergenerierter Inhalte

Aufbauend auf den Erläuterungen der vorhergehenden Abschnitte lässt sich für den Begriff „nutzergenerierte Inhalte“ folgende Definition ableiten, die dieser Arbeit zugrunde liegt:

Als nutzergenerierte Inhalte bezeichnet man Inhalte unterschiedlicher Medienformate, die öffentlich oder einem beschränkten Nutzerkreis zugänglich sind, und nicht von Profis, sondern von Amateuren erstellt werden.

**Definition 4: Nutzergenerierte Inhalte**  
(eigene Definition)

---

<sup>5</sup> Künstler können Lizenzen selbst modulartig unter dem Motto "some rights reserved" zusammenstellen. Die Bandbreite des Copyrights reicht dabei von „all rights reserved“ bis zu „no rights reserved“. Die Lizenzen sind weltweit einheitlich, einfach verständlich und stehen allen Interessierten gratis zur Verfügung. Informationen dazu unter [www.creativecommons.ch](http://www.creativecommons.ch).

### 3.7 Implementierung in Online-Shops

Nutzergenerierte Inhalte lassen sich im Online-Handel mit oder ohne direktem Bezug zum Produkt implementieren. Zum einen können Funktionen für die Erstellung von Rezensionen, Produktbewertungen oder Kommentaren pro Produkt implementiert werden, zum anderen können den Online-Usern Web 2.0-Tools bereitgestellt werden, die eine Erstellung nutzergenerierter Inhalte ohne direkten Produktbezug zulassen.

In den folgenden beiden Abschnitten werden die unterschiedlichen Implementierungsmöglichkeiten nutzergenerierter Inhalte aufgezeigt.

#### 3.7.1 Implementierung mit direktem Produktbezug

Nutzergenerierte Produktbewertungen und -rezensionen im Online-Handel stellen eine zusätzliche Produktbeschreibung dar und sind in den meisten Fällen kein Ersatz zu den eher technischen Produktinformationen, die vom Hersteller oder Verkäufer zur Verfügung gestellt werden (Chen & Xie, 2008).

Für die Implementierung von Produktbewertungen und -rezensionen in Online-Shop-Systemen werden vorwiegend vordefinierte Bewertungs-Skalen (i.d.R. Fünf-Sterne-Skalen oder Schulnoten) oder Textfelder für Rezensionen bereitgestellt. Diese lassen sich meist einfach und ohne Erläuterung von Online-Shoppern bedienen.

Vereinzelt sind jedoch auch Kundenkritiken in Form von Foto-, Audio- oder Video-Beiträgen auszumachen. So bietet beispielsweise die Migros mit ihrer Kundenplattform Migipedia allen registrierten Nutzern die Möglichkeit, eigene Foto-, Audio- und Video-Materialien produktbezogen auf der Plattform zu veröffentlichen<sup>6</sup>.

Folgende Typen von Bewertungs- und Rezensions-Systemen werden in dieser Arbeit unterschieden (in Anlehnung an eResults, 2008; Hotz et al., 2008):

- Eindimensionale Bewertungen:

Über ein Sterne-System können Online-Shopper ihre Produktwahrnehmung öffentlich mitteilen. Das Fünf-Sterne-System hat sich weitgehend durchgesetzt. Die Bewertung des Produktes erfolgt anhand des Durchschnitts aller Bewertungen.

- Mehrdimensionale Bewertungen:

Die Gesamtbewertung eines Produktes setzt sich aus mehreren eindimensionalen Bewertungskategorien zusammen. Im Unterschied zu eindimensionalen Bewertungen lassen sich Produkte differenzierter benoten und auswerten.

---

<sup>6</sup> Migipedia ([www.migipedia.ch](http://www.migipedia.ch)) ist die Austausch- und Informationsplattform der Migros. Auf diesem Online-Portal können Bewertungen und einfache Rezensionen ohne Anmeldung publiziert werden. Die Veröffentlichung von Audio- und Video-Rezensionen setzt ein Benutzer-Account voraus.



- Einfache Rezensionen:

In Form eines unstrukturierten Textes können Online-Shopper ihre Erfahrung mit dem Produkt beschreiben und im Online-Shop publizieren.

- Strukturierte Rezensionen:

Zu bestimmten, oft vom Shop-Betreiber definierten Kriterien können Online-Shopper ihre Produkterfahrung in Textform beschreiben und im Online-Shop publizieren. Auch kann die Struktur eines Text-Beitrages durch die Vergabe oder Auswahl von Schlagwörtern abgebildet werden.

- Rich-Media Rezensionen:

Zur Beschreibung der Produkterfahrung lassen sich, nebst Texten, auch Foto-, Audio- und Video-Dateien publizieren. Rich-Media Rezensionen werden oftmals auch vom Online-Shop-Betreiber selbst implementiert (z.B. Einbetten von YouTube-Filmen).

Die folgende Tabelle 2 gibt einen Überblick über die verschiedenen Bewertungs- und Rezensions-Systeme und ihrer jeweiligen Typologie.

	Skala	Text	Foto & Bilder	Musik & Audio	Video & Film
Eindimensionale Bewertung	✓				
Mehrdimensionale Bewertung	✓				
Einfache Rezension		✓			
Strukturierte Rezension		✓			
Rich-Media Rezension		✓	✓	✓	✓

**Tabelle 2: Typologien von Bewertungs- und Rezensions-Systemen**  
(eigene Darstellung)

Obgenannte Bewertungs- und Rezensions-Systeme sind oftmals auch in Kombination vorzufinden. So bietet beispielsweise der Versandhändler Amazon<sup>7</sup>, der Vorreiter auf dem Gebiet der Nutzerintegration, sowohl eindimensionale Bewertungen als auch einfache Textrezensionen in Kombination an. Auch bei TripAdvisor<sup>8</sup> können Hotels nach vordefinierten Skalen bewertet und beschrieben werden. Der Outdoor-Spezialist REI<sup>9</sup> kombiniert wiederum Schlagwörter (Tags) und einfache

<sup>7</sup> Vgl. <http://www.amazon.com>

<sup>8</sup> Vgl. <http://www.tripadvisor.de>

<sup>9</sup> Vgl. <http://www.rei.com>

Rezensionen, um Produkte von den Kunden beschreiben zu lassen. Umfassende Produktbewertung bietet PhotographyREVIEW<sup>10</sup> an: Die User können Digitalkameras anhand vorgegebener Kriterien (Review Summary, Strengths, Weaknesses, Similar Product Used, Customer Service) beschreiben, mit mehreren Rating-Skalen (Value Rating, Overall Rating) bewerten und mit Schlagwörtern (Tags) versehen.

### 3.7.2 Implementierung ohne direktem Produktbezug

Nutzergenerierte Inhalte, die nicht direkt mit einem Produkt zusammen im Online-Shop dargestellt werden, sind hauptsächlich in Blogs, Foren, Wikis und FAQ<sup>11</sup>-Sammlung zu finden. Diese Web 2.0-Tools sind im Idealfall in die Online-Shopping-Umgebung integriert, andernfalls sind sie durch entsprechende Verlinkung zugänglich.

Blogs bieten durch die Kommentarfunktion die Möglichkeit, dass Nutzer Einträge kommentieren und mit anderen Usern oder mit dem Autor in Interaktion treten können (Bächle, 2006). Alby (2008, S. 42) unterscheidet zwischen folgenden Blog-Arten: CEO-Blog, Blogs, die von Mitarbeitern eines Unternehmens geführt werden, Blogs, für die professionelle Blogger engagiert werden, Produkt-Blogs, Kampagnen-Blogs und Support-Blogs. Blogs können also sowohl produkt- als auch unternehmensbezogene Informationen zum Inhalt haben. Brack Electronics bietet beispielsweise mit dem Firmenblog<sup>12</sup> ihren Kunden die Möglichkeit, direkt mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten.

Foren wiederum stellen eine Plattform dar, auf der sich die Konsumenten untereinander zu bestimmten Themen austauschen können (Bächle, 2006). Oftmals wird mit der Implementierung eines Forums die Absicht verfolgt, Support- und Service-Funktionen an die Community-Mitglieder auszulagern (Mühlenbeck & Skibicki, 2007, S. 150 f.; Chen & Xie, 2008). Mit dem „Projekt-Stammtisch“<sup>13</sup> hat der Baumarkt Hornbach ein Forum eingerichtet, wo Kunden von anderen Kunden Renovationshinweise erhalten (Schramm-Klein & Zentes, 2008).

Wikis im Online-Shopping-Umfeld eignen sich, um Konsumenten die kollaborative Erstellung von umfangreichen Produktbeschreibungen, Bewertungen und Problemlösevorschlügen zu ermöglichen. Dieses Web 2.0-Instrument ist auch prädestiniert, um Verbesserungsvorschläge zu bestehenden Produkten oder innovative Ideen aus der Community zu sammeln. Service- oder Support-Wikis dienen, ähnlich wie Foren, zur Auslagerung der Supportleistung an die aktiven Kunden (eCommerce Optimization, o.J.; Stanoevska-Slabeva, 2008a). Die kanadische Online-Plattform

---

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.photographyreview.com>

<sup>11</sup> Frequently Asked Questions, im Deutschen „Häufig gestellte Fragen“

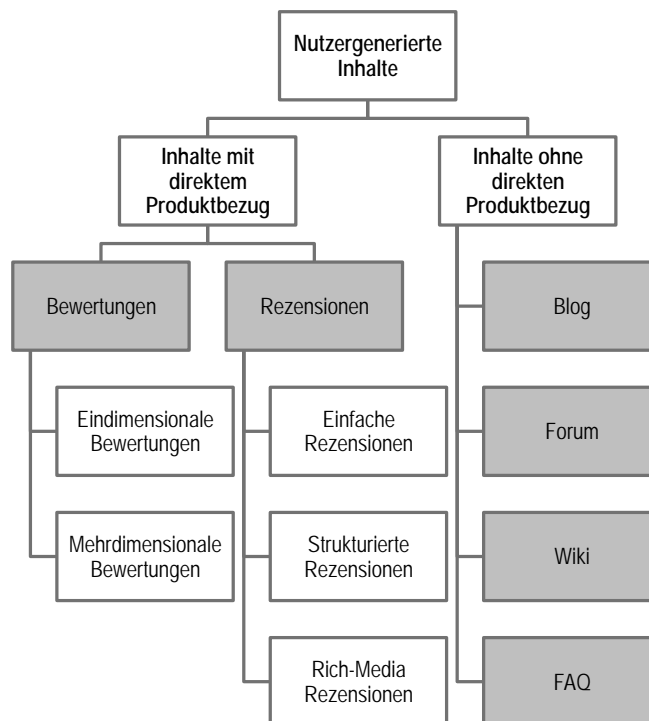
<sup>12</sup> Vgl. <http://blog.brack.ch>

<sup>13</sup> Vgl. [http://www.hornbach.de/cms/de/de/stammtisch\\_2/stammtisch.html](http://www.hornbach.de/cms/de/de/stammtisch_2/stammtisch.html)

„ProductWiki“<sup>14</sup> gilt als Vorreiter auf dem Gebiet unabhängiger Produktinformationen. Alle Inhalte werden von der Internet-Gemeine kollaborativ gepflegt und laufend ergänzt.

Frequently Asked Questions (FAQ)-Sammlungen führen die Antworten zu Fragen auf, die von Online-Shop-Usern häufig gestellt werden. Dieses Instrument wird oft eingesetzt, um Foren zu entlasten und einen schnellen Zugriff auf Problemlösungen zu bieten (Fischer & Hofer, 2004, S. 190). So bietet beispielsweise der Online-Shop des Weltbild Verlags<sup>15</sup> eine Aufstellung mit Antworten zu den zehn meistgestellten Fragen, wie beispielsweise zum Lieferzeitpunkt, zu Rücksendungen oder zur Abbestellung des Newsletters, an.

Untenstehende Abbildung 3 bietet eine Übersicht über die Implementierungsmöglichkeiten von nutzergenerierten Inhalten in Online-Shop-Umgebungen.



**Abbildung 3: Implementierungsmöglichkeiten nutzergenerierter Inhalte**  
(eigene Darstellung)

<sup>14</sup> Vgl. <http://www.productwiki.com>

<sup>15</sup> Vgl. <http://www.weltbild.ch/1/sh.faq/faq.html>

Kommentar- und Bewertungssysteme wie auch Blogs, Foren, Wikis und FAQ-Sammlungen können vom Online-Shop-Betreiber selbst betrieben werden. Als Alternative dazu bieten zahlreiche Dienstleister die Möglichkeit, Kommentare und Bewertungen in fremde Online-Shops einzubinden oder ganze Bewertungssysteme und Web 2.0-Tools zu betreiben.

Die Unterscheidung zwischen selbstbetriebebenen oder fremdbetriebebenen Systemen spielt bei dieser Arbeit keine Rolle, zumal es für den Online-Käufer oftmals nicht ersichtlich ist, wie diese Features implementiert wurden.

## 4 Marketing: Konzepte und Methoden

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden die verschiedenen Facetten und die Grundidee von Marketing erläutert und eine dieser Arbeit zugrunde liegende Definition erarbeitet. Im zweiten Abschnitt erfolgt eine Auslegeordnung der in der Literatur verbreiteten Ansätze der Marketingplanung. Daraus erfolgt eine Herleitung des in dieser Arbeit verwendeten Konzeptes der Marketingplanung mit Erläuterung der einzelnen Phasen. Im dritten Abschnitt werden die Kaufphasen und Typologien von Kaufentscheidungen betrachtet, um sich des Konsumentenverhaltens bewusst zu werden.

In Kapitel 5 werden dann die hier vorgestellten Konzepte und Methoden aus dem Blickwinkel des interaktiven Marketings im Online-Handel betrachtet und Implikationen der Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte auf die Marketingplanung aufgezeigt.

### 4.1 Marketing

„Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large“. So lautet die Definition der American Marketing Association (2007). Bruhn (2009a, S. 14) definiert Marketing als „[...] unternehmerische Denkhaltung. Sie konkretisiert sich in der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen“. Ähnlich formuliert es auch Meffert (2000, S. 8): „Marketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung“. Bei Grönroos (1990) steht vor allem die Kundenbeziehung im Vordergrund: „Marketing is to establish, maintain, enhance and commercialize customer relationships (often but not necessarily always long term relationships) so that the objectives of the parties involved are met. This is done by a mutual exchange and fulfillment of promises“.

Die obgenannten Definitionen verdeutlichen die Bandbreite des Marketingverständnis. In Anlehnung an Homburg & Krohmer (2006, S. 10 f.) lassen sich in den Definitionen drei Richtungen eruieren: Beim Marketingbegriff der American Marketing Association eine Werteorientierung, bei Bruhn und Meffert eine Führungsorientierung und bei Grönross eine Beziehungsorientierung. Einer integrativen Definition von Homburg & Krohmer (2006, S. 10 f.) folgend wird Marketing in dieser Arbeit wie folgt definiert:

Marketing umfasst aus unternehmensexterner Sicht die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle marktbezogener Aktivitäten zur Befriedigung von Wünschen und Bedürfnissen aktueller und potenzieller Kunden. Aus unternehmensinterner Sicht umfasst Marketing die marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens. Ziel ist die optimale Gestaltung der Kundenbeziehungen und der Positionierung im relevanten Markt.

**Definition 5: Marketing**

(in Anlehnung an Homburg & Krohmer, 2006, S. 10 f.)

## 4.2 Marketingplanung

Den Prozess der Marketingplanung gliedern Tomczak et al. (2009, S. 11 ff.) in drei Phasen: Die marktorientierte Unternehmensplanung, die marktorientierte Geschäftsfeldplanung und die Marketing-Mix-Planung. In der ersten Phase wird auf der Basis von internen und externen Analysen eine Entscheidung über die zu bearbeitenden Geschäftsfelder und der jeweiligen strategischen Grundausrichtung gefällt. Für jedes definierte Geschäftsfeld werden in der zweiten Phase die Ziele konkretisiert, die Wachstums- und Marketingstrategie definiert und die Marketinginstrumente festgelegt. In der Marketing-Mix-Planung (Phase drei) geht es schlussendlich um die Zusammenführung der einzelnen Massnahmen zu einem stimmigen Mix. Als zusätzlicher Bereich führen Tomczak et al. (2009) die Implementations- und Controlling-Prozesse auf.

Kotler et al. (2007, S. 88 f.) unterscheiden zwischen der strategischen und taktischen Marketingplanung. Die strategische Sicht umfasst gemäss den Autoren die Definition der Marketingziele und der Strategie basierend auf der Analyse der Marktchancen. Unter der taktischen Marketingplanung subsumieren sie die der jeweiligen Planungsperiode zutreffenden Massnahmen wie Werbung, Verkaufsförderung, Preisfestlegung und Serviceleistungen. Den Prozess der Marketingplanung verstehen Kotler et al. (2007, S. 88 f.) als zentrales Instrument zur Steuerung und Koordination aller Unternehmensaktivitäten mit Marktauswirkungen.

Die zielorientierte Gestaltung aller marktgerichteten Unternehmensaktivitäten subsumiert Meffert (2000, S. 11) unter dem Begriff „Marketing-Management“. Die wichtigsten Elemente im Managementprozess sind dabei die Analyse und Planung, die Zielfestlegung und die Definition der Strategie, die Detailplanung sowie die Realisation und Kontrolle.

Esch et al. (2007, S. 155 ff.) wiederum verstehen die Marketingplanung als Dreiebenen-Konzept. Basierend auf den Marketingzielen, definiert als „die Bestimmung der Zielsituation im Sinne eines Wunschortes“, leiten sie die Marketingstrategie als „Wegweiser“ zur Zielerreichung ab. Präzisiert und operativ umgesetzt wird die Marketingstrategie durch die unter dem Marketing-Mix zusammengefassten Instrumente.

Unter dem Prozess der Strategieentwicklung im Marketing fassen Homburg & Krohmer (2006, S. 460 ff.) fünf Schritte zusammen. Im ersten Schritt erfolgt eine Analyse der strategischen Ausgangssituation. Basierend auf dieser Analyse werden im zweiten Schritt die Marketingstrategien entwickelt, die sich auf Aspekte wie Ziele, Zielgruppen, Kundennutzen und die Gestaltung des Marketing-Mix beziehen. Die alternativen Strategien werden im dritten Schritt bewertet und anschliessend in einem vierten ausgewählt. Im fünften und letzten Schritt im Prozess der Strategieentwicklung erfolgen die Umsetzung und Kontrolle im Rahmen der implementierungsbezogenen Perspektive des Marketing.

Bruhn (2009a, S. 37 ff.) gliedert den idealtypischen Prozess des Marketing-Managements entlang den klassischen Phasen Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle. Die Planungsphase unterscheidet er zusätzlich in die Subphasen Festlegung der Marktsegmentierung und der Zieldefinition, Formulierung der Marketingstrategie, Bestimmung des Marketingbudgets und Festlegung der Marketingmassnahmen.

Die vorgestellten Konzepte der Autoren werden in Tabelle 3 einander gegenübergestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu eruieren<sup>16</sup>.

Tomczak et al.	Kotler et al.	Meffert	Esch et al.	Homburg et al.	Bruhn
Unternehmensplanung	Analyse	Analyse und Prognose	Marketingziele	Analyse	Analyse
Geschäftsfeldplanung	Marketingziele	Zielfestlegung und Strategie	Marketingstrategie	Entwicklung der Strategien	Planung
Marketing-Mix-Planung	Strategie	Detailplanung	Marketing-Mix	Bewertung der Strategien	Durchführung
	Massnahmen	Realisation		Auswahl der Strategie	Kontrolle
	Steuerung	Kontrolle		Umsetzung	
				Kontrolle	

**Tabelle 3: Übersicht über die eruierten Phasen der Marketingplanung**  
(eigene Darstellung)

<sup>16</sup> Eine weitergehende Übersicht zu Modellen der Marketingplanung bietet Fava Neves (2007).

In Tabelle 4 werden die von den einzelnen Autoren verwendeten Termini für die Beschreibung des Planungsprozesses im Marketing aufgezeigt.

Tomczak et al.	Kotler et al.	Meffert	Esch et al.	Homburg et al.	Bruhn
Marketingplanung	Strategische und taktische Marketingplanung	Marketing-Management	Marketingplanung	Strategieentwicklung im Marketing	Marketing-Management

**Tabelle 4: Übersicht über die verwendeten Termini**  
(eigene Darstellung)

Aus den beiden oben abgebildeten Tabellen zu den Phasen und Termini geht hervor, dass unterschiedliche Vorstellungen vom Planungsprozess im Marketing bestehen. Dennoch lassen sich Gemeinsamkeiten ableiten. So verstehen die meisten Autoren unter der Marketingplanung die vier Teil-Prozesse Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, wenn auch dieses Schema in einem höheren Detaillierungsgrad verwendet wird (so zum Beispiel bei Meffert (2000) und Homburg & Krohmer (2006)). Weiter ist zu beachten, dass die Autoren in ihren Modellen unterschiedliche Abgrenzungen zwischen Marketingplanung auf Unternehmens- oder Produktebene bzw. zwischen strategischer und operativer Perspektive vornehmen.

In Anlehnung an Bruhn (2009a, S. 37 f.) wird in dieser Arbeit Marketingplanung wie folgt definiert:

Die Marketingplanung ist ein systematischer Entscheidungsprozess im Marketingmanagement mit den klassischen Phasen der Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle zur Festlegung der zukünftigen Marketingarbeit.

**Definition 6: Marketingplanung**  
(in Anlehnung an Bruhn, 2009a, S. 37 f.)

Das Marketing-Management-Modell von Bruhn (2009a, S. 38) spiegelt diesen idealtypischen Prozess optimal, weshalb in dieser Arbeit dieses Prozess-Modell, wenn auch in leicht angepasster Form, verwendet wird. Abbildung 4 illustriert diesen Prozess der Marketingplanung.





**Abbildung 4: Prozess der Marketingplanung**

(in Anlehnung an Bruhn, 2009a, S. 38)

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Planungs-Phasen ausgeführt. Dabei werden, wo relevant, Hinweise zu den Besonderheiten des Handels erläutert. Zu beachten ist, dass bei diesem Marketingplanungs-Modell, im Unterschied beispielsweise zur Marketingplanung bei Tomczak et al. (2009), die Unternehmens- und Geschäftsfeldstrategie als gegeben angesehen wird. Die Marketingplanung, so wie sie in dieser Arbeit verstanden wird, hat also operativen Charakter und zielt vorwiegend auf die Marktbearbeitung in einem definierten Geschäftsfeld ab.

#### 4.2.1 Analyse

Für die Ausarbeitung einer geschäftsbereichsspezifischen Marketingplanung lohnt es sich, eine interne Unternehmensanalyse und eine externe Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse<sup>17</sup> vorzunehmen, um die Erfolgsaussichten der Marktbearbeitung zu eruieren.

##### 4.2.1.1 Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse

Um die Rahmenbedingungen des Markterfolges abzuschätzen, sind Analysen der Umwelt- und Branchen-Bedingungen unerlässlich. Zu den zu analysierenden *Umweltfaktoren* gehören politische, ökonomische, gesellschaftliche und technologische wie auch rechtliche, demografische und ökologische Rahmenbedingungen (Kotler et al., 2007, S. 231 ff.; Lombriser & Abplanalp, 2005). Diese Entwicklungen im globalen Umfeld können für Unternehmen Chancen sowie Risiken bergen.

Die Globalisierung und das Schwinden der Distanzen durch technologische Innovationen führen wiederum dazu, dass sich die Wettbewerbskräfte in der Branche ändern. Diese Veränderungen sind Gegenstand der *Branchenstrukturanalyse* nach Porter. Es werden fünf Triebkräfte unterschieden: Bedrohung durch neue Konkur-

<sup>17</sup> Umwelt- und Umfeldanalyse werden in dieser Arbeit als Synonyme verwendet.

renten, Bedrohung durch Ersatzprodukte oder -dienste, Verhandlungsstärke der Abnehmer und der Lieferanten sowie Rivalität unter den bestehenden Wettbewerbern (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 101 f.; Tomczak et al., 2009, S. 35 ff.).

Die Ermittlung der Hauptkonkurrenten und ihrer Ziele, Strategien, Annahmen und Fähigkeiten ist ebenfalls Grundlage für die Erarbeitung einer wirksamen Marketingstrategie. In einer Konkurrenzanalyse werden gegenwärtige und potenzielle Mitbewerber identifiziert (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 115 f.). Zur Identifizierung der Konkurrenzunternehmen können einerseits Kaufentscheidungen der Kunden analysiert werden, um herauszufinden, zwischen welchen gleichartigen oder ähnlichen Produkten anderer Anbieter sie sich entscheiden. Andererseits können Unternehmen, die eine ähnliche Strategie verfolgen (strategische Gruppen), als Konkurrenten identifiziert werden (Tomczak et al., 2009, S. 40 f.). Eine qualitative Vorgehensweise zur Eruiierung konkurrierender Unternehmen bietet die Ermittlung der Verbindungen zwischen konkreten Produkteigenschaften und allgemeinen Werten und Bedürfnissen der Konsumenten in Means-End-Analysen. Damit lassen sich konkurrierende Produkte ermitteln, die zwar technisch andersartig sind, aber aus Sicht der Kunden gleiche (Grund-)Bedürfnisse befriedigen (Tomczak et al., 2009, S. 40 f.).

#### 4.2.1.2 Unternehmensanalyse

Während die Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse zum Ziel hat, Erfolgsfaktoren einer Branche zu ermitteln und Möglichkeiten und Chancen für eine Marketingstrategie ausfindig zu machen, bezweckt die Unternehmensanalyse die Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens im Hinblick auf die Position bezüglich den Marktbedingungen und der Wettbewerbssituation (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 141 f.; Tomczak et al., 2009, S. 42 f.).

In einer Stärken-Schwächen-Analyse werden eine Vielzahl von Faktoren untersucht, die für die Gewinnung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen relevant sind. Dabei spielen nicht nur Faktoren aus dem Bereich des Marketings eine Rolle. Tomczak et al. (2009, S. 42 f.) und Pepels (1995, S. 300 f.) nennen einige Merkmale, die typischerweise in einer Unternehmensanalyse (aus der Perspektive eines Handelsunternehmens) betrachtet werden:

- Führung
  - Führungskräftequalität und Mitarbeitermotivation
  - Organisationsrahmen und Unternehmenskultur
  - Kostensituation von Verkauf und Verwaltung
  - Finanzielles Potenzial
- Markt
  - Marktnähe und Infrastruktur des Standortes
  - Image von Marken und vom Gesamtunternehmen

- Leistungserstellung
  - Art und Qualität der Produkte
  - Modernität und Kapazität des Beschaffungs- und Vertriebssystems
  - Grösse, Qualifikation und Motivation der Distributionsorgane
  - Produktivität von verschiedenen Unternehmensbereichen

Für die Analyse obgenannter Faktoren kommen Instrumente und Konzepte wie die Ressourcen- und Fähigkeitsanalyse, die Wertkettenanalyse, die Kulturanalyse, die Analyse der Kundenstruktur und der ökologischen Auswirkungen sowie das Benchmarking zur Anwendung (Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 141 f.). Alle diese werden jedoch an dieser Stelle nicht näher erläutert.

#### 4.2.1.3 Marketingproblemstellung

Ausgehend von der Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse sowie der Unternehmensanalyse lassen sich in einer SWOT-Matrix die unternehmensexternen Chancen (Opportunities) und Gefahren (Threats) sowie die unternehmensinternen Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) zusammenführen und eine Verknüpfung und Bewertung hinsichtlich ihrer Relevanz vornehmen (Bruhn, 2009a, S. 43 f.; Pepels, 1995, S. 306). Aus dieser Analyse lassen sich die strategischen Konsequenzen für das Marketing und die Marketingplanung ableiten. Abbildung 5 illustriert exemplarisch eine SWOT-Matrix und stellt die vier Strategietypen dar.

Markt-, Wettbewerbs- & Umweltfaktoren	Chancen	Gefahren
Unternehmensfaktoren		
Stärken	Interne Stärken zur Realisierung externer Chancen nutzen	Interne Stärken nutzen, um externe Gefahren abzubauen
Schwächen	Interne Schwächen abbauen oder fehlende Stärken aufbauen, um externe Chancen wahrzunehmen	Interne Schwächen abbauen und gleichzeitig Gefahren vermeiden
strategische Konsequenzen für das Marketing		

**Abbildung 5: SWOT-Matrix**  
(in Anlehnung an Lombriser & Abplanalp, 2005, S. 198)

## 4.2.2 Planung

### 4.2.2.1 Festlegung der Marktsegmente

Mit der steigenden Anzahl an Produktangeboten und der zunehmenden Differenzierung von Konsumentenbedürfnissen reicht es heute nicht mehr aus, den gesamten relevanten Markt einheitlich zu bearbeiten. Vielmehr drängt sich der Einsatz dezidierter Planungs-Prozesse je Segment auf (Bruhn, 2009a, S. 58 f.; Wood, 2008, S. 53 f.).

Das Ziel der Marktsegmentierung besteht darin, einen heterogenen Markt in relativ homogene Käufergruppen aufzuteilen, um diese differenziert ansprechen zu können (Kotler et al., 2007, S. 357 ff.; Pepels, 1995, S. 332 f.; Tomczak et al., 2009, S. 207 f.).

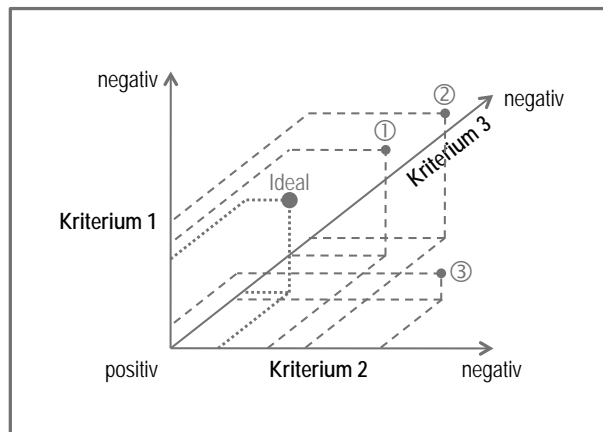
Ein Markt kann mit Hilfe unterschiedlicher Kriterien in Segmente unterteilt werden. Auf Konsumgütermärkten hat sich die Segmentierung über allgemeine Verbrauchermerkmale (geografische, demografische und psychografische Kriterien) und spezielle Verhaltensmerkmale (Anlässe, Nutzenangebote, Verwendung, Einstellung etc.) etabliert (Kotler et al., 2007, S. 365 f.). Es gibt noch zahlreiche weitere Segmentierungsverfahren, die an dieser Stelle jedoch nicht erläutert werden.

Eine Segmentierung ist dann effektiv, wenn sich messbare, erreichbare und bedienbare und genügend grosse Segmente bilden, die über substanzielle Gewinnpotenziale verfügen, und sich untereinander klar trennen lassen und somit auch effektiv mit Marketingprogrammen bearbeitet werden können (Kotler et al., 2007, S. 386; Wood, 2008, S. 63 ff.).

### 4.2.2.2 Festlegung der Marktpositionierung

Eine klare Positionierung des eigenen Angebots hilft, sich in der subjektiven Kundenwahrnehmung von den Produkten und Leistungen der Konkurrenten zu differenzieren. Dies wird bei der zunehmend objektiven Ähnlichkeit der Marktleistungen immer wichtiger (Bruhn, 2009a, S. 67 f.). Die Positionierungsanalyse liefert Hinweise für die Ausgestaltung des Marketing-Mix zur Erreichung der Wunschposition.

Die Übereinstimmung zwischen den wahrgenommenen Eigenschaften und den Nutzenerwartungen der Kunden ist entscheidend bei der Produktwahl. Diese Überlegung liegt dem klassischen Positionierungsmodell zu Grunde, bei dem die Positionen verschiedener Wettbewerber in einem Positionierungsraum wiedergegeben werden. Dieser wird durch Achsen gebildet, welche die kaufentscheidenden Produkt- und Leistungseigenschaften darstellen. Die Analyse anhand des Positionierungsmodells (vgl. Abbildung 6) zeigt auf, wie die Produkte und Angebote wahrgenommen werden und wie sich das eigene Leistungsangebot im Vergleich zu einem Idealangebot aus Kundensicht positioniert (Pepels, 1995, S. 355; Tomczak et al., 2009, S. 174 ff.).



**Abbildung 6: Dreidimensionales Positionierungsmodell**  
(in Anlehnung an Tomczak et al., 2009, S. 175)

#### 4.2.2.3 Festlegung der Marketingziele

Ziele nehmen eine wichtige Steuerungs-, Kontroll- und Koordinationsfunktion wahr. Im Rahmen des Planungsprozesses werden für jedes zu bearbeitende Marktsegment entsprechende ökonomische und psychologische Ziele festgelegt. Bei der Zielfestlegung sind folgende vier Dimensionen zu berücksichtigen (Tomczak et al., 2009, S. 126 ff.):

- Zielobjekt (Worüber?)
- Zielinhalt (Was?)
- Zielausmass (Wie viel?)
- Zeitraum (Bis wann?)

Zwischen den Zielen auf Marktsegments-, Geschäftsfeld- und Unternehmensebene ist eine Mittel-Zweck-Beziehung anzustreben. Die Ziele in den einzelnen Marktsegmenten und Geschäftsfelder sollten also zur Zielerreichung auf Unternehmensebene beitragen. Damit ist sichergestellt, dass sämtliche Aktivitäten der marktorientierten Geschäftsfeldplanung und strategischen Unternehmensplanung aufeinander abgestimmt sind (Bruhn, 2009a, S. 45 ff.; Tomczak et al., 2009, S. 129 ff.).

#### 4.2.2.4 Festlegung der Wachstumsstrategie

Zur Erreichung der festgelegten Marketingziele stehen die zentralen Wachstums- und Gewinngeneratoren eines Unternehmens bzw. eines Geschäftsbereichs im Mittelpunkt. Der von Tomczak & Reinecke (1996) entwickelte aufgabenorientierte Ansatz stellt vier Kernaufgaben im Marketing dar, mit denen sich Wachstums- und Gewinnquellen erschliessen lassen (vgl. Tabelle 5). Im Kern des Ansatzes stehen spezifische Kompetenzen, die ein Unternehmen benötigt, um Marktpotenziale besser als die Konkurrenten zu nutzen (Tomczak et al., 2009, S. 131 ff.).

Bezeichnung	Wachstums-/Gewinnquelle	Kernaufgabe	Ansätze
Kundenakquisition	Zukünftige Kunden	Erschliessen von Kundenpotenzialen	Gewinnen von Nichtverwendern Erobern von Kunden der Konkurrenz
Kundenbindung	Aktuelle Kunden	Ausschöpfen von Kundenpotenzialen	Kunden halten (Retention) Kunden durchdringen (Penetration)
Leistungsinnovation	Neue Leistungen	Erschliessen von Leistungspotenzialen	Echte Marktneuheiten entwickeln und einführen Imitationen entwickeln und einführen
Leistungspflege	Bestehende Leistungen	Ausschöpfen von Leistungspotenzialen	Leistungen erhalten Leistungen ausbauen

**Tabelle 5: Übersicht über die Kernaufgaben des Marketing**  
(Tomczak et al., 2007)

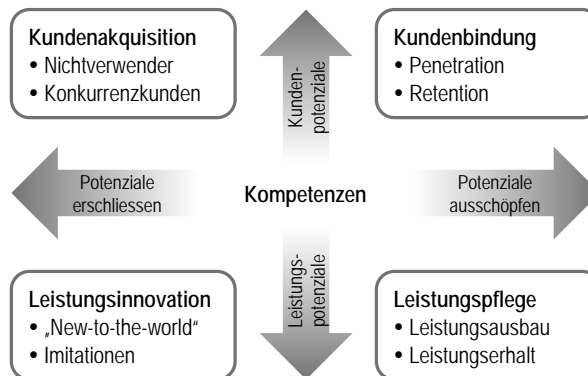
Grundidee des aufgabenorientierten Ansatzes ist die „knowledge based view of the firm“. Zentrale Elemente des Ansatzes sind Marktpotenziale, Kernaufgaben und Kompetenzen. Zur Erschliessung bestimmter Marktpotenziale sind vom Unternehmen oder von einem Geschäftsbereich also spezifische Kernaufgaben (Kundenakquisition/-bindung, Leistungsinnovation/-pflege) zu erfüllen, die wiederum bestimmte Kompetenzen voraussetzen (Outside-in-Perspektive). Oder anders formuliert: Unternehmen, die imstande sind, bestimmte Kernaufgaben kompetent zu erfüllen, besitzen die Fähigkeit, gewisse Marktpotenziale auszuschöpfen (Inside-out-Perspektive) (Tomczak et al., 2009, S. 131 ff.).

Zur Erreichung der Wachstums- und Gewinnziele auf Kundenseite sind in einem ersten Schritt die Kundenpotenziale zu identifizieren, zu bewerten und zu selektieren, die durch Erschliessung von neuen Kunden oder Ausschöpfung bestehender Kunden vorhanden sind. Im zweiten Schritt sind Massnahmen abzuleiten, um die gewünschten Kunden zu akquirieren und/oder zu entwickeln (Marketing-Mix). Wie in Tabelle 5 dargestellt, können neue Kundenpotenziale durch die Gewinnung von Nichtverwendern oder die Abwerbung von Kunden der Konkurrenz erschlossen werden. Bei bestehenden Kunden lassen sich durch Retentionsmassnahmen (Wiederkäufe, Rückgewinnung verlorener Kunden) und Kundendurchdringungsmassnahmen (Up-/Cross-Selling) weitere Potenziale ausschöpfen (Tomczak et al., 2009, S. 136 ff.).

Gewinn- und Wachstumsziele lassen sich ebenfalls durch die Nutzung von Leistungspotenzialen realisieren. Hierbei geht es in einem ersten Schritt um die Identifikation, Bewertung und Selektion von Potenzialen aus der Leistungsinnovation und Leistungspflege. Dabei spielen Instrumente wie der Produktlebenszyklus oder die Portfolio- und ABC-Analysen, die Deckungsbeitrags- und Umsatzrechnung sowie Portfoliotechniken eine Rolle. In einem zweiten Schritt sind ebenfalls Massnahmen zu entwickeln, um Leistungsinnovation (echte oder Imitationen) hervorzu- bringen oder durch Leistungspflege (Verlängerung des Produktlebenszyklus) Potenziale auszuschöpfen (Tomczak et al., 2009, S. 144 ff.). Diese Leistungspotenziale spielen durchaus auch im Handelsmarketing eine Rolle, da durch Sorti-

mentsgestaltung, Serviceleistungen, Bundling, Produktvariationen oder Exklusiv-Vertrieb auch Potenziale erschlossen oder ausgeschöpft werden können.

Abbildung 7 stellt die grundsätzlich zur Verfügung stehenden marketingstrategischen Optionen zur Gewinn- und Wachstumsrealisation dar.



**Abbildung 7: Optionen zur Realisierung von Gewinn- und Wachstumspotenzialen**  
(in Anlehnung an Tomczak et al., 2009, S. 149)

Zur Realisierung der Gewinn- und Wachstumspotenziale sind bestimmte Kompetenzen (u.a. die oben angesprochenen) vonnöten. Die Kompetenzanalyse dient dazu, die intern auf Geschäftsbereichs- und Unternehmensebene verfügbaren Kompetenzen zu erfassen und anschliessend zu bestimmen, welche Massnahmen ergriffen werden müssen, um die Potenziale zu nutzen. Es stehen dabei folgende Möglichkeiten zur Verfügung (Tomczak et al., 2009, S. 149 ff., 165 ff.):

- Interne Entwicklung
- Kooperative Entwicklung (Kooperationen mit Dritten)
- Externe Entwicklung (Fusionen mit und Akquisitionen von Dritten)

Der Abgleich der Marktpotenziale und der vorhandenen Kompetenzen dient als Grundlage der Schwerpunktbildung in der Entwicklung der Marktbearbeitungsstrategie.

#### 4.2.2.5 Festlegung der Marktbearbeitungsstrategie

Die Marktbearbeitungsstrategie definiert die Marktbearbeitung im Hinblick auf Kunden, Konkurrenten und Absatzmittler (Bruhn, 2009a, S. 47; Tomczak et al., 2009, S. 13).

Die abnehmergerichtete Strategie hat zum Ziel, den Markt zu beeinflussen bzw. zu stimulieren. Das Kundenverhalten wird dabei durch zwei grundsätzliche Strategien beeinflusst: Die Präferenzstrategie oder die Preis-Mengen-Strategie. Es ist daher in Abhängigkeit der vorhandenen Kompetenzen zu definieren, ob sich das Unternehmen über den Preis, die Qualität oder die Marke von der Konkurrenz differenzieren soll (Bruhn, 2009a, S. 75 f.).

Um eine Alleinstellung im relevanten Markt zu erzielen, ist die Schaffung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz entscheidend. Es gilt dabei, abhängig von den vorhandenen Kompetenzen, zwischen vier verschiedenen konkurrenzgerichteten Strategien zu unterscheiden. Bei einer *Konfliktstrategie* verhält sich das Unternehmen gegenüber den Konkurrenten aggressiv mit dem Ziel, Marktanteile zu gewinnen und längerfristig die Marktführerschaft zu übernehmen. Die *Kooperationsstrategie* basiert auf der Zusammenarbeit mit ausgewählten Wettbewerbern, die nicht über die erforderlichen Ressourcen verfügen. Dies ermöglicht die Vermeidung konfliktträchtiger Wettbewerbssituationen, die Verbündung gegenüber Dritten oder die gemeinsame Finanzierung grosser Investitionen. Die Verfolgung einer *Ausweichstrategie* bezweckt die Minimierung des Wettbewerbsdrucks durch Innovation und den Aufbau von Markteintrittsschranken, um den Innovationsvorsprung zu schützen. Schlussendlich verfolgt ein Unternehmen mit der *Anpassungsstrategie* das Abstimmen des eigenen Verhaltens auf die Aktionen der Wettbewerber (Bruhn, 2009a, S. 77 f.).

Die Marktbearbeitungsstrategie im Hinblick auf die Absatzmittler wird nicht weiter ausgeführt, da sich diese Arbeit auf marketingstrategische Überlegungen des Online-Handels fokussiert.

#### 4.2.2.6 Festlegung der Marketingmassnahmen

Mit der Festlegung der Marketing-Massnahmen erfolgt die Operationalisierung der Positionierungs-, Wachstums- und Marktbearbeitungsstrategie, um die formulierten Marketingziele zu erreichen.

Die Instrumente des Marketing-Mix werden in folgende vier Instrumentalbereiche unterteilt, die in den nächsten Absätzen aus Sicht des Handels kurz erläutert werden (Bruhn, 2009a, S. 47.; Pepels, 1995, S. 117 ff.; Tomczak et al., 2009, S. 219): Angebots- und Sortimentspolitik, Preispolitik, Kommunikationspolitik und Vertriebspolitik.

Das zentrale Element der Angebot- und Sortimentspolitik ist der Kundennutzen, auf den das Leistungsprogramm abzustimmen ist. Neben der eigentlichen Leistung beinhaltet es auch Service-, Garantie-, Liefer- und Kundendienst-Leistungen, die eine Problemlösung komplettieren und oftmals für eine Differenzierung unter den zunehmend homogenen Angeboten dienen und für Unternehmen Wachstums- und Ertragschancen bieten. Diese immateriellen Sekundärleistungen erleichtern die Inanspruchnahme der Primärleistung vor, während und nach dem Kauf (Bruhn, 2009a, S. 123 ff.; Liebmann et al., 2008, S. 523 ff.). Besonders im Handelsmarketing kommt der Sortimentsplanung eine zentrale Bedeutung zu. Die Sortimentsdimensionen unterscheiden sich in Breite und Tiefe, wobei die Ausgestaltung besonders den Anforderungen der zu bearbeitenden Segmente entsprechen sollte und als Profilierungsmerkmal im Wettbewerb dient (Liebmann et al., 2008, S. 456 ff.; Pepels, 1995, S. 193 f.). Im Bereich des Online-Handels dient auch die Individualisierung des Internet-Auftritts als zusätzliche Serviceleistung für



den Kunden, indem durch Personalisierung des Angebots Wettbewerbsvorteile geschaffen werden (Liebmann et al., 2008, S. 533).

Die Preispolitik, auch als Kontrahierungspolitik bezeichnet, befasst sich mit der Bestimmung des Preises und sonstigen Kauf- und Vertragsbedingungen. Die zentralen Instrumente der Preispolitik nach Bruhn (2009a, S. 165 ff.) sind: Preise, Preisnachlässe, Preiszuschläge und Zugaben durch Geld- und Sachwerte sowie Dienstleistungen.

Die Kommunikationspolitik fokussiert sich, im Gegensatz zur Produkt- und Preispolitik, auf die Leistungsdarstellung bei der Zielgruppe. Es gilt zwischen der externen Kommunikation (Kunde – Unternehmen), der internen Kommunikation (Unternehmen – Mitarbeitende) und der interaktiven Kommunikation (Kunde – Mitarbeitende) zu unterscheiden (Bruhn, 2009a, S. 199 ff.). Mit der Entwicklung neuer Kommunikationsformen, begünstigt durch das Internet, gewinnt die interaktive Kommunikation an Bedeutung. Im Zentrum steht vermehrt die Initiierung langfristiger, zweiseitiger Kommunikationsprozesse.

Bruhn (2009a, S. 204) unterscheidet zwischen folgende Kommunikationsinstrumenten:

- Mediawerbung
- Verkaufsförderung
- Direct Marketing
- Public Relations
- Sponsoring
- Persönliche Kommunikation
- Messen und Ausstellungen
- Event Marketing
- Multimediakommunikation
- Mitarbeiterkommunikation

Letztere beiden Kommunikationsinstrumente spielen im Rahmen dieser Arbeit eine besondere Rolle, da sie dialogische und serviceorientierte Anwendungen ermöglichen. Die Multimediakommunikation zeichnet sich im Besonderen durch eine hohe Interaktivität, Reichweite und Hypermedialität aus und bietet die Möglichkeit, sowohl einen Dialog zwischen einzelnen Personen als auch Massenkommunikation zu betreiben. Durch die Bereitstellung von Web 2.0-Instrumenten, die eine dialogische Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunde oder zwischen Kunden zulassen, werden die Konsumenten vermehrt in die Kommunikation einbezogen (Bruhn, 2009a, S. 239 f.).

Vertriebspolitische Entscheide spielen in der Marketingplanung von Online-Händlern eine untergeordnete Rolle, da der Verkaufskanal Internet sowie, im Fokus dieser Arbeit, die Konsumenten als Endabnehmer (direkter Vertrieb) feststehen. Der Einsatz von Verkaufsorganen im Online-Handel ist nicht von Bedeutung. Hingegen können Affiliate-Systeme die Rolle eines Online-Vertriebspartners übernehmen.

Entscheide bezüglich der Logistik (Lagerhaltung, Auftragsabwicklung, Transport) sind ebenfalls unter der Vertriebspolitik einzuordnen (Bruhn, 2009a, S. 245 ff.).

#### **4.2.3 Umsetzung**

Die konsequente Implementierung einer Strategie ist Grundlage für den Erfolg. Die Tatsache, dass der Absatzmarkt Ausgangspunkt und auch Ziel aller Tätigkeiten im Unternehmen ist, spielt eine entscheidende Rolle. Die Orientierung am Kunden muss sich deshalb in der Unternehmenskultur manifestieren. Eine marktorientierte Kultur, die von allen Mitarbeitenden gelebt wird, ist für eine umfassende und konsequente Umsetzung einer Marketingstrategie von grosser Bedeutung. Dies bedingt entsprechende Kompetenzen, Rahmenbedingungen und Prozesse, die eine Kundenorientierung zulassen (Tomczak et al., 2009, S. 281 ff.). Die Kundenorientierung muss sich ebenfalls in der Marketingorganisation abbilden. Meffert (2000, S. 1065 f.) formuliert in diesem Zusammenhang folgende Anforderungen:

- Integration und Koordination aller Marketingmassnahmen über alle Bereiche
- Anpassungsfähigkeit aufgrund sich ändernder Marktbedingungen
- Kreativität und Innovationsorientierung im gesamten Unternehmen
- Angemessene Spezialisierung der Mitarbeitenden im Marketing

Im Rahmen der objektorientierten Organisation im Marketing hat sich die Etablierung von Produktmanagern als erfolgreiches Konzept für die Realisierung der Marktorientierung erwiesen (Tomczak et al., 2009, S. 285 f.).

#### **4.2.4 Kontrolle**

Zur Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen der Marketingplanung ist die Etablierung eines Marketingcontrollings unumgänglich. Das Ziel ist, die Effektivität und Effizienz der Massnahmen sicherzustellen. Im Rahmen des Performance Measurement wird die Wirkung von strategischen und taktischen Marketingentscheidungen auf Unternehmens-, Kunden- und Marktebene untersucht und die involvierten Stellen laufend (Closed Loop) mit den relevanten Informationen versorgt, um Hinweise für die optimale Ausgestaltung der Marketingplanung zu liefern (Bruhn, 2009a, S. 293 ff.; Tomczak et al., 2009, S. 293).

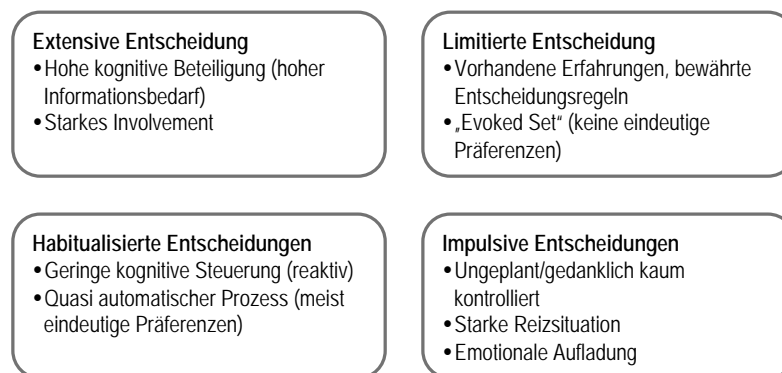
### **4.3 Konsumentenverhalten**

Zur Gestaltung marktgerichteter Unternehmensaktivitäten ist es entscheidend, das Verhalten von Menschen im Kaufprozess von Gütern und Dienstleistungen zu berücksichtigen. Deshalb werden in den folgenden beiden Abschnitten zwei Exkurse zu relevanten Konzepten der Konsumentenforschung unternommen.

### 4.3.1 Typen von Kaufentscheidungen

Die Bildung von Kaufentscheidungstypen kann abhängig vom Grad der kognitiven Steuerung und der emotionalen Aktivierung erfolgen. Gemäss Kroeber-Riel & Weinberg (2003, S. 369) kann zwischen einem Kaufverhalten mit stärkerer kognitiver Kontrolle (extensive und limitierte Kaufentscheidungen) und mit schwacher kognitiver Kontrolle (habitualisierte und impulsive Kaufentscheidungen) unterschieden werden. Emotionale Prozesse spielen in der Typologienbildung insofern eine wichtige Rolle, als sie das Ausmass der kognitiven Steuerung einer Entscheidung beeinflussen.

Abbildung 8 illustriert die vier verschiedenen Arten von Kaufentscheidungen und erläutert stichwortartig die Charakteristika des jeweiligen Typs.



**Abbildung 8: Typologien von Kaufentscheidungen**  
(in Anlehnung an Foscht & Swoboda, 2007, S. 149)

#### 4.3.1.1 Extensive Kaufentscheidung

Die kognitive Beteiligung bei extensiven Kaufentscheidungen ist gross. Es handelt sich dabei um Suchkäufe, bei denen die Kaufabsicht erst während des Entscheidungsprozesses präzisiert wird. Der Informationsbedarf ist im allgemeinen hoch, da der Konsument versucht, Bewertungskriterien zu erarbeiten, um Kaufrisiken abzubauen. Als Quellen für Informationen kommen sowohl interne, im Gedächtnis gespeicherte und als Wissen abrufbare Erfahrungen, als auch externe, durch Anbieter, Konsumenten oder Dritte zur Verfügung gestellte Informationen in Frage (Foscht & Swoboda, 2007, S. 151 f.; Homburg & Krohmer, 2006, S. 105 f.; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 382 f.).

Der Prozess der Entscheidungsfindung dauert in der Regel länger. Ein extensives Kaufverhalten liegt dann vor, wenn bewährte Entscheidungsmuster fehlen (Foscht & Swoboda, 2007, S. 151 f.).

#### 4.3.1.2 Limitierte Kaufentscheidung

Der Konsument verfügt bereits über Käuferfahrung, hat jedoch keine klare Präferenz für eine bestimmte Angebotsalternative. Der Prozess der Informationsaufnahme und -verarbeitung ist insofern begrenzt, da bewährte Bewertungs- und

Entscheidungskriterien zu Anwendung gelangen. Zudem ist die Informationsverarbeitung auf Schlüsselinformationen reduziert (Foscht & Swoboda, 2007, S. 153 f.; Homburg & Krohmer, 2006, S. 105 f.; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 384 f.).

Die Auswahl an Angebotsalternativen beschränkt sich auf das Evoked Set<sup>18</sup>. Sobald der Konsument eine Alternative findet, die seinem Anspruchsniveau gerecht wird, endet der Entscheidungsprozess (Foscht & Swoboda, 2007, S. 153 f.; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 384 f.).

#### 4.3.1.3 Habitualisierte Kaufentscheidung

Habitualisierte Entscheidungen liegen bei wiederholtem Kauf derselben Leistung oder derselben Marke vor. Das Verhalten beruht auf verfestigten Verhaltensmustern, die in Kaufhandlungen umgesetzt werden. In der Entscheidungssituation werden nur wenige Variablen berücksichtigt; in der Regel konzentriert sich der Käufer auf eine Alternative (Foscht & Swoboda, 2007, S. 155 f.; Homburg & Krohmer, 2006, S. 105 f.; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 400 f.).

Habitualisierte Kaufentscheidungen laufen automatisch ab, d.h. sie werden eher reaktiv gefällt. Als Entstehungsgrundlage sind das Beibehalten bewährter Entscheidungen, die Adaption von Verhaltensmustern im Rahmen des Sozialisationsprozesses oder Persönlichkeitsmerkmale zu nennen. Das habitualisierte Verhalten kann insofern eine Fortführung und Vereinfachung einer ursprünglich extensiven oder limitierten Entscheidung darstellen (Foscht & Swoboda, 2007, S. 155 f.).

#### 4.3.1.4 Impulsive Kaufentscheidung

Impulsive Kaufentscheidungen zeichnen sich durch eine hohe Aktivierung und ein rasches (reaktives) Handeln aus. Der Konsument sieht sich einer starken Reizsituation gegenüber, ist emotional aufgeladen und agiert dabei mit geringer gedanklicher Steuerung. Die Kaufhandlung läuft weitgehend automatisch ab (Foscht & Swoboda, 2007, S. 157 f.; Homburg & Krohmer, 2006, S. 105 f.; Kroeber-Riel & Weinberg, 2003, S. 409 f.).

Das impulsive Kaufverhalten wird einerseits durch Persönlichkeitsmerkmale wie Reflexivität und Impulsivität erklärt, andererseits spielen Reize wie beispielsweise die Produktplatzierung und -präsentation oder die Gestaltung der Produkte eine Rolle (Foscht & Swoboda, 2007, S. 157 f.).

---

<sup>18</sup> Gemäss Foscht & Swoboda (2007, S. 153) ist das Evoked Set „[...] die individuell spontan erinnerte und für relevant erachtete Alternativenmenge in der Kaufsituation, zu der grundsätzlich eine positive Einstellung besteht und bzgl. der nichts Gravierendes gegen den Kauf spricht“.

### 4.3.2 Kaufphasen

Der Kaufentscheidungsprozess von Konsumenten kann zeitlich differenziert in einzelne Phasen unterteilt werden. Diese Einteilung orientiert sich am extensiven Kaufentscheidungsprozess (vgl. Abschnitt 4.3.1.1) und besteht gemäss Foscht & Swoboda (2007, S. 31 f.) aus folgenden Phasen:

1. Prozessanregungsphase: Erkennen von Bedürfnissen
2. Such- und Vorauswahlphase: Suche nach Leistungen zur Bedürfnisbefriedigung und treffen einer Vorauswahl auf der Basis von Mindest- oder Maximalmerkmalen
3. Bewertungs- und Auswahlphase: Bewertung der eruierten Leistungen auf Basis der relevanten Merkmale und Auswahl der Leistung, welche die beste Bedürfnisbefriedigung verspricht
4. Realisationsphase: Vollzug der Kaufhandlung
5. Nachkaufphase: Nutzung und Evaluation der Leistung

Die fünf Phasen gemäss Foscht & Swoboda (2007) treffen also nicht auf jede Kaufsituation zu. Insbesondere bei impulsiven Kaufentscheidungen fallen die Bedürfniserkennung und die Befriedigung zusammen, weshalb nicht zwischen einer Such- und Vorauswahlphase oder einer Bewertungs- und Auswahlphase unterschieden werden kann (Foscht & Swoboda, 2007, S. 31 f.).

Emotionale Einflüsse spielen bei jeder Kaufentscheidung eine Rolle, werden im obgenannten Phasenmodell hingegen nicht speziell berücksichtigt. Einige Autoren (z.B. Wiedmann et al., 2004) vereinfachen den Prozess der Kaufentscheidung und differenzieren zwischen Vorkaufphase, Kaufphase und Nachkaufphase.

## **5 Integration: Nutzergenerierte Inhalte in Online-Handel und Marketingplanung**

Im vorliegenden Kapitel werden zu Beginn die durch nutzergenerierte Inhalte verursachten Veränderungen erläutert, um anschliessend das Marketing im allgemeinen und die Marketingplanung im speziellen vor diesem Hintergrund kritisch zu betrachten. Ziel dieses Kapitels ist es, aufzuzeigen, wie nutzergenerierte Inhalte bewährte Konzepte und Methoden des Marketing-Managements im Online-Handel beeinflussen.

### **5.1 Hintergrund**

Die Entwicklung des Internets zum Massenmedium und die Verbreitung von Web 2.0-Tools ermöglicht es heute den Konsumenten, Gedanken, Reaktionen und Meinungen einer globalen Internet-Gemeinde mitzuteilen und selbst aktiv an der Generierung von Wertangeboten mitzuwirken. Die Hoheit über die Informationsverbreitung gelangt immer mehr in die Hände der Allgemeinheit. Die Partizipation und der Austausch in sozialen Netzwerken und Communities führt zu einer Erstarkeung der Konsumenten (Dellarocas, 2003; Harrison et al., 2006).

Das Internet macht aus lokalen Märkten globale Handelsplätze. Eine Vielzahl an Produkten und Dienstleistungen buhlt um die Gunst der internationalen Käuferschaft. Produktvergleiche und Kundenmeinungen werden dabei umso relevanter, je mehr Konsumenten einer unüberschaubaren Anzahl an Wertangeboten gegenüberstehen (Krisch & Haderlein, 2008, S. 8 ff.; Rodríguez-Ardura et al., 2010).

### **5.2 Paradigmawechsel im Marketing**

Die zuvor genannten Veränderungen im Kaufverhalten und in der Beziehung zwischen Kunden und Marken führen zu einem Paradigmawechsel im Marketing. Anstelle der klassischen, produktzentrierten Sichtweise findet ein Wandel hin zu einem serviceorientierten Verständnis statt (Bruhn, 2009b, S. 50 f.).

Diese veränderten Umfeldbedingungen beschrieben vor ein paar Jahre bereits Sheth et al. (2000). Sie stellten fest, dass nach dem Wandel vom Massenmarketing (20. Jahrhundert) hin zum Segmentmarketing im 21. Jahrhundert eine erneute Veränderung in Richtung Customer-Centric Marketing stattfindet. Insbesondere sahen die Autoren im Bereich des Co-Creation Marketing durch die Integration des Kunden in Design, Produktion und Verbrauch von Leistungen eine Intensivierung der Kundenbeziehung. Ebenfalls sind gemäss Sheth et al. (2000) die Unternehmen gefordert, die Kundensicht in alle Aktivitäten des Unternehmens zu integrieren, um einen Wettbewerbsvorteil auf Grundlage einer Customer-Centric Organization zu erzielen. Dies bedeutet, dass Unternehmen in der Lage sein müssen, mit den Kunden beispielsweise über eigens zur Verfügung gestellte Interaktions-Plattformen zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen, um den individuellen und dynami-

schen Ansprüchen gerecht zu werden. Vielfach spricht man dabei von einer lernenden Organisation.

Payne et al. (2008) knüpfen in ihren Gedanken an die Grundüberlegungen von Sheth et al. (2000) an und heben die Wertschöpfung aus der Intensivierung der Kundenbeziehungen durch Interaktivität und Dialog hervor. Sie sehen den Kunden als Wertschöpfungspartner, begreifen das Marketing als Strukturierungselement der Kundenbeziehung, betrachten Wissen als grundlegende Ressource für Wettbewerbsvorteile und setzen den Fokus auf die intangiblen Werte<sup>19</sup> als Hauptbestandteil des Austauschprozesses zwischen Unternehmen und Kunden.

Vargo & Lusch (2004; 2008) haben in ihren Papers die obgenannte Veränderung aufgenommen und die Idee der „Service-Dominant Logic for Marketing“ entwickelt, welche intangible Ressourcen, die gemeinsame Erstellung von Wertangeboten und Beziehungen (insbesondere mit dem Kunden) ins Zentrum stellt. Die Grundannahmen, die der Service-Dominant Logic zugrunde liegen, formulieren Vargo & Lusch (2008) wie folgt:

1. Service is the fundamental basis of exchange
2. Indirect exchange marks the fundamental basis of exchange
3. Goods are a distribution mechanism for service provision
4. Operant resources are the fundamental source of competitive advantage
5. All economies are service economies
6. The customer is always a co-creator of value
7. The enterprise cannot deliver value, but only offer value propositions
8. A service-centered view is inherently customer oriented and relational
9. All social and economic actors are resource integrators
10. Value is always uniquely and phenomenologically determined by the beneficiary

Aus der Perspektive dieser Arbeit ist von Bedeutung, dass der Kundenintegration in der Service-Dominant Logic eine zentrale Stellung zukommt. Diese Wertschöpfungsgemeinschaften zwischen Unternehmen und Kunden werden heute mit der Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien immer bedeutender. Durch die zunehmende Menge an Informationen, Wissen und weiteren Ressourcen, die dem Kunden dank des Internets zur Verfügung stehen, können zusätzliche Wertschöpfungspotenziale erschlossen und nutzbar gemacht werden (Kleinalterkamp et al., 2009, S. 45 ff.). Deshalb sprechen Vargo & Lusch (2008) nicht vom Kunden, sondern vom Co-Creator. Dies impliziert, dass Wertschöpfungsprozesse vermehrt nur durch gemeinsames Handeln beider Parteien etabliert werden können. Das Ziel eines Unternehmen muss sein, sich aus der Nutzung von Kundenerfahrungen neue Kompetenzen und neues Wissen dauerhaft zu erschließen (Kleinalterkamp et al., 2009, S. 45 ff.). Dies wird umso bedeutender, je mehr sich Unternehmen aufgrund der zunehmenden Inflation und Homogenität von Produkten und Services (Esch, 2007, S. 25 ff.) und der steigenden Transparenz nur

---

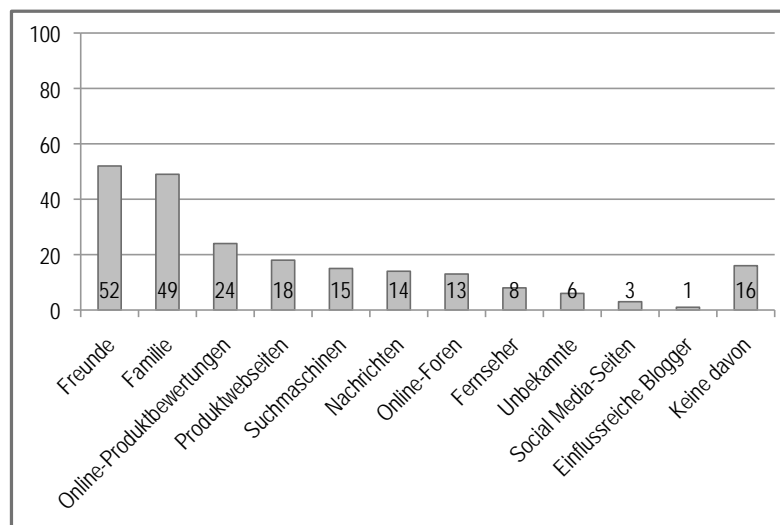
<sup>19</sup> i.S.v. immateriellen, nicht greifbaren Werten wie Wissen, Fähigkeiten, Informationen etc.

noch über die von Vargo & Lusch (2008) postulierte Serviceorientierung von Wettbewerbern differenzieren können. Die eigentliche Sachleistung dient somit tatsächlich nur noch als Distributionsmechanismus von Wertangeboten.

### 5.3 Nutzergenerierte Inhalte und der Online-Handel

Konsumenten messen im Kaufentscheidungsprozess nutzergenerierten Produktbewertungen eine immer höhere Bedeutung zu. In einer aktuellen Studie von Nielsen (2010a) zu den globalen Trends im Online-Shopping kommen die Verfasser zum Schluss, dass rund 57 Prozent der befragten Personen vor dem Kauf von Elektronik-Produkten Bewertungen anderer Konsumenten konsultieren. Beim Automobilkauf liegt dieser Wert bei 45 Prozent, beim Softwarekauf bei 37 Prozent.

Werden Schweizer Konsumenten nach der Vertrauenswürdigkeit von Kaufempfehlungen in Online-Shops gefragt, so weisen nach wie vor Freunde (52 Prozent) und die Familie (49 Prozent) die höchste Glaubwürdigkeit auf. An dritter Stelle mit 25 Prozent folgen jedoch bereits Online-Bewertungen und Meinungen anderer User, wie Abbildung 9 illustriert (Nielsen, 2010b). Bemerkenswert bei dieser Untersuchung ist, dass offizielle Informationen (hier in Form von Produktwebseiten) hinter „inoffiziellen“ Quellen rangieren.



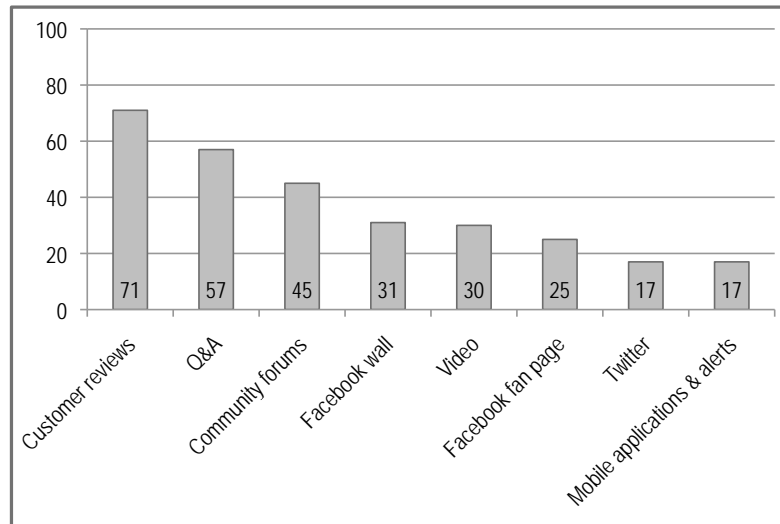
**Abbildung 9: Vertrauenswürdigkeit von Quellen bei einer Kaufentscheidung**  
 N = 500, Nennungen der Top 3 in Prozent, Mehrfachantworten möglich  
 (Nielsen, 2010b)

Das Vertrauen, das Konsumenten Online-Bewertungen entgegenbringen, beurteilen auch Rudolph et al. (2009, S. 7 & 42) als hoch. Sie kommen in ihrer Erhebung vom Jahr 2009 zum Schluss, dass rund 45 Prozent der Schweizer Internet-User Kundenbewertungen und Erfahrungsberichten im Kaufprozess ihr Vertrauen schenken. Obwohl in ihrer Studie andere Informationsquellen wie Freunde/Bekannte, Berichte in Zeitungen/Zeitschriften, Verkaufspersonal oder Produktverpackung besser



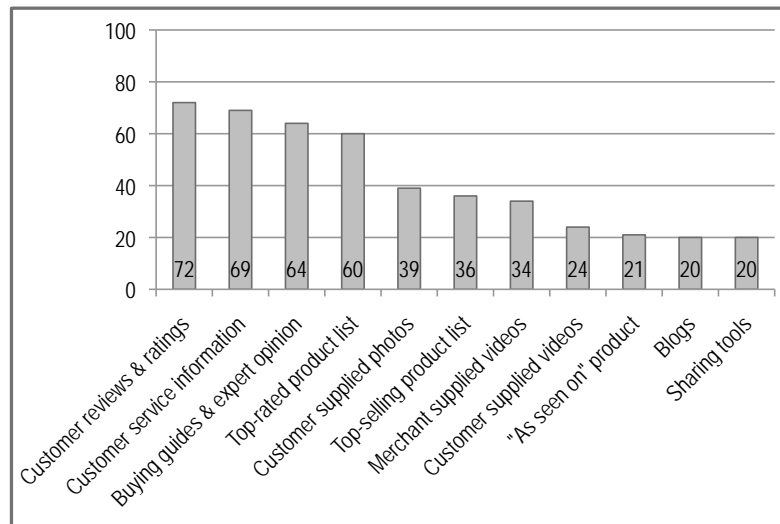
abschneiden, halten sie das Internet für einen wichtigen Informationskanal im Handel, da die Informationen am schnellsten und leichtesten verfügbar sind.

Eine Studie der e-tailing group (2010, S. 10 ff.), welche sich auf kaufentscheidende Faktoren im Internet fokussiert, hat untersucht, welche der in Abbildung 10 genannten Community- und Social Media-Tools die grössten Auswirkungen auf das Kaufverhalten haben. Es zeigt sich, dass nutzergenerierte Produktbewertungen eindeutig als kaufverhaltensrelevantestes Tool eingestuft werden, gefolgt von Question & Answer-Möglichkeiten und Foren.



**Abbildung 10: Einfluss Community- und Social Media-Tools auf das Kaufverhalten**  
 N = 1'000, Prozent der Antworten, welche auf einer Skala von 1 („has significant impact“) bis 5 („indicates you do not even use the tool“) die Werte 1 und 2 annahmen  
 (in Anlehnung an e-tailing group, 2010, S. 22)

In der gleichen Studie untersuchte die e-tailing group (2010, S. 10 ff.), welche der in Abbildung 11 genannten Informations-Ressourcen eine wichtige Rolle bei der Auswahl und schliesslich beim Kauf von Produkten spielen. Die Resultate bestätigen wiederum die auf den vorherigen Seiten gemachten Aussagen, wonach nutzergenerierte Produktbewertungen und -kommentare von hoher Relevanz für die Online-Shopper sind.



**Abbildung 11: Wichtigkeit von Informations-Ressourcen in Online-Shops**  
 N = 1'000, Prozent der Antworten, welche auf einer Skala von 1 („being the most important“) bis 5 („not at all important“) die Werte 1 und 2 annahmen  
 (in Anlehnung an e-tailing group, 2010, S. 29)

Die Feststellungen der e-tailing group (2010) stützt auch eine empirische Untersuchung von Quelle (2009), welche Kundenbewertungen als wichtiges und kaufentscheidungsrelevantes Features in Online-Shops einstuft. Auch aus wissenschaftlicher Sicht bestätigen Smith et al. (2005) im Grundsatz, dass Bewertungen für Online-Shopper eine wichtige Entscheidungshilfe im Kaufentscheidungsprozess darstellen. Sie nehmen jedoch eine differenziertere Sichtweise ein, indem sie festhalten, dass Rezensionen abhängig von der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Rezensenten und seines Einflusses in der Community beurteilt werden. Zudem spielen Rezensionen je nach Motivation des Konsumenten eine unterschiedliche Rolle: Während bei utilitaristischen Shopping-Absichten Dritt-Meinungen einen höheren Einfluss auf die Kaufentscheidung haben, sind hedonistische Shopper weniger von Rezensionen beeinflusst (Smith et al., 2005).

Verschiedene Autoren wie Tuten (2008), Decker & Frank (2009) und Chen & Xie (2008) zeigen auf, dass die Bereitstellung von nutzergenerierten Produktbewertungen und -kommentaren in Online-Shops zu einer Steigerung der Besucherzahlen führen. Tuten (2008, S. 119 f.) führt dies auf eine gesteigerte Relevanz in Suchmaschinen zurück, „[because, d.V.] reviewers tend to use the same key words (tags) in their product description that searchers will use“. Auch vermutet Tuten (2008, S. 120), dass die Verfügbarkeit von nutzergenerierten Inhalten die „site stickiness“, d.h. die Verweildauer auf einer Website, erhöht.

Durch die Bereitstellung von nutzergenerierten Produktbewertungen und -kommentaren in Online-Shops steigt auch das Vertrauen gegenüber dem Online-Händler selbst. In der Wissenschaft wurde dieser Effekt umfangreich untersucht und beschrieben. So halten beispielsweise Dellarocas (2003), Hu et al. (2008), Stephens (2009) und Fisher-Buttinger & Vallaster (2009) fest, dass Tools, welche Kundenfeedbacks in Online-Shop-Umgebungen einbinden, als Instrumente zur

Steigerung des Vertrauens gelten und eine positive Wirkung auf den Absatz aufweisen können. Chen & Xie (2008) vermutet sogar einen direkten Zusammenhang zwischen der Bereitstellung von Bewertungen und Kommentaren und einer Umsatzsteigerung.

Das E-Commerce-Center Handel (2009, S. 24) empfiehlt in seinem Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen darum auch explizit den Einsatz von Rating-Systemen als vertrauens- und somit auch absatzfördernde Massnahme, stellt jedoch auch klar, dass der Effekt nur eintritt, sofern auch der grössere Teil der Feedbacks positiv ausfällt.

## **5.4 Nutzergenerierte Inhalte und die Marketingplanung**

Der Management-Prozess der Marketingplanung sieht sich zahlreichen Einflussfaktoren ausgesetzt, die sich aus der zuvor erwähnten Veränderungen im Marktumfeld ergeben. Zahlreiche Autoren wie Pires et al. (2006), Chen & Xie (2008), Stephens (2009), Rudolph et al. (2009) oder Zhu & Zhang (2010) fordern in ihren Publikationen, dass sich die Methoden und Instrumente des Marketing-Managements den neuen Umfeldbedingungen stellen müssen und deshalb einer Adaptation bedürfen. Dieser Aufforderung kommt diese Masterarbeit nach, indem der Einfluss nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops auf die Marketingplanung explorativ erschlossen wird (vgl. Abschnitt 1.3). Die folgenden Ausführungen zeigen die bisherigen Erkenntnisse in der wissenschaftlichen Literatur auf, um sie im späteren Verlauf dieser Arbeit in die empirischen Befunde einzuordnen. Der Autor versucht, das bestehende Wissen und verwandte Konzepte den vier Phasen der Marketingplanung (vgl. Abschnitt 4.2) zuzuordnen.

### **5.4.1 Analyse**

In einer empirischen Untersuchung von „Online Consumer Product Reviews“ konnte Chen et al. (2003) aufzeigen, dass Kundenfeedbacks eine bedeutende Quelle für die Identifizierung von Bedürfnissen und Wünschen sowie zur Analyse der Zufriedenheit mit eigenen oder fremden Produkten und Services sind. Dadurch lassen sich Marktpotenziale auch ohne aufwendige Marktforschungsprozesse erkennen (Tuten, 2008, S. 120 f.; Chen et al., 2003; Fisher-Buttinger & Vallaster, 2009)<sup>20</sup>. Mit Hilfe von Kundenstatements lassen sich auch konkurrierende Produkte ermitteln, die aus Sicht der Kunden gleiche oder ähnliche Bedürfnisse abdecken.

---

<sup>20</sup> Bei der Analyse von Online-Feedback ist zu beachten, dass sich eher extrem zufriedene oder extrem unglückliche Kunden öffentlich zu Produkten und Services äussern, was zu einer Verzerrung führen kann. Diese Beziehung zwischen Kundenzufriedenheit und der Bereitschaft eines Konsumenten, sich öffentlich über die Produkt-/Service-Erfahrung zu äussern, hat Anderson (1998) untersucht.

Die Emanzipation des Konsumenten führt dazu, dass Unternehmen einer schwindenden Informationshoheit gegenüberstehen. Dank interaktiven Web 2.0-Tools kann auf einfache Art und Weise über Unternehmen, deren Mitarbeiter und Marken öffentlich diskutiert werden (Huber, 2008, S. 10 ff.; Weinberg, 2010, S. 4 ff.). Aufgrund dieses technischen und gesellschaftlichen Wandels verliert auch die klassische Unternehmenswerbung an Bedeutung: Top-down geplante Werbekampagnen lösen im Entscheidungsprozess dann Verunsicherung und Entscheidungsparalyse aus, wenn Konsumentenforen, Testberichte und andere neutrale Quellen ein anderes Leistungsbild zeigen (Rudolph et al., 2009, S. 7). Auch stellt Jensen (2007) eine vermehrte kritische Hinterfragung der Markenbotschaften fest, was im Falle eines mangelnden Fits zwischen der Botschaft und der Wahrnehmung beim Konsumenten zu einer Erosion der Glaubwürdigkeit führen kann.

Die steigende Transparenz der Märkte bewirkt, dass immer mehr Abnehmer (auch Endkonsumenten) ihre Verhandlungsmacht – oftmals auch in Gruppen – geltend machen und Unternehmen zu Reaktionen zwingen (Harrison et al., 2006). Diese veränderte Ausgangslage führt dazu, dass sich im Rahmen der Branchenanalyse Verschiebungen der Gewichte zwischen den Marktkräften ergeben.

## 5.4.2 Planung

### 5.4.2.1 Einfluss nutzergenerierter Inhalte auf die Segmentierung

Um erfolgreiche und nachhaltige Kundendialoge zu führen, ist eine differenzierte Ansprache der zu bearbeitenden Segmente wichtig. Für die Fein-Segmentierung eines bestehenden Kundestammes bietet die Analyse nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops Potenzial für eine noch effizientere Zielgruppenbearbeitung (Gartner, 2009, S. 32 f.).

Die Tatsache, dass in den meisten Shops für die Kaufabwicklung Nutzerprofile erstellt werden müssen, erleichtert die Identifikation der Nutzer-Aktivitäten im Online-Shop. Die sonst im Detail- und Versandhandel weit verbreitete Fein-Segmentierung über die Kaufhistorie sowie über allgemeine Verbrauchermerkmale (Künzler, 2008) kann somit wesentlich angereichert werden. Ebenfalls reicht heute die klassische Beschreibung der internetaffinen Zielgruppe (jung, männlich, alleinstehend, hohes Bildungsniveau und hohes Einkommen) infolge der hohen Internet-Penetration längst nicht mehr aus (Rodríguez-Ardura et al., 2010). Vielmehr können durch die Interaktion der Kunden mit dem Online-Shop und seinen interaktiven Tools (Bewertungen, Kommentare und weitere Interaktions-Funktionen) die Kundenprofile mit weitergehenden, segmentierungsrelevanten Insights versehen werden (Schögel et al., 2008b, S. 439 f.). Data Mining<sup>21</sup> bietet sich an, um die Stamm- und Transaktionsdaten der Kundenprofile nach Beziehungs- und Ver-

---

<sup>21</sup> Data Mining ist ein statistisch-mathematisches Verfahren zur Analyse grosser Datenbestände (Petersohn, 2005, S. 4 f.).

haltensmustern zu durchforsten, damit die Segmentierung noch differenzierter erfolgen kann (Vesonen & Raulas, 2006; Gartner, 2009).

Send & Michelis (2009) skizzieren in ihrem Paper ein biaxiales Segmentierungsmodell für user-generated Content. Das Konstrukt basiert auf den Überlegungen von Kozinets (1999) und Li & Bernoff (2008) und segmentiert die Nutzer anhand des (sozialen) Involvements und der Intensität der Inhaltserstellung. Für die Segmentierung eines Online-Shop-Kundenstammes kann dieses Modell, wenn auch leicht adaptiert, durchaus Anwendung finden.

#### 5.4.2.2 Einfluss nutzergenerierter Inhalte auf die Positionierung

Die Bereitstellung von user-generated Content in Online-Shops hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Transparenz des Händlers (Bazaarvoice & Resource Interactive, 2008). Die Integration der Kundenmeinungen hilft, das Vertrauen der Kunden zu gewinnen, sofern die bisherigen Bewertungen mehrheitlich positiv ausgefallen sind (E-Commerce-Center Handel, 2009, S. 24; Ba & Paviou, 2002; Fisher-Buttinger & Vallaster, 2009). Dieses Empowerment der Kunden durch das Zulassen von Kundenfeedbacks hat direkte Auswirkungen auf die subjektive Wahrnehmung der Marke des Online-Händlers (Dellarocas, 2003).

Die Wahrnehmung eines Unternehmens als transparent, vertrauenswürdig und kommunikativ kann aus der Perspektive des Kunden als differenzierendes Merkmal angesehen werden. Solche Faktoren sind auch im Rahmen der Beziehungsorientierung im Marketing relevant (Bruhn, 2009b, S. 149 f.). Will sich ein Online-Händler über die Beziehungsorientierung einen Wettbewerbsvorteil erschaffen, bietet sich die Integration von Kundeninteraktionsmöglichkeiten an. Vargo & Lusch (2008) sprechen in diesem Zusammenhang auch von der „Customer Centricity“, die durch die Einbindung nutzergenerierter Inhalte gefördert wird.

#### 5.4.2.3 Einfluss nutzergenerierter Inhalte auf die Marketingziele

Das Ziel jedes Unternehmens ist es, eine Wertsteigerung zu erzielen, oder vereinfacht ausgedrückt, Gewinn zu erwirtschaften (Allen et al., 2005, S. 11). Der Einsatz von nutzergenerierten Inhalten in Online-Shops bezweckt in der Regel auch, einen Beitrag zur Zielerreichung zu leisten (Hu et al., 2008).

Die Auswirkungen und Motive der Einbindung nutzergenerierter Inhalte sind vielfältig. In der wissenschaftlichen Literatur werden vorwiegend Implikationen auf die Wahrnehmung auf Seiten des Konsumenten untersucht, so z.B. Auswirkungen auf das Vertrauen, die Transparenz oder das wahrgenommene Risiko (u. a. Bauer et al., 2004; Rodríguez-Ardura et al., 2010). Aus unternehmensinterner Perspektive sind die Auswirkungen der Kundeninteraktionen mannigfaltig, weshalb eine Zielsetzung unterschiedlichste Ausprägungen (z.B. Bekanntheit, Conversion Rate) annehmen kann (u. a. Stephens, 2009).

Die genannten Implikationen können im Rahmen des Einsatzes nutzergenerierter Inhalte auch für die Zielformulierung von Relevanz sein. Der Vorteil nutzergene-

rierter Interaktion im Internet liegt in der Messbarkeit, da auf eigenen Plattformen vielfältige Analysemöglichkeiten des Nutzerverhaltens bestehen. Auf externen Sites kann mit (Social Media-)Monitoring versucht werden, die Implikationen zu analysieren. Grundsätzlich ist wichtig, dass zwischen den unter- und übergeordneten Zielen eine Mittel-Zweck-Beziehung besteht.

#### 5.4.2.4 Einfluss nutzergenerierter Inhalte auf die Wachstumsstrategien

Bezüglich des Einflusses nutzergenerierter Inhalte auf die Kundenaufgaben (Kundenakquisition, Kundenbindung) im Marketing liegen in der Literatur kaum Befunde vor. Vereinzelt sprechen Autoren von positiven wie negativen Auswirkung des Einsatzes von Produktbewertungen und -kommentaren, je nachdem, wie die Kundenfeedbacks ausfallen (Dellarocas, 2003). Hu et al. (2008) beschreiben in ihrem Paper eine generell positive Korrelation zwischen der Bereitstellung von Bewertungsmöglichkeiten, der Kundenakquisition und der erzielten Verkäufe. Auch Stephens (2009, S. 6) bemerkt „enormous implications for a wide range of management activities, such as [...] customer acquisition and retention, product development and quality assurance“.

Blömecke et al. (2008, S. 294 f.) halten in ihrem Artikel fest, dass die Implementierung von Rezensionsmöglichkeiten im Online-Buchhandel der Kundenbindung zuträglich ist, da den Online-Shoppern somit die Möglichkeit geboten wird, nach dem Kauf in den Online-Shop zurückzukehren, um eine Bewertung abzugeben oder eine Rezension zu verfassen. Dies würde, so die Autoren, die Kundenbindung zum Händler stärken. Diese im Kontext des Buchhandels beschriebene Erkenntnis dürfte auf den Online-Handel generell zutreffen.

Zahlreiche Praxis-Beispiele<sup>22</sup> zeigen auf, dass der Einfluss der Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops auf Faktoren wie Neukundengewinnung, Conversion Rates<sup>23</sup> oder die Höhe des Bestellwerts einen bedeutenden Einfluss haben (Bazaarvoice, 2010).

Die Integration der Kunden in die Leistungsaufgaben (Leistungsinnovation und Leistungspflege) im Marketing birgt enormes Potenzial. Unternehmen können User durch die Bereitstellung interaktiver Web 2.0-Tools befähigen, Aufgaben im Rahmen der Leistungsinnovation und Leistungspflege zu übernehmen. Das Unternehmen profitiert dabei vom Wissen und den Fähigkeiten eines grossen Netzwerks von Kunden und anderen externen Akteuren. Die Aufgaben können sich dabei auf die Schaffung von neuem Wissen oder auf operative Aktivitäten wie der Mitwirkung beim Marketing oder bei der Konfiguration von Produkten beziehen (Reichwald & Piller, 2009, S. 51).

---

<sup>22</sup> Eine Sammlung zahlreicher Berichte ist unter <http://www.bazaarvoice.com/resources/stats> ersichtlich

<sup>23</sup> Bezeichnung für eine Masszahl zur Messung der Zielerreichung einer Marketingmassnahme; im vorliegenden Fall handelt es sich um die Umwandlung eines Kaufinteressenten in einen Käufer.

Im Online-Handel ist die von Reichwald & Piller (2009) beschriebene interaktive Wertschöpfung von geringer Bedeutung, da sich der Handel in seiner Funktion auf die Beschaffung und Distribution von Gütern beschränkt und selbst keine Güter herstellt. Dennoch lassen sich Ansatzpunkte erkennen, welche die Integration von Kunden in die Leistungsaufgaben zulassen. So ist vorstellbar, dass Kunden im Rahmen der Angebots- und Sortimentsgestaltung mitwirken und die Kommunikationspolitik bereichern können (Ausführungen dazu im Abschnitt 5.4.2.6).

Blömecke et al. (2008, S. 294 f.) sehen in der Bereitstellung von Kommentar- und Bewertungsfunktionen in Online-Shops das Potenzial, durch die Analyse nutzergenerierter Inhalte Rückschlüsse auf besonders relevante Produktfacetten ziehen zu können. Die Vermarktung der Produkte kann insofern davon profitieren, als die bedeutenden Aspekte zusätzlich in die originäre, vom Shop-Anbieter bereitgestellte Produktbeschreibung einbezogen werden können und diese somit um kaufrelevante Kriterien erweitert wird.

#### 5.4.2.5 Einfluss nutzergenerierter Inhalte auf die Marktbearbeitungsstrategie

Im Rahmen der abnehmergerichteten Strategie kann zwischen einer Präferenzstrategie und einer Preis-Mengen-Strategie unterschieden werden (vgl. dazu die Ausführungen im Abschnitt 4.2.2.5). Wie bereits zuvor im Abschnitt 5.4.2.4 erwähnt, bietet sich der Einsatz interaktiver Web 2.0-Instrumente in Online-Shops an, um sich über die Beziehungsorientierung von der Konkurrenz zu differenzieren und somit eine Präferenzstrategie zu verfolgen.

#### 5.4.2.6 Einfluss nutzergenerierter Inhalte auf die Marketingmassnahmen

Nutzergenerierte Inhalte stellen ein neues Element im Marketing-Mix dar (Chen & Xie, 2008). Zhu & Zhang (2010) fordern deshalb, dass die Marketingmassnahmen angepasst werden müssen, wenn Produkte und Dienstleistungen bewertet werden können. Ähnlich sehen es auch Rodríguez-Ardura & Martínez-López (2008): „For the more active and informed customers who wish to exercise their empowerment on the internet, firms should develop marketing initiatives that will allow them to feel that they are in control of their purchase and consumption experiences“.

In den folgenden Ausführungen wird aus der Literatur abgeleitet, welche Implikationen die Bereitstellung von Kundeninteraktionsmöglichkeiten in Online-Shops auf die einzelnen Elemente des Marketing-Mix haben. Eine besondere Beachtung erfährt die Kommunikationspolitik, da diese von den interaktiven Instrumenten am meisten beeinflusst wird (Schramm-Klein & Zentes, 2008).

Zu den direkten Einflussfaktoren der Bereitstellung von Kundeninteraktionsmöglichkeiten auf die Angebots- und Sortimentspolitik in Online-Shops liegen kaum Erkenntnisse vor. Dennoch wird vermutet, dass die Analyse von Kundenfeedbacks die Möglichkeit bietet, Rückschlüsse für die Angebots- und Sortimentsgestaltung zu ziehen und Kundenanforderungen und -wünsche bei der Angebots- und Sortimentsgestaltung zu berücksichtigen (Blömecke et al., 2008, S. 291 ff.).

Das Potenzial der Kundenrückmeldungen ist vielmehr für die Hersteller relevant, weshalb Händler als Intermediäre wertvolle Informationen für die Leistungspflege und -innovation liefern können (Tuten, 2008, S. 120 f.; Chen et al., 2003)

Neue Social-Shopping-Dienste wie Threadless<sup>24</sup> oder Polyvore<sup>25</sup> (deren Geschäftsmodelle zwar nicht in den Fokus dieser Arbeit fallen) zeigen auf, wie die Produkt- und Sortimentsgestaltung an die Community ausgelagert werden können. Threadless ist ein amerikanischer T-Shirt-Shop, der einen fortlaufenden Designwettbewerb etabliert hat. User reichen neue Motive ein, bewerten die neuen Kreationen und entscheiden somit massgeblich mit, welche neuen T-Shirts in die Kollektion aufgenommen werden (Krisch & Haderlein, 2008, S. 45 f.). Polyvore wiederum macht die User zu Modeschöpfern: Mit einem „Outfit Creator“ können die Nutzer mit zur Verfügung gestellten Katalogbildern eigene Outfits und Produktkombinationen zusammenstellen, die wiederum von anderen Nutzern bewertet werden können. Die einzelnen Produkte sind über Affiliate-Programme direkt mit dem Shop des Herstellers oder Händlers verbunden (Krisch & Haderlein, 2008, S. 51).

Ebenso sind Untersuchungen zu direkten Implikation von nutzergenerierten Inhalten in Online-Shops auf die Preispolitik der Online-Händler dünn gesät. Zahlreiche Studien halten grundsätzlich fest, dass durch das Empowerment der Konsumenten und die hohe Transparenz des Internets generell ein erhöhter Preisdruck festzustellen ist (Rodríguez-Ardura & Martínez-López, 2008). Schögel et al. (2008a) vermuten hingegen, dass gute Online-Bewertungen durchaus auch höhere Preise für vergleichbare Produkte rechtfertigen, während schlechte Kommentare die Preisakzeptanz zusätzlich mindern. Bei vertrauenswürdigen Angeboten, die sich auch durch positive Kundenfeedbacks manifestieren, stellen Ba & Paviou (2002) ebenfalls die Bereitschaft zur Zahlung eines Preispremiums fest.

Interaktive (multimediale) Kommunikationsinstrumente haben neue Bühnen hervorgebracht, auf denen über Unternehmen und Produkte diskutiert wird (Stanoevska-Slabeva, 2008b). Web 2.0-Instrumente bieten die Möglichkeit, den Kundendialog zu intensivieren und die Beziehungen zwischen Kunden und Unternehmen zu festigen. Sie weisen eine grosse Relevanz in der Marketingplanung auf und sind sinnvoll in die Kommunikationspolitik zu integrieren (Boluminski et al., 2009).

Durch den interaktiven Austausch mit den Konsumenten kann die Wirkung der Kommunikation massgeblich erhöht werden. So können nutzergenerierte Inhalte in Online-Shops nicht nur zu einem höheren Vertrauen gegenüber dem Händler und einem besseren Verständnis der Produkte führen, sondern zusätzlich sowohl online als auch offline die Kaufabsicht erhöhen (Schögel et al., 2008a).

Gleichzeitig verlieren die Unternehmen jedoch zu einem gewissen Grad die Kontrolle über die Touchpoints der Kommunikation sowie die Marketingführung, da Konsumenten heute mindestens genauso viele Marketinginformationen wie Unter-

---

<sup>24</sup> Vgl. <http://www.threadless.com>

<sup>25</sup> Vgl. <http://www.polyvore.com>



nehmen produzieren (Schögel et al., 2008a). Unternehmen, die heute noch glauben, die Kommunikation kontrollieren zu können, verkennen die Realität: Konsumenten lassen sich heute nicht vorschreiben, wie sie eine Marke wahrzunehmen haben. Firmen bleibt deshalb nichts anderes übrig, als sich dem Dialog mit den Kunden zu öffnen und sie an den Kommunikationsprozessen zu beteiligen (Oetting, 2006, S. 184 f.).

Der effiziente und effektive Einsatz von interaktiven Dialoginstrumenten im Rahmen des Kommunikationspolitik setzt eine differenzierte Betrachtung des Kunden voraus. Je nach Kaufphase (vgl. 4.3.2) und Typologie der Kaufentscheidung (vgl. 4.3.1) sind unterschiedliche Web 2.0-Tools in Online-Shops von Relevanz. So halten Schögel et al. (2008b, S. 444 f.) fest, dass Blogs besonders in der Suchphase von Relevanz sind, wenn ein Konsument mögliche Alternativen vergleichen möchte und ein hohes Informationsbedürfnis zu stillen hat. Nutzergenerierte Inhalte stellen in allen Phasen eine Möglichkeit dar, auf Kenntnisse und Erfahrungen anderer Konsumenten zurückzugreifen oder eigene Inhalte zu publizieren (Schögel et al., 2008b, S. 445 f.). Die Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte spielt gemäss Chen & Xie (2008) besonders dann eine Rolle, wenn Konsumenten einen hohen Informationsbedarf aufweisen, was bei extensiven Kaufentscheidungen der Fall ist (vgl. 4.3.1).

Die Vertriebspolitik ist durch die Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops kaum beeinflusst. Die Literaturrecherche in zahlreichen Datenbanken konnte keine unmittelbaren Implikationen feststellen.

### **5.4.3 Umsetzung**

Die Etablierung interaktiver Web 2.0-Tools auf eigenen Plattformen hat weit reichende Veränderungen im Unternehmen zur Folge, denn mit der Bereitstellung von Dialog-Instrumenten, welche die Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden fördern, öffnet sich ein Unternehmen gegenüber seiner Umwelt. Dies erfordert eine betriebliche Organisation, die versteht, dass der Kunde Ausgangspunkt und gleichzeitig Ziel aller Tätigkeiten im Unternehmen ist. „Es geht also nicht nur darum, Marketingleute [...] in ihrem Handeln auf Kundenwünsche auszurichten, sondern auch die anderen betrieblichen Funktionsbereiche [...]“ (Tomczak et al., 2009, S. 283).

Gemäss Stanoevska-Slabeva (2008a, S. 234) bedingt eine erfolgreiche Nutzung der neuen Web 2.0-Tools eine offene Kommunikation und Unternehmenskultur sowie die Bereitschaft, den Kunden als gleichwertigen Partner zu akzeptieren (Stanoevska-Slabeva, 2008a, S. 234).

Bruhn (2009b, S. 223 ff.) sieht ein wichtiges Element in der Umsetzung der Beziehungsorientierung im Aufbau von Akzeptanz und Wissen bei den betroffenen Mitarbeitern. Es müssen Kenntnisse im Umgang mit interaktiven Kunden und der Gestaltung von Kundenbeziehungen unternehmensweit vorhanden sein. Die Beziehungsorientierung muss sich also in der Kultur des Unternehmens manifestieren. Auch sollten Strukturen und Systeme die Offenheit und Transparenz im Unter-

nehmen nicht hindern. Die Implementierung einer beziehungsorientierten Strategie erfordert also ein Fit zwischen beziehungsorientierter Strategie und Unternehmenskultur, -systemen und -strukturen (Bruhn, 2009b, S. 223 ff.).

Grönroos (1996) bringt es auf den Punkt, indem er betont, dass der Erfolg der Beziehungsorientierung massgeblich von den Einstellungen, dem Commitment und der Leistung der Mitarbeiter abhängt: „If they [the employees, d.V.] are not committed to their role as part-time marketers and are not motivated to perform in a customer-oriented fashion, the strategy fails“.

#### **5.4.4 Kontrolle**

Im Rahmen des Controllings bietet es sich an, nutzergenerierte Inhalte auf der eigenen Plattform wie auch auf fremden Plattformen „real-time“ zu überwachen und qualitativ sowie quantitativ auszuwerten (Langner & Fischer, 2008; Lee et al., 2008), um Erkenntnisse über das Verhalten der Konsumenten zu gewinnen sowie Marktpotenziale zu eruieren und die Marketingmassnahmen laufend zu justieren (Dellarocas et al., 2007). Moderne Analytics- und Monitoring-Lösungen automatisieren diese Prozesse weitgehend. Die Erkenntnisse der Controlling-Aktivitäten können wieder im Rahmen der Analysephase Verwendung finden.

## 6 Empirische Untersuchung: Sicht der Praktiker

Nach der theoretischen Aufarbeitung der Bedeutung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops im Rahmen der Marketingplanung erfolgt in diesem Kapitel die empirische Untersuchung der eingangs dieser Arbeit erwähnten Fragestellungen (vgl. Abschnitt 1.3). Im ersten Abschnitt wird die angewandte Untersuchungsmethodik erläutert und aufgezeigt, welche Methoden und Instrumente zum Erkenntnisgewinn führen. Im zweiten Abschnitt werden die Resultate der leitfadengestützten Experten-Interviews einander gegenübergestellt und ausgewertet. Im dritten und letzten Abschnitt erfolgt eine kritische Reflexion der empirischen Untersuchung.

### 6.1 Untersuchungsmethode

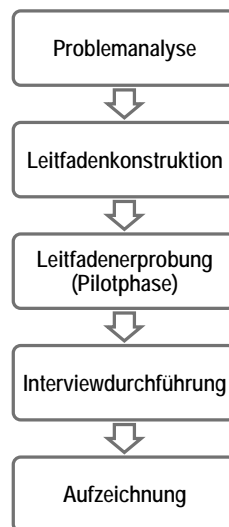
Der Forschungsstand bezüglich dem Einfluss nutzergenerierter Inhalte auf die Marketingplanung ist bescheiden (vgl. Abschnitt 1.2). Ebenfalls sind keine Untersuchungen bekannt, die sich in dieser Fragestellung spezifisch mit dem Online-Handel beschäftigen. Bei geringem Kenntnisstand und mangelnder Orientierung über praktische Erfahrungen und Meinungen drängt sich ein exploratives Forschungsdesign auf, um die zu Beginn der Arbeit formulierten Fragestellungen zu erfassen und zu beantworten (Böhler, 2004, S. 37 f.; Bortz & Döring, 2006, S. 239, 308).

#### 6.1.1 Erhebungsinstrument

Als exploratives Erhebungsinstrument zur Gewinnung qualitativer Daten wird die mündliche Experten-Befragung in Form eines teilstrukturierten Interviews gewählt. Diese Erhebungsform kommt einem offenen Gespräch nahe, das sich jedoch auf eine bestimmte Problemstellung fokussiert. Diese Form der Datenerhebung eignet sich besonders, wenn der Forschungsgegenstand noch nicht in allen Dimensionen erfasst ist und erst erkundet werden soll. Mit der Gewährung erweiterter Antwortspielräume können Erfahrungshintergründe, subjektive Perspektiven und Deutungen sowie Relevanzstrukturen der befragten Experten erhoben werden (Atteslander, 2008, S. 124; Mayring, 2002, S. 67 f.; Meuser & Nagel, 2009, S. 53 f.; Schnell et al., 2008, S. 386 f.).

Bei einem teilstrukturierten Interview hat sich der Interviewer bereits im Vorfeld ein Grundwissen zur Thematik erarbeitet und daraus einen Gesprächsleitfaden mit vorformulierten Schlüsselfragen und Stichworten zu abzuarbeitenden Themenkomplexen zusammengestellt. Diese Vorbereitung stellt sicher, dass der Interviewer vom Experten als kompetente Gesprächsperson wahrgenommen wird und es dem Experten leichter fällt, sein Wissen und seine Positionen zu teilen. Der Gesprächsverlauf im teilstrukturierten Interview kann vom Interviewer entsprechend angepasst werden (Lee & Lings, 2008, S. 217 ff.; Mayring, 2002, S. 67 f.; Meuser & Nagel, 2009, S. 52; Schnell et al., 2008, S. 321 ff.).

Abbildung 12 gibt einen Überblick über den Prozess der qualitativen Datengewinnung mit dem Erhebungsinstrument des teilstrukturierten Interviews.



**Abbildung 12: Prozess der qualitativen Datengewinnung**  
(in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 71)

### 6.1.2 Leitfadenkonstruktion

Der für diese Arbeit entwickelte Leitfaden basiert auf den Erkenntnissen, die in Kapitel 2 bis 5 durch Sekundärrecherche zu den in Kapitel 1.3 genannten Fragestellungen gewonnen wurden. Auf Basis dieser Problemanalyse werden die zentralen Aspekte abgeleitet, in handhabbare Themenkomplexe überführt und in eine logische Reihenfolge gebracht.

Um einen möglichst natürlichen Interaktionsfluss zu gewährleisten, liegen die abzuhandelnden Themenkomplexe lediglich als Stichworte vor. Auf eine Ausformulierung der Fragen wird verzichtet, ebenfalls ist die Reihenfolge der Themenbearbeitung zwar erkennbar, aber nicht zwingend vorgegeben (Schnell et al., 2008, S. 387). Um dieser Offenheit der Interviewsituation zu entsprechen, liegt der Leitfaden als Mindmap vor.

Das erste Experten-Interview mit Dominik Hackenbruch (Gespräch 14.07.2010) diente dazu, den Leitfaden zu erproben (vgl. Abbildung 12) und Verbesserungen vorzunehmen. Der finale Interview-Leitfaden ist in Abbildung 13 ersichtlich.

Zu bemerken ist, dass die Themen in den Interviews mit Experten im Bereich des Online-Marketings und des E-Business/E-Commerce generell betrachtet wurden. Hingegen fokussierte die Befragung von Vertretern des Online-Handels auf den Kontext des eigenen Unternehmens.

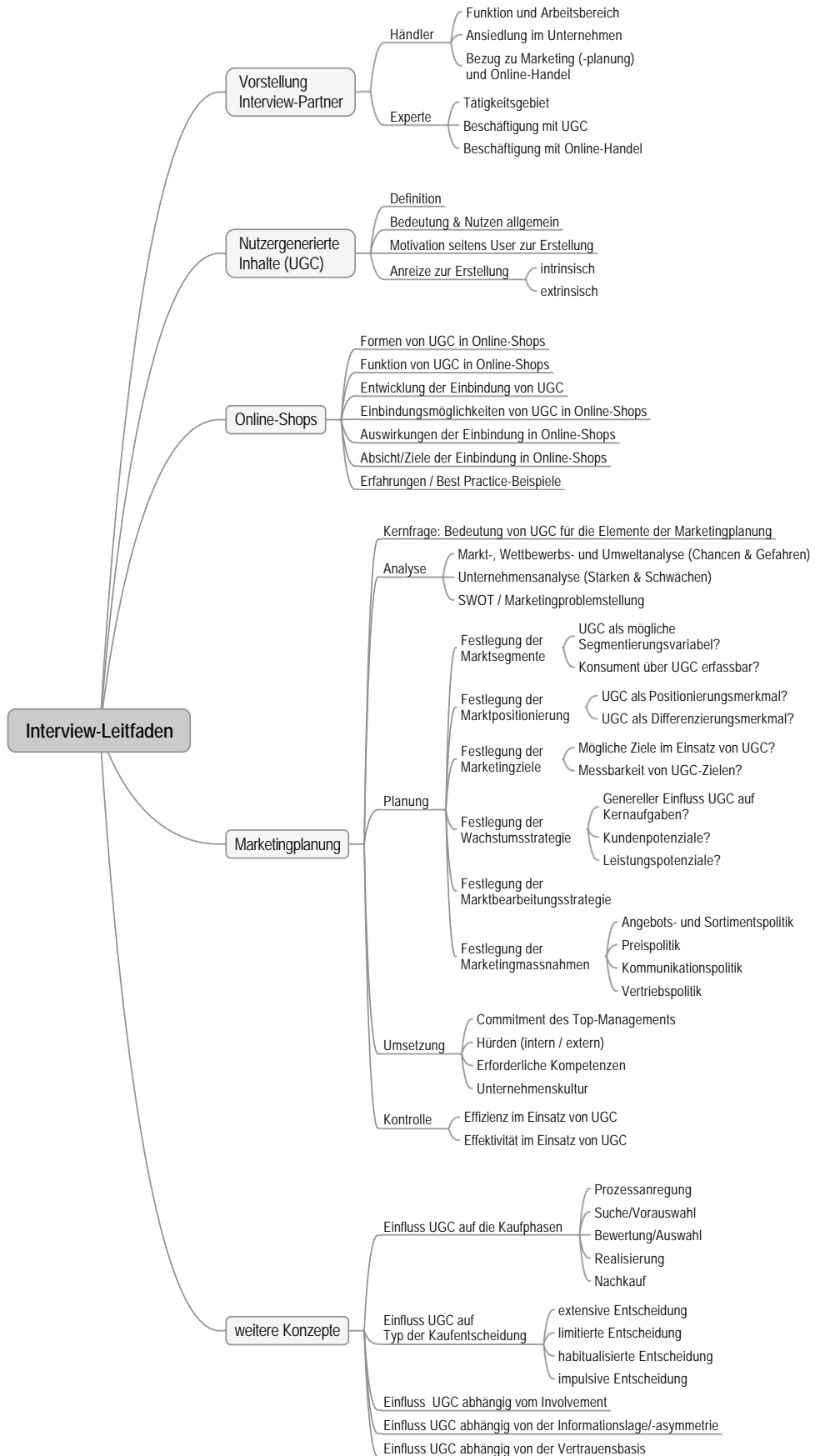


Abbildung 13: Interview-Leitfaden (eigene Darstellung)

Aufgrund des geringen Standardisierungsgrades „wird das Leitfadengespräch für den Interviewer [...] zu einem Prozess permanenter spontaner Operationalisierung“ (Schnell et al., 2008, S. 388). Bei der Frageformulierung achtet der Interviewer darauf, dass primär das überpersönliche und institutionsbezogene Wissen des Experten zur Sprache gebracht wird. Deshalb konzentrieren sich die gestellten Fragen auf das „Wie“ des Entscheidens und Handelns (Meuser & Nagel, 2009, S. 54).

### **6.1.3 Rolle des Interviewers**

Eine Interview-Situation charakterisiert sich durch eine soziale Interaktion zwischen Interviewer und befragter Person. Dabei gilt es insbesondere ein Augenmerk auf Faktoren zu richten, die ungewollt die Ergebnisse beeinflussen können. Bei diesen Faktoren handelt es sich um Merkmale der Soziodemographie sowie des äusseren Erscheinungsbildes, des Auftretens und Gebarens sowie der Sprache und des Dialekts. Diese Einflüsse erzeugen bei Interviewer und der befragten Person ein bestimmtes Bild des Gegenübers und lösen Mutmassungen zu Einstellungen und Werteorientierung aus. Der Gesprächsleiter und die befragte Person entwickeln Vorstellungen und Erwartungen über die eigene Rolle und die Rolle des Gegenübers. Diese Wechselwirkungen zwischen den Rollen verändern sich während des Gesprächs und charakterisieren die soziale Situation (Berekoven et al., 2006, S. 104 ff.).

Das Befolgen eines Gesprächsleitfadens erleichtert das Konstanthalten der Gesprächssituation über mehrere Interviews hinweg. Der Interviewer ist zudem angehalten, die eigenen Einstellungen zur Thematik gegenüber der befragten Person zu verbergen und sich nicht auf Argumentationen einzulassen (Schnell et al., 2008, S. 321 ff.). Ebenfalls muss sich der Interviewer über die Einflussfaktoren im Klaren sein. Eine vollständige Neutralität der sozialen Situation ist jedoch kaum zu erreichen, da die zuvor genannten Einflussfaktoren nicht neutralisiert werden können (Berekoven et al., 2006, S. 104 ff.; Böhler, 2004, S. 95 f.).

### **6.1.4 Auswahl der Experten**

Gemäss Meuser & Nagel (1991, S. 443) wird als Experte angesprochen, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle von Problemlösungen oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppe oder Entscheidungsprozesse verfügt“.

Personen, welche vom Forscher den Expertenstatus „verliehen“ bekommen, sind in Unternehmen oder Organisationen oft auf zweiter oder dritter Organisations-Ebene zu finden. Dort werden in der Regel Entscheidungen vorbereitet und umgesetzt; auch liegt dort das umfangreichste Wissen vor. Experten sind also Funktionsträger innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes (Meuser & Nagel, 2009, S. 37 f.; Meuser & Nagel, 1991).

Da das Expertenwissen ein relevanter Teil dieser Arbeit darstellt, ist auf eine sorgfältige Auswahl der zu interviewenden Personen zu achten. Um sicherzustellen, dass die Thematik facettenreich erfasst wird, ist auf unterschiedliche Abteilungen und Hierarchiestufen der Interviewpartner zu achten (Merkens, 2008, S. 290 f.). Deshalb ist der Einfluss von nutzergenerierten Inhalten im Online-Handel auf die Marketingplanung von zwei Seiten her zu beleuchten: Einerseits aus Sicht von Personen, die beruflich im Online-Handel tätig sind, und andererseits aus der Perspektive von Beratern im Bereich Online-Marketing und E-Business/E-Commerce, die sich in Kunden-Projekten mit der Thematik auseinandersetzen.

#### 6.1.4.1 Experten-Auswahl im Bereich Online-Marketing und E-Business/E-Commerce

Die erste Selektion möglicher Experten erfolgt anhand der Publizität beziehungsweise Bekanntheit im Bereich Online-Marketing und E-Business/E-Commerce. Ebenso werden Meinungsführer über Fachliteratur, Lehrbücher und Online-Quellen sowie über persönliche Beziehungen zu Branchen-Vertretern ausfindig gemacht. Aus dieser Long-List an Experten werden Gesprächspartner selektioniert, die sich wie folgt charakterisieren (Morse, 1994, zitiert in Merkens, 2008, S. 294):

- Sie verfügen über Wissen und die Erfahrung, deren der Forscher bedarf
- Sie haben die Fähigkeit zu reflektieren
- Sie können sich artikulieren
- Sie haben die Zeit, interviewt zu werden
- Sie sind bereit, an der Untersuchung teilzunehmen

Dieser Selektions-Prozess führt zu den folgenden, in Tabelle 6 und Tabelle 7 aufgeführten Experten, die in dieser Arbeit interviewt werden.

Name	Position	Firma
Thomas Lang	Geschäftsführer	Carpathia Consulting GmbH, Zürich
Dr. Daniel Risch	Senior Consultant	Unic AG, Zürich
Ben Proske	Leiter Digital Marketing	Migros-Genossenschafts-Bund, Zürich
Judith Reidenbach	Wissenschaftliche Mitarbeiterin	ZHAW School of Management and Law, Winterthur

**Tabelle 6: Experten E-Business/E-Commerce**  
(eigene Darstellung)

Name	Position	Firma
Simon Künzler	Geschäftsführer	Xeit GmbH, Zürich
Oris Riner	Geschäftsführer	NEMUK AG, Agentur für digitales Marketing, Zürich

**Tabelle 7: Experten Online-Marketing**  
(eigene Darstellung)

## 6.1.4.2 Interview-Partner im Bereich Online-Handel

In der im Juni 2010 publizierten Online-Shop-Studie von Carpathia Consulting GmbH & interactive friends ag (2010) wurden 100 Schweizer Online-Shops anhand 100 Kriterien beurteilt. Die Erhebung umfasste auch Items, welche das Vorhandensein von Produktbewertungs- und Kommentar-Möglichkeiten erfassen. Nach Auskunft von Thomas Lang (Gespräch 08.07.2010) zeichnen sich die in Tabelle 8 genannten Online-Shops durch eine – gegenüber dem Feld – höhere Nutzerbeteiligung aus.

Kategorie	Shop-URL <sup>26</sup>	Betreiber
Blumen, Geschenke und Schmuck	Keine Online-Shops von Relevanz	
Bücher und digitale Unterhaltung	digiplace.ch weltbild.ch bol.ch cede.ch	digiplace GmbH, Grüt Weltbild Verlag GmbH, Olten buch.ch AG, Winterthur CeDe-Shop AG, Winterthur
Büromaterial, Foto, Haushalts- und Heimelektronik	Keine Online-Shops von Relevanz	
Computer und Elektronik	brack.ch digitec.ch	Competec Holding AG, Mägenwil digitec AG, Zürich
Events und Reisen	vacando.ch ebookers.ch travel.ch	Vacando AG, Glattbrugg ebookers.com SA, Genf travelwindow AG, Zürich
Haushalt, Kochen und Lebensmittel	leshop.ch	LeShop.ch, Ecublens
Hartwaren, Möbel und Multiversender	Keine Online-Shops von Relevanz	
Kinder, Spielwaren und Körperprodukte	kidoh.ch mclinsen.ch bebelino.ch babyjoe.ch	KIDOH GmbH (Service von Weltbild), Olten Mclinsen.ch GmbH, Adliswil Bebeline GmbH, Kloten Mercura GmbH, Wil
Textilien und Sportartikel	Keine Online-Shops von Relevanz	
Wein	vuithier.com riegger.ch romazini.ch	Terre et Vigne GmbH, Langenthal Weinkeller Riegger AG, Birrhard Romazini GmbH, Zürich

**Tabelle 8: Online-Shops mit bemerkenswerter Nutzerbeteiligung**  
(Thomas Lang (Gespräch 08.07.2010))

<sup>26</sup> Uniform Resource Locator, umgangssprachlich als Internetadresse bezeichnet



Von den in Tabelle 8 aufgeführten Online-Shops wurden primär diejenigen Marketing- oder E-Commerce-Verantwortlichen für ein Interview angefragt, die Produkte vertreiben, die besonders für den Online-Kanal geeignet sind. Es handelt sich dabei um Artikel der Kategorien Computer und Elektronik, Events und Reisen sowie Bücher und digitale Unterhaltung (GfK Switzerland, 2009, S. 345; Nielsen, 2010b).

Folgende in Tabelle 9 genannten Personen haben sich bereit erklärt, nach vorgängiger Anfrage in einem Leitfaden-Interview Red und Antwort zu stehen.

Name	Position	Firma
Dominik Hackenbruch	Leiter E-Commerce	Weltbild Verlag GmbH, Olten
Franziska Weigel	Stv. Leiterin Marketing & Content	travelwindow AG, Zürich
Martin Walthert	Head of Marketing und Mitglied GL	Digitec AG, Zürich
Malte Polzin	Chief Marketing Officer	Competec Holding AG, Mägenwil

**Tabelle 9: Interview-Partner Online-Shop-Betreiber**  
(eigene Darstellung)

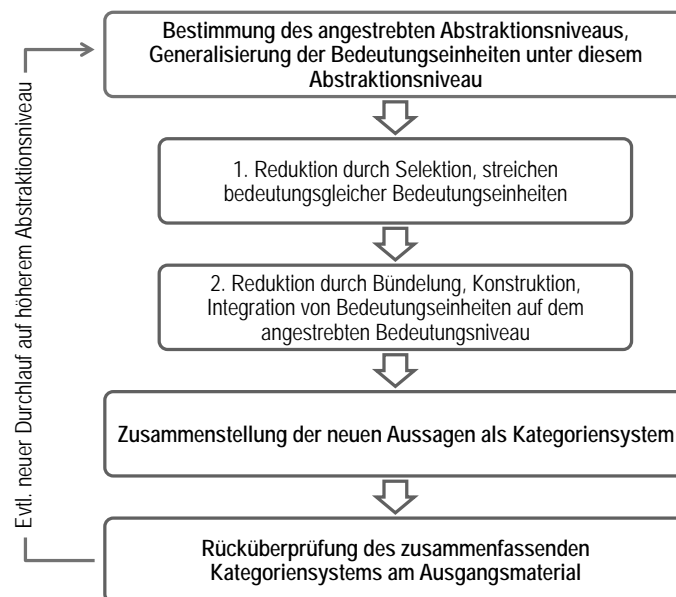
### 6.1.5 Transkription der Interviews

Die teilstrukturierten Interviews werden durch den Interviewer während des Gesprächs stichwortartig protokolliert. Das gesamte Gespräch wird zudem vollständig als Audiodatei aufgezeichnet. Dies ermöglicht eine zuverlässige und nachvollziehbare schriftliche Dokumentation (Transkription) des gesamten Interviews.

Nach dem Interview wird mit Hilfe der Notizen und der Audio-Aufzeichnung das Gespräch zusammenfassend protokolliert. Dabei werden nur verbale Inhalte erfasst. Nonverbale und paraverbale Äusserungen sind von der Transkription ausgeschlossen. Bei Experten-Gesprächen kann davon ausgegangen werden, dass sich diese differenziert verbal zur Thematik äussern können und eine inhaltlich-thematische Analyse ausreicht (Meuser & Nagel, 2009, S. 56; Mayring, 2002, S. 91, 97). Deshalb spielen nur Wissens- und Handlungsstrukturen sowie Einstellungen und Prinzipien der befragten Experten eine Rolle (Meuser & Nagel, 1991).

Vor Beginn der Transkription wird das Abstraktionsniveau des zusammenfassenden Protokolls bestimmt. Dieses orientiert sich an den Themenkomplexen, die dem Interview-Leitfaden zugrunde liegen. Die aufgezeichneten Interviews werden auf dieses Niveau hin generalisiert niedergeschrieben. Dabei werden Inhalte weglassen, die bereits genannt wurden bzw. bedeutungsgleich oder bedeutungslos sind. Im Anschluss daran werden ähnliche Inhalte gebündelt und zu einer integrierten Aussage zusammengestellt, die den Themenkomplexen des Leitfadens entsprechen. Nach Erstellung des Protokolls erfolgt eine Rücküberprüfung des Transkripts anhand des Ausgangsmaterials (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158 ff; Mayring, 2002, S. 94 ff.).

Die beschriebene Vorgehensweise zur zusammenfassenden Inhaltsanalyse zeigt Abbildung 14 schematisch auf.

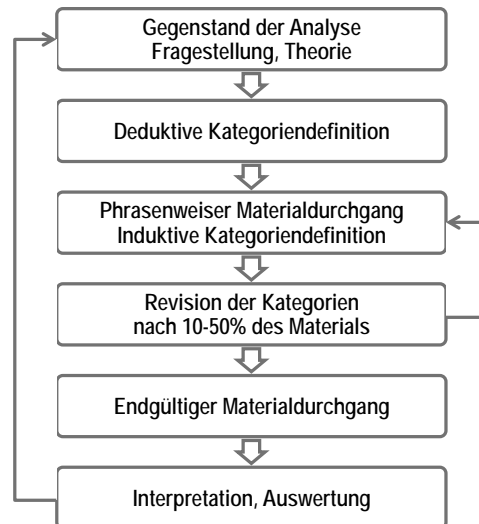


**Abbildung 14: Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse**  
(Mayring, 2002, S. 96)

### 6.1.6 Auswertung der Interviews

Das im folgenden skizzierte Auswertungsverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse orientiert sich an den Ausführungen und Empfehlungen von Mayring (2000, 2002) und wird ergänzt durch Hinweise von Froschauer & Lueger (2003).

Die qualitative Auswertung erfolgt einerseits anhand der bereits im Leitfaden verwendeten und aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit abgeleiteten (deduktiven) Kategorien. Andererseits wird ein Teil des Textmaterials phrasenweise durchgegangen, um induktiv weitere Kategorien mit entsprechender Kategorienbezeichnung zu definieren. Im Anschluss daran erfolgt eine Überarbeitung des Kategoriensystems für die endgültige Materialsichtung. Diese Vorgehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse ist in Abbildung 15 dargestellt.



**Abbildung 15: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse**  
(in Anlehnung an Mayring, 2002, S. 116)

Das definierte Kategorien-Set dient dazu, die Aussagen in den Gesprächsprotokollen systematisch den Kategorien zuzuweisen. Diese Zuordnungen erlauben es, aus dem Kontextmaterial Paraphrasen zu bilden. Über die Häufigkeit der Nennungen lassen sich Rückschlüsse über die Wichtigkeit der Aussagen ableiten. Ebenfalls ist es möglich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Interviewpartnern zu eruieren und zu interpretieren.

### 6.1.7 Gütekriterien

Gütekriterien dienen dazu, die Qualität der Forschungsergebnisse einzuschätzen. In der quantitativen Forschung haben sich die Gütekriterien Objektivität, Validität und Reliabilität durchgesetzt (Bortz & Döring, 2006, S. 326; Steinke, 2008, S. 319 ff.). In der Literatur und in Lehrbüchern herrscht jedoch keine Einigkeit, welche Gütekriterien für die qualitative Forschung gelten sollen. Verbreitet wird postuliert, dass sich quantitative Gütekriterien nicht per se auf die qualitative Forschung übertragen lassen (Huberman & Miles, 1994, S. 277 ff.; Peräkylä, 2004, S. 283 ff.; Steinke, 2008, S. 319 ff.). Mayring (2002, S. 142) betont vielmehr, dass die Gütekriterien der eingesetzten Methode angemessen sein müssen.

Für die qualitative Forschung stellen Mayring (2002) und Steinke (2008) übergeordnete Gütekriterien auf, die im folgenden dargestellt werden und in dieser Arbeit entsprechend den eingesetzten Methoden Beachtung finden.

In der quantitativen Forschung reicht oftmals der Hinweis, welche Techniken und Instrumente angewendet wurden. In der qualitativen Forschung sind jedoch die eingesetzten Methoden dem Forschungsgegenstand anzupassen. Mayring (2002, S. 144 f.) schlägt deshalb vor, dass die eingesetzten Methoden detailliert beschrieben werden, um den Forschungsprozess für andere nachvollziehbar zu machen (*Verfahrensdokumentation*). Steinke (2008, S. 326 f.) führt dazu aus, dass die

*Indikation des Forschungsprozesses* bezüglich der Vorgehensweise, der Methodenwahl und der Transkriptionsregeln erfolgen muss.

Anstelle der intersubjektiven Überprüfbarkeit in der quantitativen Forschung sieht Steinke (2008, S. 324 f.) die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* des Forschungsprozesses als Gütekriterium qualitativer Forschung. Zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit schlägt sie drei Möglichkeiten vor: (1) die Dokumentation des Forschungsprozesses, (2) die Interpretation in Gruppen und (3) die Anwendung kodifizierter Verfahren zur Dokumentation der Regelgeleitetheit und der Forschungstechniken. Bezüglich der *Regelgeleitetheit* fügt Mayring (2002, S. 145 f.) an, dass sich die qualitative Forschung an gewisse Verfahrensregeln halten muss, auch wenn es normal ist, die Analyseschritte dem Gegenstand anzupassen. Diese sind vielmehr transparent und nachvollziehbar zu beschreiben.

Zur Bildung und Überprüfung von Theorien und Hypothesen fordert Steinke (2008, S. 328 f.) die *empirische Begründung* in den Daten: „Die Theoriebildung ist so anzulegen, dass die Möglichkeit besteht, Neues zu entdecken und theoretische Annahmen des Forschers in Frage zu stellen bzw. zu modifizieren. [...] Für die Theorieprüfung werden durch Deduktion aus den Theorien Folgen oder Prognosen abgeleitet und am empirischen Datenmaterial verifiziert bzw. falsifiziert.“ Mayring (2002, S. 147) fordert zudem – abhängig von der eingesetzten Methode – die *kommunikative Validierung* zur Überprüfung der Gültigkeit der Ergebnisse, indem den befragten Subjekten die Analysen und Interpretationen vorgelegt werden, um zu überprüfen, ob sie sich darin wieder finden. Steinke (2008, S. 330) erwähnt in diesem Zusammenhang zusätzlich, dass die im Forschungsprozess entwickelten Theorien in sich *konsistent und widerspruchsfrei* sein müssen.

Mayring (2002, S. 147) schlägt als weiteres Gütekriterium die *Triangulation* von Methoden, Theorieansätzen, Datenquellen oder Interpretationen vor. Das Ziel dabei ist, verschiedene Perspektiven zu vergleichen und ein ganzheitliches Bild des Forschungsgegenstandes zu erhalten. Eine ähnliche Vorgehensweise strebt auch Steinke (2008, S. 329 f.) an, indem sie die Validität der Erkenntnisse durch das Ausloten der Grenzen des Geltungsbereiches herauszufinden und zu prüfen versucht. Durch das Einführen, Weglassen oder Variieren von Bedingungen, Kontexten oder Phänomenen lassen sich die *Limitationen* der Gültigkeit herausfinden.

Sowohl Mayring (2002, S. 146) als auch Steinke (2008, S. 330 f.) weisen darauf hin, dass die Nähe zum Untersuchungssubjekt eine weitere Determinante der Güte des Forschungsprozesses darstellt. Mayring betont insbesondere, dass die Anknüpfung am Alltag des zu erforschenden Subjektes wesentlich zum Gelingen beiträgt. Steinke (2008, S. 330 f.) hingegen setzt ein Augenmerk auf eine reflektierte Subjektivität, bei der die Rolle des Forschers methodisch und bei der Theoriebildung berücksichtigt wird.

## 6.2 Empirische Untersuchung

Die Ergebnisse der leitfadengestützten Interviews mit Experten im Bereich Online-Marketing und E-Business/E-Commerce sowie Vertretern von Online-Shops werden in den folgenden Abschnitten verdichtet. Die Reihenfolge der Themenbearbeitung entspricht dem Interview-Leitfaden (vgl. 6.1.2), wobei Fragen situativ zusammengefasst wurden.

Da alle Interviews transkribiert vorliegen (vgl. Gesprächsverzeichnis S. 84), wird auf eine Darstellung der einzelnen Standpunkte je Interview-Partner verzichtet. Es erfolgt jeweils eine zusammenfassende Darstellung der Erkenntnisse pro Themenkomplex. Zusätzliche für die Fragestellung relevante Hinweise einzelner Interview-Partner werden separat erwähnt.

### 6.2.1 Nutzergenerierte Inhalte im Allgemeinen

#### 6.2.1.1 Definition

Unter dem Begriff „nutzergenerierte Inhalte“ verstehen alle Interview-Partner irgendeine Form von Inhalt, der von einem User im Internet erstellt wird und öffentlich zugänglich ist. Riner führt zusätzlich an, dass es sich dabei um eine nicht-kommerzielle Form handeln muss. Für Künzler und Polzin ist das Ausmass der Eigenleistung nicht relevant, grundsätzlich reicht auch Copy&Paste. Generell attestieren alle Interview-Partner solchen Inhalten aus Unternehmenssicht viel Potenzial und eine steigende bzw. je nach Branche und Unternehmen bereits hohe Bedeutung.

#### 6.2.1.2 Motivation und Anreiz

Als intrinsischer Motivationsfaktor für die Erstellung nutzergenerierter Inhalte sehen alle Interview-Partner ein grundlegendes Mitteilungsbedürfnis des Users. Sehr positive oder sehr negative Erfahrungen und Erlebnisse, so Reidenbach und Walthert, können als motivierende Faktoren angesehen werden. Polzin, Proske, Riner und Künzler vermuten auch ein Hang zur Profilierung als beeinflussende Eigenschaft. Online-Shop-Betreiber können die intrinsische Motivation der User zusätzlich stimulieren, indem sie die Nutzeraktivität öffentlich ausweisen (Rangliste der Rezensenten, Piktogramme zur Ausweisung der Aktivität). Gemäss Hackenbruch ernennt Weltbild beispielsweise den „Kommentar des Monats“, und auf Travelfeedback.com wird die Aktivität der Nutzer für alle gut ersichtlich ausgewiesen (Weigel). Im Rahmen der extrinsischen Motivation raten Polzin, Riner und Künzler von einer direkten monetären Incentivierung ab, da sonst schnell der Verdacht aufkommen kann, die Kundenstimmen seien erkaufte. Es bieten sich vielmehr indirekte Anreize wie Gutscheine oder die Teilnahme an Gewinnspielen an. Als Anreiz zur Erstellung von Kommentaren verlost Weltbild regelmässig Sachpreise (Hackenbruch) und bei travel.ch kann man durch die Abgabe von Bewertungen und Kommentare die Reise zurückgewinnen (Weigel).

## 6.2.2 Nutzergenerierte Inhalte in Online-Shops

### 6.2.2.1 Formen nutzergenerierter Inhalte

Gemäss den Interview-Partnern sind nutzergenerierte Inhalte in Online-Shops grösstenteils in Form von Bewertungsskalen (Sterne, Noten, Daumen hoch/runter) und als Kommentare in Textform vorzufinden. Bilder und Videos spielen allgemein eine untergeordnete Rolle. Gemäss Proske muss der Einsatz dieser Elemente zum Konzept passen, wie dies beispielsweise bei Tourismus-Plattformen der Fall ist. Bei travel.ch, so Weigel, wird diese Art von Content auch rege erstellt. Der Computer-Online-Shop Brack.ch bietet gemäss Polzin seit kurzem die Möglichkeit, dass User Foto- und Video-Inhalte in ihre Kommentare einbinden können; Erfahrungswerte liegen aber noch keine vor.

Reidenbach sieht die mangelnde Übersichtlichkeit bei zahlreichen Bewertungen als problematisch an. Abhilfe schafft ihrer Meinung nach die Zusatz-Funktion, dass User die Bewertungen anderer User als hilfreich (Daumen hoch)/weniger hilfreich (Daumen runter) einstufen können. Dadurch können die relevanten Kundenfeedbacks besser eruiert und prominenter dargestellt werden.

Risch und Walthert stellen weiteres Potenzial in einer stärkeren Integration des Kunden in die Geschäftsprozesse des Online-Shops fest. So können beispielsweise privilegierte User (Experten) Administrationsfunktionen übernehmen, um Produktbeschreibungen zu vervollständigen oder mit ihrem Expertenwissen zu ergänzen. Dieses Potenzial des Einbezugs der User in spezifische Aufgabengebiete sieht auch Reidenbach. Eine weitere Möglichkeit der Nutzerbeteiligung besteht gemäss Risch und Walthert in der Bereitstellung von Tools, welche die Erstellung nutzergenerierter Sortimente oder Produkt-Bundles zulassen.

### 6.2.2.2 Funktion und Nutzen nutzergenerierter Inhalte

Ausnahmslos alle Interview-Partner sprechen der Einbindung nutzergenerierter Inhalte eine vertrauens-, glaubwürdigkeits- und transparenzfördernde Wirkung zu. Dies, so Proske, ist vor allem für unbekannte Shops, die noch über keine bekannte Marke verfügen, von hoher Relevanz.

Die Bereitstellung aktueller und realitätsbezogener Produktinformationen und -erfahrungen durch Käufer kann für potenzielle Kunden als „Sales Assistant“ fungieren, da sie vom Wissen anderer Kunden profitieren können (Proske, Polzin). Somit hat die Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte auch eine Meinungsbildungsfunktion (Walthert, Reidenbach).

### 6.2.2.3 Auswirkungen der Integration nutzergenerierter Inhalte

Die Implementierung von Funktionen für die Erstellung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops wirkt sich positiv auf die Verweildauer und die Conversion Rate aus (Künzler, Polzin, Hackenbruch). Ebenso kann sich das Ranking im Suchindex von Google verbessern (Künzler, Hackenbruch).

Indirekt hat die Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte auch eine Wirkung auf die Wahrnehmung des Online-Shops, vermuten die meisten Interview-Partner. Durch die vertrauens-, glaubwürdigkeits- und transparenzfördernde Wirkung dieser Inhalte (vgl. 6.2.2.2) kann sich das Unternehmen als offen, kommunikativ und kundenorientiert positionieren.

Einen wichtigen Punkt erwähnt Reidenbach: Die Bereitstellung dieser interaktiven Tools beeinflussen die Prozesse im Unternehmen. Die Fokussierung auf den Kunden bedarf kundenorientierter Strukturen, die eine Reaktion in angemessener Frist ermöglichen.

#### 6.2.2.4 Absicht der Integration nutzergenerierter Inhalte

Fast alle Interview-Partner sind sich einig, dass Shop-Betreiber sich mit der Integration nutzergenerierter Inhalte eine Umsatz- und Gewinnsteigerung erhoffen. Riner und Walthert führen zusätzlich an, dass sich im besten Fall auch Kosten im Support senken lassen, da die Kunden sich oftmals auch gegenseitig helfen.

### 6.2.3 Nutzergenerierte Inhalte in der Marketingplanung

#### 6.2.3.1 Analyse

Im Rahmen der Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse (vgl. 4.2.1.1) erkennen die Interview-Partner eine zentrale Schnittstelle zu nutzergenerierten Inhalten: Die Analyse der nutzergenerierten Inhalte auf eigenen wie auch auf fremden Plattformen kann Aufschluss über die Wahrnehmung des Unternehmens und die Marktsituation geben sowie Einblick in Meinungen und Verhaltensweisen der Konsumenten gewähren. Daraus lassen sich Marktpotenziale ableiten, die aus Kundensicht erfolgsversprechend sein können (Künzler, Walthert). Nutzergenerierte Inhalte stellen somit eine aufschlussreiche Quelle für die Marktforschung dar (Risch).

Für die Einschätzung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens (vgl. 4.2.1.2) bieten nutzergenerierte Inhalte kaum Hinweise. Vielmehr ist in der Analysephase zu überprüfen, ob die erforderlichen Kompetenzen für den erfolgreichen Einsatz interaktiver Kommunikationsinstrumente vorhanden sind (Reidenbach, Proske). Dabei handelt es sich primär um Fähigkeiten, wie mit Kunden erfolgreich kommuniziert und interagiert werden kann (Weigel). Entscheidend ist jedoch die Unternehmenskultur: Ein Unternehmen muss sich die Frage stellen, ob sich eine offene, transparente und interaktive Kommunikation mit Kunden mit dem Mindset der Mitarbeitenden und des Top-Managements verträgt. Der Einsatz nutzergenerierter Inhalte setzt nämlich eine extrovertierte Kultur voraus (Riner, Risch, Polzin, Walthert).

### 6.2.3.2 Planung

Über die Nützlichkeit von user-generated Content für den Segmentierungsprozess sind sich die Interview-Partner geteilter Meinung. Risch, Walthert und Künzler können sich vorstellen, dass nutzergenerierte Inhalte je nach Personalisierungsgrad des Online-Shops analysiert werden können, um Kunden in homogene Gruppen einzuteilen. Riner, Reidenbach und Proske würden die Segmentierung von Social Media-affinen Usern jedoch nach wie vor über herkömmliche Merkmale (vgl. 4.2.2.1) vornehmen.

In der Bereitstellung interaktiver Kommunikationsinstrumente sehen Polzin, Proske und Riner durchaus Potenzial für eine klare Positionierung gegenüber Mitbewerbern, da viele Online-Händler noch über keine Kundeninteraktionsmöglichkeiten verfügen. Walthert und Künzler orten vielmehr in einer offenen und transparenten Dialogkultur Differenzierungspotenzial. Hingegen sehen Risch und Weigel in der alleinigen Bereitstellung interaktiver Tools in Online-Shops kein Differenzierungspotenzial. Für Risch gelten Rating- und Review-Funktionen nicht als sonderlich innovativ. Eine Differenzierung ergibt sich seiner Meinung nach dann, wenn das Potenzial der Kundeninteraktion strategisch ausgeschöpft werden kann.

Anknüpfungspunkte zwischen dem Einsatz nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops und den Kernaufgaben im Marketing identifiziert die Mehrheit der Interview-Partner auf der Ebene der Kundenaufgaben (Kundenakquisition und Kundenbindung). Risch, Polzin, Künzler und Proske sehen den Einsatz nutzergenerierter Inhalte primär als Instrument zum Ausschöpfen von Kundenpotenzialen, da bestehende Kunden die Möglichkeit erhalten, sich mit dem Unternehmen und seinen Kunden auszutauschen und in einen Dialog zu treten. Die Bereitstellung von Kundenbewertungen sieht Weigel vor allem als Kundenakquisitionsinstrument, da in der Reisebranche die Wechselhäufigkeit zu hoch ist, um langfristige Beziehungen aufzubauen. Riner und Reidenbach eruieren sowohl in der Kundenakquisition als auch in der Kundenbindung gleichermassen Anknüpfungspunkte. In den Leistungsaufgaben (Leistungsinnovation und Leistungspflege) überwiegt die Erkenntnis, dass aus Sicht des Handels eingeschränktes Potenzial besteht. Mögliche Synergien zwischen der Analyse nutzergenerierter Inhalte und der Optimierung der Sortiments- und Angebotspolitik – abhängig der von den Leistungsverwendern artikulierten Wünsche – orten die Mehrheit der Interview-Partner. Einen Anknüpfungspunkt zwischen Kundenfeedbackmöglichkeiten und der Leistungsinnovation sehen Reidenbach, Künzler und Proske in der Etablierung von Service-Leistungen, die der Händler selbständig gestalten kann.

Bei den Instrumenten des Marketing-Mix wurden Einflussfaktoren vorwiegend im Bereich der Angebots- und Sortimentspolitik und der Kommunikationspolitik identifiziert. Durch die Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte kann, wie bereits im vorherigen Abschnitt zu den Kernaufgaben im Marketing beschrieben, die Sortiments- und Angebotsgestaltung von den Inputs aus der Community profitieren. Die Kommunikationspolitik bietet gemäss Risch und Proske den grössten Hebel, da Händler die Botschaften der Kunden für die Unternehmenskommunikation zur



Steigerung der Glaubwürdigkeit nutzen können. Einen Schritt weiter geht travel.ch mit der Publikation von nutzergenerierten City-Tipps in ihrer Reise-Broschüre. Ebenso verwenden Weltbild und (zeitweise) Digitec und Brack Electronics Kommentare von Kunden in der Werbung. Wichtig dabei ist, dass die Verwendung nutzergenerierter Kommentare als authentisch wahrgenommen wird (Proske, Polzin); die Glaubwürdigkeit kann bei übermässigem Einsatz jedoch leiden (Riner). Es bietet sich zudem an, in der klassischen Kommunikation auf die Interaktionsmöglichkeiten im Online-Shop hinzuweisen (Polzin, Künzler, Riner, Reidenbach). Die Distributionspolitik weist gemäss den Interview-Partnern kaum Schnittstellen zu nutzergenerierten Inhalten auf, ebenso wenig die Preispolitik. Letztere ist generell infolge der hohen Transparenz im Internet unter Druck.

### 6.2.3.3 Umsetzung

Die Analyse der Gespräche zeigt, dass vier Elemente für eine erfolgreiche Umsetzung der Nutzerbeteiligung in Online-Shops von der Mehrheit der Interview-Partner als zentral angesehen werden:

- **Top-Management-Commitment:** Die Führung eines Unternehmens muss sich klar zu einer dialogorientierten Kommunikation bekennen und die Kundenintegration als strategisch bedeutend erkennen.
- **Unternehmenskultur:** Die Customer-Centricity muss in der Unternehmenskultur verankert sein.
- **Kompetente Mitarbeitende:** Extrovertierte und kommunikative Mitarbeitende, die im Umgang mit nutzergenerierten Inhalten geschult wurden.
- **Prozesse und Ressourcen:** Angepasste Prozesse, um einen Transfer des Kunden-Know-hows ins Unternehmen zu ermöglichen, sowie genügend Ressourcen für die Betreuung und Überwachung der Kundenkommunikation.

Reidenbach hält zudem fest, dass rechtliche Gesichtspunkte und der Datenschutz nicht ausser Acht gelassen werden dürfen. Risch führt zudem an, dass Personen, welche die Social Media-Aktivitäten betreuen, über Entscheidungsbefugnisse oder einen direkten Draht zu entscheidungsbefugten Personen haben müssen, um auch in schwierigen Situationen zeitnah agieren und reagieren zu können.

### 6.2.3.4 Kontrolle

Die Kontrollierbarkeit des Einsatzes nutzergenerierter Inhalte zur Feststellung der Zielerreichung sieht die Mehrzahl der Interview-Partner als gegeben, zumal sich die Nutzeraktivitäten auf der eigenen Plattform einfach verfolgen und analysieren lassen. Weigel, Risch, Künzler und Riner empfehlen den Einsatz von Monitoring-Tools, um nebst den Aktivitäten auf der eigenen Plattform auch noch die Konversationen im Internet zu überwachen. Solche Monitoring-Lösungen erlauben es, die Erkenntnisse im Planungsprozess zu berücksichtigen und fortlaufend die Massnahmen zu optimieren.

## **6.2.4 Konsumentenverhalten und nutzergenerierte Inhalte**

### 6.2.4.1 Typen von Kaufentscheidungen

Proske, Walthert, Künzler als auch Reidenbach stimmen zu, dass nutzergenerierte Inhalte abhängig von der Typologie der Kaufentscheidung eine unterschiedliche Rolle spielen. Bis auf Walthert sind sich alle einig, dass bei extensiven Kaufentscheidungen die Bedeutung von Produktbewertungen und -kommentaren am höchsten ist. Bei limitierten Entscheidungen dürften nutzergenerierte Inhalte die Auswahl der Problemlösung aus dem Evoked Set beeinflussen. Walthert vermutet jedoch, dass bei extensiven Kaufentscheidungen bereits vor dem Besuch des Online-Shops die Entscheidung anhand anderer Informationen gefällt wurde, weshalb im Online-Shop nur noch die Kaufabwicklung stattfindet. Den grösseren Einfluss vermutet er bei limitierten Entscheidungen, bei denen erst im Online-Shop die finale Entscheidung getroffen wird. Alle Interviewpartner stimmen jedoch einhellig zu, dass nutzergenerierte Inhalte bei habitualisierten und impulsiven Entscheidungen kaum eine Rolle spielen.

### 6.2.4.2 Kaufphasen

Alle befragten Interview-Partner sehen aus Kundensicht den grössten Nutzen der Bereitstellung nutzergenerierter Inhalte in der Such- und Vorauswahl- sowie der Bewertungs- und Auswahlphase. Riner und Walthert erachten auch die Problemlöse- und Supportfunktion von Kundeninteraktionsmöglichkeiten in der Nachkaufphase als relevant. Gemäss Künzler erstellen Kunden nutzergenerierte Inhalte besonders dann, wenn die Erwartungen an das Produkt nicht erfüllt wurden oder die Kommentare zum Produkt nicht den eigenen Erfahrungen entsprechen.

## **6.2.5 Zusammenfassung**

Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Leitfaden-Interviews liefert das Mindmap in Abbildung 16, dessen Gliederung weitgehend dem Interview-Leitfaden (vgl. 6.1.2) entspricht und das verwendete Kategorien-Set wiedergibt.

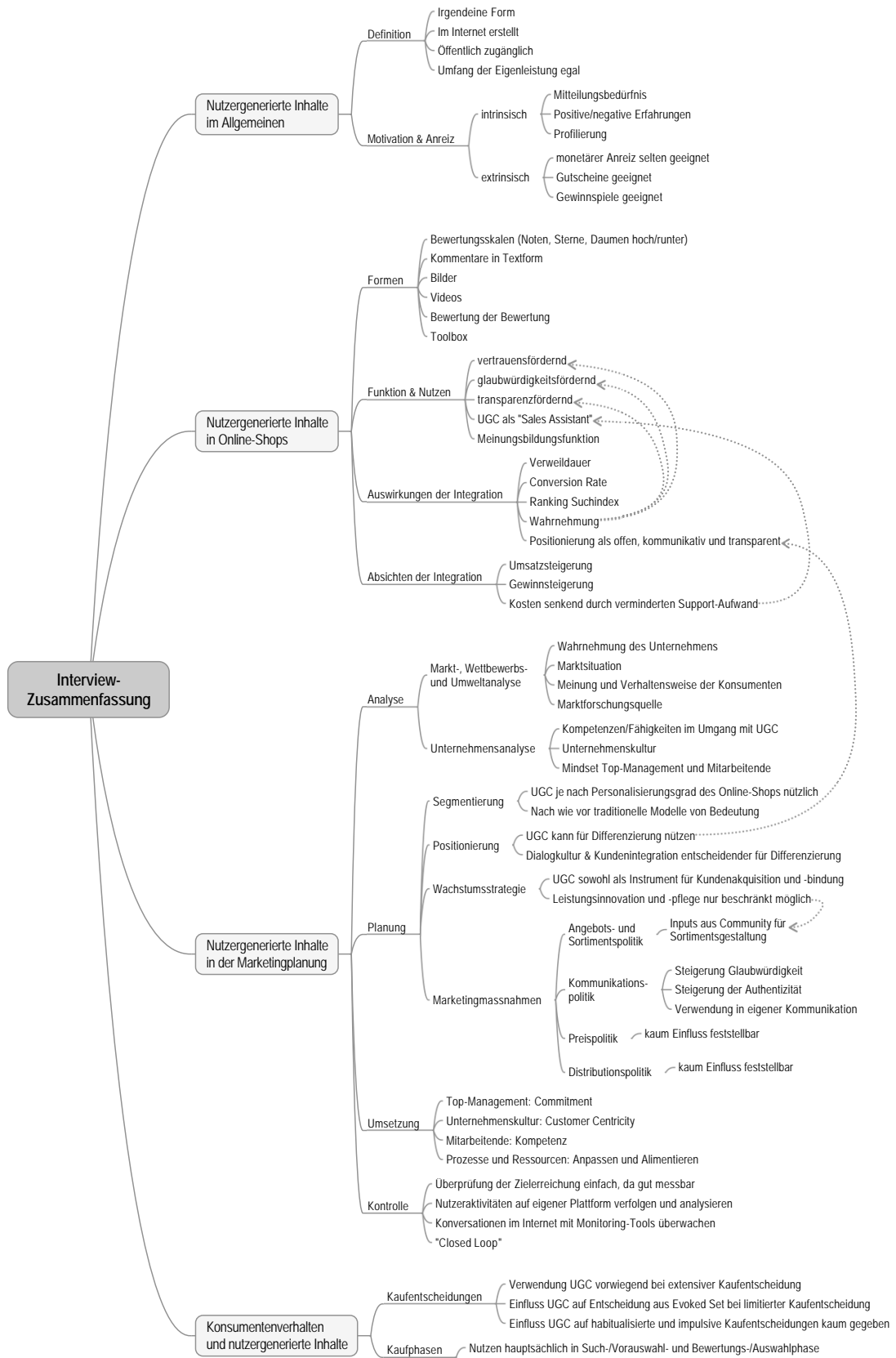


Abbildung 16: Zusammenfassung der Erkenntnisse (eigene Darstellung)

### 6.3 Kritische Reflexion der Methodik

Die Wahl eines explorativen Vorgehens für die Gewinnung der qualitativen Daten erwies sich als angemessen. Es hat sich in den teilstrukturierten Interviews gezeigt, dass noch keine etablierten Vorgehensweisen in der Implementierung nutzer-generierter Inhalte in Online-Shops bestehen und die Auswirkungen auf die Marketingplanung noch wenig untersucht wurden. Die Thematik wird heute vielfach noch unstrukturiert angegangen.

Die vereinbarten Interviews konnten alle erfolgreich durchgeführt werden. Da die Interview-Partner die Thematik aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten (aus Sicht des Handels und von Experten im Bereich Online-Marketing und E-Business/E-Commerce) ist eine vernetzte Betrachtung der Thematik gewährleistet. Zudem gehören die befragten Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen an und sind in verschiedenen Branchen tätig. Die Ableitung verallgemeinerbarer Aussagen ist somit möglich.

Ausser in der Pilotphase konnten den Interview-Partnern alle relevanten Fragen gestellt werden. Die Interviews dauerten zwischen 45 Minuten und 75 Minuten und wurden immer aufgezeichnet, so dass sich alle Gespräche vollständig transkribieren liessen. Im Nachhinein zeigte sich, dass bei ein paar wenigen Fragen ein zusätzliches Nachhaken nötig gewesen wäre, um die angestrebte Differenziertheit in den Aussagen der Interview-Partner zu erreichen.

Bei der Auswertung der Interviews konnte das in Abschnitt 6.1.6 genannte Vorgehen eingehalten werden. Das verwendete Kategorien-Set basierte vorwiegend auf den deduktiv abgeleiteten Kategorien, welche sich auch im Interview-Leitfaden spiegeln. Über den phrasenweisen Materialdurchgang wurden nur wenige neue Kategorien dem Set hinzugefügt. Zur Erreichung des gewünschten Abstraktionsniveaus wurden Themenkomplexe in den Gesprächstranskripten zusammengefasst.

Die in Abschnitt 6.1.7 aufgeführten Gütekriterien wurden, so gut es in einer Einzelarbeit möglich ist, befolgt. Die Vorgehensweise der explorativen Datengewinnung und der Auswertung ist klar und nachvollziehbar dokumentiert. Die Interview-Situationen waren über alle Gespräche hinweg konstant, da immer derselbe Interviewer mit dem gleichen Interview-Leitfaden im Einsatz war. Die konkrete Gesprächssituation zeigte sich bei allen Interviews sehr ähnlich; die Gespräche verliefen bilateral und in deutscher Sprache, und der Interviewer wurde äusserst wohlwollend empfangen. Die Gespräche waren also keinen ungewöhnlichen Einflüssen ausgesetzt. Zur kommunikativen Validierung wurden zwei Transkripte den Interview-Partnern vorgelegt. Dabei wurden keine Anomalien in der „Verschriftlichung“ festgestellt.

## 7 Konklusion

In Kapitel 5 (Integration) wurden die auf Sekundärrecherche basierenden Erkenntnisse aus Kapitel 3 (Nutzergenerierte Inhalte) und Kapitel 4 (Marketing & Marketingplanung) zusammengeführt und die Integration nutzergenerierter Inhalte in die Marketingplanung aufgezeigt.

Dieses Kapitel bezweckt nun, die auf Sekundärrecherche basierenden Erkenntnisse aus Kapitel 5 mit den empirischen Ergebnissen aus den leitfadengestützten Interviews aus Kapitel 6 (Empirische Untersuchung) zu verbinden und Erkenntnisse für die Praxis abzuleiten.

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels werden die in unter 1.3 formulierten Forschungsfragen F1 bis F4 wieder aufgenommen, um sie nun auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse aus der Literatur sowie den leitfadengestützten Interviews zu beantworten. Empfehlungen für den erfolgreichen Umgang mit nutzergenerierten Inhalten in Online-Shops aus Sicht der Marketing-Praxis werden im zweiten Abschnitt abgeleitet. Diese Erläuterungen beantworten die Forschungsfrage F5. Der dritte Abschnitt weist auf die Fokussierung der vorliegenden Arbeit hin und zeigt auf, welche Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten zu dieser Thematik bestehen.

### 7.1 Schlussfolgerung

#### **F1: Was sind nutzergenerierte Inhalte, [...]**

Eine einheitliche Definition von nutzergenerierten Inhalten existiert in der Literatur nicht. Die meisten Beschreibungen verlangen, dass diese Inhalte durch Internet-User ausserhalb beruflicher Aktivitäten erstellt und öffentlich zugänglich publiziert werden müssen, um als solche Inhalte zu gelten. Das Format spielt dabei keine Rolle, es kann sich also um Text-, Bild-, Musik- oder Video-Material (oder eine Kombination davon) handeln. Über die kreative Leistung, die bei der Erstellung notwendig ist, herrscht keine Einigkeit.

In der Praxis werden nutzergenerierte Inhalte sehr ähnlich beschrieben. Grundsätzlich handelt es sich auch um jegliche Form von nicht-kommerziellen Inhalten, die von Usern öffentlich publiziert werden. Ein bestimmtes Mass an Kreativität wird nicht vorausgesetzt, Copy&Paste reicht aus.

Den gemeinsamen Nenner beider Sichtweisen stellen die öffentliche Publikation der Inhalte, ihren nicht-kommerzielle Charakter sowie die Formlosigkeit dar.

Für die Umgrenzung dieses Begriffs sind zusätzlich zwei weitere interessante Aspekte zu berücksichtigen: Motivation und Anreize. Als motivierende Faktoren zur Erstellung nutzergenerierter Inhalte identifizierten die Interview-Partner ein grundlegendes Mitteilungsbedürfnis der User. Ebenso ist ein Hang zur Profilierung auszumachen. In der Literatur wurde ebenfalls ein grundsätzliches Mitteilungsbedürfnis identifiziert, das vor allem bei der jüngeren Generation vorhanden ist. Auch erfüllt

die Publikation von nutzergenerierten Inhalten eine Profilierungs- und Reputationsfunktion gegenüber anderen Internet-Usern. Die Motivation, nutzergenerierte Inhalte zu publizieren, ist also grösstenteils intrinsischer Natur. Dennoch können Online-Shop-Betreiber durch extrinsische Anreize die Erstellung fördern. Von einer direkten monetären Incentivierung raten die Interview-Partner ab, vielmehr eignen sich indirekte Anreize in Form von Gutscheinen oder der Teilnahme an Gewinnspielen.

### **F1: [...] und wie können sie in Online-Shops implementiert werden?**

Die empirische Untersuchung hat ergeben, dass die Implementierung von Tools für Kundenfeedbacks mit Bewertungsskalen (Sterne, Noten, dichotome Bewertungen) oder Kommentarfunktionen realisiert wird. Als Publikationsform herrscht Text vor, Fotos und Videos sind weniger verbreitet. Die Verwendung multimedialer Elemente ist je nach angebotenen Sortiment unterschiedlich sinnvoll.

Einige Interview-Partner haben auf eine weitergehende Kundenintegration verwiesen, die über die Bereitstellung von interaktiven Tools geschehen kann. Somit kann beispielsweise auch die Erstellung von nutzergenerierten Sortimenten oder Produkt-Bundles realisiert werden<sup>27</sup>.

In der Literatur erfolgt die Unterscheidung zwischen Inhalten, die zu einem bestimmten Produkt Bezug nehmen, und Inhalten allgemeiner Natur. Zur ersten Kategorie zählen Funktionen für die Abgabe von Bewertungen (Sterne, Noten, dichotome oder mehrdimensionale Bewertungs-Skalen) oder Tools für die Erstellung von Text-, Foto-, Audio- oder Video-Rezensionen. Zur zweiten Kategorie gehören Blogs, Foren, Wikis oder FAQ-Sammlungen, welche die Kunden eher themenbasiert interagieren lassen und der direkte Produktbezug im Hintergrund steht.

### **F2: Wie stellt sich der idealtypische Verlauf der Marketingplanung dar, [...]**

In der Literatur sind unterschiedliche Vorstellungen vom Planungsprozess im Marketing verbreitet. Als gemeinsamer Nenner unter den führenden Marketingautoren konnte die vierstufige Marketingplanung mit den Phasen „Analyse“, „Planung“, „Umsetzung“ und „Kontrolle“ identifiziert werden.

In der *Analysephase* geht es um die Eruierung von Erfolgsaussichten für die Marktbearbeitung. Chancen und Gefahren werden im Rahmen der Markt-, Wettbewerbs- und Umweltanalyse eruiert und Stärken und Schwächen in der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zur Gewinnung und Erhaltung von Wettbewerbsvorteilen abgeschätzt. Daraus lassen sich die strategischen Konsequenzen für die Marketingplanung ableiten.

---

<sup>27</sup> Oftmals wird in diesem Zusammenhang von Open Innovation (umgangssprachlich auch von Crowdsourcing) gesprochen. Es handelt sich dabei um die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und seinen Kunden. Vgl. dazu bspw. Reichwald & Piller (2003; 2009) oder Gassmann & Enkel (2004).

Die *Planungsphase* unterteilt sich in sechs Schritte. Zuerst geht es im Rahmen der (1) Segmentierung darum, den zu bearbeitenden Markt für eine effiziente Bearbeitung in möglichst homogene Käufergruppen aufzuteilen. Im Anschluss daran wird die (2) Positionierung des eigenen Angebots im Verhältnis zur Konkurrenz analysiert. Mit der Festlegung der Wunschposition erfolgt auch die Ableitung der (3) Ziele, welche eine zentrale Steuerungs-, Kontroll- und Koordinationsfunktion in der weiteren Planungs- und Umsetzungsphase wahrnehmen. Basierend auf den Zielvorgaben erfolgt die Erschliessung und Ausschöpfung von (4) Kunden- und Leistungspotenzialen über die Ableitung einer entsprechenden (5) Marktbehandlungsstrategie und der Definition von zielführenden (6) Marketing-Mix-Massnahmen. Diese unterteilen sich in Instrumente der Produkt-, Preis-, Distributions- und Kommunikationspolitik.

In der *Umsetzungsphase* ist eine konsequente Implementierung der Strategie Grundlage für den Erfolg. Eine marktorientierte Kultur sowie entsprechende Kompetenzen, Rahmenbedingungen und Prozesse sind Voraussetzung dafür.

In der *Kontrollphase* der Marketingplanung erfolgt die Überprüfung der Zielerreichung, um die Effizienz und Effektivität der Marketingmassnahmen sicherzustellen und sie laufend zu optimieren (Closed Loop).

## **F2: [...] und welche Differenzierungen ergeben sich in Bezug auf den (Online-) Handel?**

Grundsätzlich entspricht der Planungsprozess im Online-Handel dem obgenannten Vier-Phasen-Modell. Letztendlich geht es auch um die optimale Gestaltung der Kundenbeziehung und der Positionierung des Angebots im relevanten Markt.

Eine Differenzierung ergibt sich jedoch im Bereich der Marketingmassnahmen, da vertriebspolitische Entscheidungen in Business-to-Consumer Online-Shops eine untergeordnete Rolle spielen. Der Vertriebskanal ist logischerweise vorgegeben und als Abnehmer der Produkte und Dienstleistungen sind nur Endkunden von Bedeutung. Ebenfalls ist der Einsatz von Verkaufsorganen im Online-Handel nicht relevant.

Anstelle der Produktpolitik nimmt im Handelsmarketing die Sortiments- und Angebotspolitik eine zentrale Stellung ein. Eine Ausrichtung des Angebots entsprechend den Anforderungen des Zielsegments kann als Differenzierungsmerkmal gegenüber den Wettbewerbern dienen.

Die Ausgestaltung der Kommunikationspolitik erfährt insofern eine Fokussierung, als vorwiegend Instrumente zum Einsatz kommen, die eine online-affine Zielgruppe ansprechen und eine Konversion des potenziellen Kunden zum Käufer ohne Medienbruch ermöglichen.

Die Erzielung von Gewinn- und Wachstumspotenzialen über die Nutzung von Leistungspotenzialen ist bei einem Handelsunternehmen nur beschränkt möglich (vgl. Sortimentspolitik). In der Ausgestaltung von Liefer-/Kundendienst-Leistungen und Service-/Garantieleistungen steht jedoch das volle Potenzial zur Verfügung.

### **F3: Welche Bedeutung haben nutzergenerierte Inhalte in Online-Shops für die einzelnen Phasen der Marketingplanung?**

In der Literatur und aus den Interviews lassen sich Rückschlüsse auf die Bedeutung nutzergenerierter Inhalte in der Phase der *Markt-, Wettbewerbs- und Umfeldanalyse* ableiten. Neuere Publikationen und die Mehrheit der Interview-Partner sehen Potenzial in der Analyse von Kundenfeedbacks auf eigenen sowie fremden Plattformen zur Identifizierung von Bedürfnissen und Wünschen und zur Ableitung von Marktpotenzialen. Weiter lassen sich daraus auch Erkenntnisse über die Zufriedenheit mit den Produkten und Dienstleistungen sowie der Wahrnehmung des Unternehmens gewinnen.

Für die Einschätzung der *Leistungsfähigkeit der Unternehmen* lassen sich kaum Erkenntnisse in der Literatur finden. Hingegen betonen die Interview-Partner, dass der erfolgreiche Einsatz dialogischer Kommunikationsinstrumente gewisse Kompetenzen und kulturelle Voraussetzungen erfordert und von den Mitarbeitenden als auch vom Top-Management getragen werden muss.

Im Rahmen der *Segmentierung* kann die Auswertung der über die implementierten Tools (Bewertungen, Kommentare und weitere Interaktions-Funktionen) generierten Kundeninteraktionen eine feinere Segmentierung ermöglichen (Data Mining). Dieses Vorgehen setzt jedoch voraus, dass sich die Interaktionen eindeutig den Kundenprofilen zuweisen lassen.

Da nach wie vor wenige Online-Shops Bewertungs- und Rezensionsfunktionen bereitstellen, ist das Differenzierungspotenzial durch die Implementierung solcher Funktionen grundsätzlich gegeben. Aus Sicht der Interview-Partner ist es jedoch viel entscheidender, eine klare *Positionierung* über die gelebte Kundenorientierung zu erreichen.

In den *Kernaufgaben des Marketings* sind bezüglich des Einflusses nutzergenerierter Inhalte im Online-Handel auf die Kundenaufgaben (Kundenakquisition und Kundenbindung) kaum Forschungs-Erkenntnisse vorhanden. Aus der Perspektive der Praktiker haben Kundenfeedbackmöglichkeiten in Online-Shops durchaus einen Einfluss auf die Conversion Rate und die Höhe des Bestellwerts. Grundsätzlich kann durch die Kundenintegration in den Leistungsaufgaben (Leistungsinnovation und -pflege) das grösste Potenzial erschlossen werden. Aus Sicht des Online-Handels beschränkt sich dies heute vorwiegend noch auf die Optimierung der *Angebots- und Sortimentspolitik* aufgrund der von Kunden artikulierten Wünsche und Bedürfnisse. Die Interview-Partner sehen in der Integration nutzergenerierter Inhalte zusätzlich noch einen Vorteil für die Kundenakquisition und Kundenbindung.

Die *Kommunikationspolitik* als weiteres Instrument des Marketing-Mix profitiert insofern von nutzergenerierten Inhalten, als dass Online-Händler die Kundenbewertungen und -kommentare zur Steigerung der Glaubwürdigkeit der Unternehmenskommunikation nutzen können. Interaktive (multimediale) Kommunikationsinstrumente bieten allgemein Potenzial in der Intensivierung der Kundenbeziehung, bergen jedoch die Gefahr, die Marketingkommunikation bis zu einem gewissen



Grad der Community zu überlassen. Die Preis- und Distributionspolitik hingegen sind kaum von der Bereitstellung nutzergenerierten Inhalten tangiert.

Um eine beziehungsorientierte Marketingplanung in die Tat umzusetzen – da sind sich Literatur und alle Interview-Partner einig – ist es erforderlich, dass das Top-Management sich zur Kundenorientierung bekennt und die Mitarbeitenden über Kenntnisse im Umgang mit interaktiven Kunden verfügen. Ebenfalls ist eine offene und transparente Unternehmenskultur Voraussetzung, damit sich eine Integration des Kunden bewerkstelligen lässt. Letztendlich müssen auch Prozesse und Ressourcen entsprechend angepasst bzw. alimentiert werden.

Im Rahmen des Controlling bietet sich eine permanente Überwachung nutzergenerierter Inhalte auf der eigenen Plattform sowie fremden Plattform an. Solche Monitoring-Aktivitäten erlauben es, die Erkenntnisse im Planungsprozess zu berücksichtigen und fortlaufend die Massnahmen zu optimieren.

#### **F4: Welche Auswirkungen ergeben sich aus der Integration nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops?**

Zahlreiche Studien zum Kaufverhalten kommen zum Schluss: Konsumenten vertrauen Konsumenten. Den Zahlen nach zu schliessen sind nutzergenerierte Produktbewertungen die vertrauenswürdigste Informationsquelle im Internet. „Offline“ sind bei Kaufentscheidungen nur noch Freunde und die Familie wichtigere Ansprechpartner. Offizielle Produktinformationen gelten in den Augen der Konsumenten als weniger glaubwürdig.

Die Akzeptanz von Produktbewertungen und -kommentaren hängt jedoch von der wahrgenommenen Vertrauenswürdigkeit des Rezensenten und seines Einflusses in der Community ab. Zudem spielen Rezensionen bei utilitaristischen Kaufmotiven eine wichtigere Rolle als bei hedonistischen (Nutzenorientierung vs. Lust-/Genussorientierung).

Aus der Perspektive der Online-Shop-Betreiber hat die Einbindung nutzergenerierter Inhalte grösstenteils positive Auswirkungen. Die Bereitstellung von interaktiven Kundenfeedbackmöglichkeiten kann das Vertrauen gegenüber dem Online-Händler und seine Glaubwürdigkeit durch erhöhte Transparenz stärken. Dieser Zusammenhang konnte sowohl in der Literatur nachgewiesen als auch durch die Interview-Partner bestätigt werden.

Das Vorhandensein von nutzergenerierten Inhalten in Online-Shops ist oft Grundvoraussetzung, dass Konsumenten überhaupt eine Kaufhandlung vollziehen. Besonders bei extensiven Kaufentscheidungen oder bei mangelnden Erfahrungen mit dem Anbieter kann das Fehlen von Kundenmeinungen die Internet-User von einem Kauf abhalten. Somit wird der Implementierung von nutzergenerierten Tools eine positive Wirkung auf die Conversion Rate und damit auf den Umsatz und den Gewinn zugeschrieben. Man spricht gar von einer erhöhten Zahlungsbereitschaft der Konsumenten, sofern sich die Rezensenten in der Mehrheit positiv zu den Produkten und zum Unternehmen äussern.

Damit ein Unternehmen von den obgenannten positiven Auswirkungen profitieren kann, müssen Angebote und Service-Leistungen überzeugen. Kunden sprechen gerne und oft über positive Erfahrungen mit einem Online-Shop oder seinen Produkten. Kunden erzählen jedoch umso mehr von negativen Erlebnissen, je weniger ihre Erwartungen erfüllt wurden. Deshalb schrecken Online-Shop-Betreiber von der Implementierung von Kundenfeedbackmöglichkeiten auf der eigenen Plattform zurück, weil sie negative Kommentare fürchten. Diese Zurückhaltung ist in der Regel unbegründet, denn es ist eine Tatsache, dass Kunden ihrer Enttäuschung sowieso Luft machen, jedoch auf fremden Plattformen. Insofern ist es vorzuziehen, sich negativen Kommentaren auf der eigenen Plattform zu stellen, als dass im Internet schlechte Berichte kursieren, auf die ein Unternehmen kaum reagieren kann.

Allgemein stellt sich mit der Bereitstellung interaktiver Tools ein gewisser Kontrollverlust ein, da ein Online-Shop die Konsumenten indirekt am Marketing beteiligt und somit nicht mehr alle Markenbotschaften selbst kontrollieren kann.

## 7.2 Implikationen für die Praxis

### **F5: Welche Empfehlungen lassen sich für die Implementierung von und den Umgang mit nutzergenerierten Inhalten in Online-Shops für die Marketing-Praxis ableiten?**

Bevor über die Implementierung von Tools zur Kundenintegration nachgedacht wird, sollte sich ein Online-Shop-Betreiber folgende beiden Fragen stellen:

- Bieten unsere Produkte Potenzial für Kundeninteraktionen?
- Ist unser Unternehmen in der Lage, sich auf eine interaktive Kundenbeziehung einzulassen und die Kunden in die Wertschöpfung einzubinden?

Können die obgenannten Fragen mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden, sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung von nutzergenerierten Inhalten und den erfolgreichen Umgang damit gegeben.

Von einer interaktiven Kundenbeteiligung ist also abzuraten, falls die angebotenen Produkte keine Anknüpfungspunkte bieten, um sie zum Gegenstand einer interessanten Konversation zwischen Kunden sowie dem Unternehmen und seinen Kunden werden zu lassen. Ebenso muss ein Unternehmen in der Lage sein, sich auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einzulassen, seine Tätigkeiten danach auszurichten und somit eine beziehungsorientierte Strategie („Customer Centricity“) zu verfolgen<sup>28</sup>.

Der Wandel von einer klassischen, produktzentrierten Sichtweise hin zu einem service- und beziehungsorientierten Verständnis erfordert primär das Commitment

---

<sup>28</sup> Vgl. Kaul et al. (2010) für weiterführende Informationen zur interaktiven Wertschöpfung im Marketing.

des Top-Managements. Führungskräfte müssen die Kundenorientierung vorleben und eine Vorbildfunktion einnehmen. Dann ist auch die Voraussetzung gegeben, dass sich ein Kulturwandel hin zu einem offenen, transparenten und vor allem extrovertierten Auftreten des Unternehmens (bzw. dessen Mitarbeitenden) gegenüber Aussenstehenden etablieren kann.

Bevor eine Implementierung von Kundeninteraktionsfunktionen im Online-Shop angegangen wird, empfiehlt es sich, in einem ersten Schritt die in der eigenen Zielgruppe bereits im Internet stattfindenden Diskussionen über das Unternehmen und seine Marke(n), Produkte und Mitarbeitenden passiv mitzuverfolgen. Damit lassen sich wertvolle Erkenntnisse über die Kanäle gewinnen, in denen die Kommunikation stattfindet, und über Themen, die diskutiert werden. Für die Gestaltung einer interaktiven Kundenbeziehung ist es entscheidend, die passenden und zielgruppen-gerechten Kundeninteraktions-Tools zu implementieren<sup>29</sup>.

Die Implementierung von Tools zur Erstellung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops stellt technisch gesehen in der Regel keine grosse Herausforderung dar. Vielmehr muss das Unternehmen bzw. seine Mitarbeitenden mit den neuen Interaktionsmöglichkeiten vertraut gemacht werden. Unternehmen, welche das Potenzial nutzergenerierter Inhalte ausschöpfen wollen, bilden die Mitarbeitenden im Umgang mit interaktiven Marketing-Instrumenten aus und zeigen auf, welche Auswirkungen die Interaktionen mit den Kunden auf die Wahrnehmung des Unternehmens haben. Die Intensivierung der Kundenbeziehung durch die Bereitstellung interaktiver Kommunikationsinstrumente ist sukzessive anzugehen, damit sich die Mitarbeitenden den neuen Herausforderungen stellen können.

Um das Potenzial aus den Kundeninteraktionen zu erschliessen, ist es erforderlich, die Strukturen entsprechend anzupassen, so dass Schnittstellen geschaffen werden können, um das Know-how der Kunden für das Unternehmen nutzbar zu machen. Dies erfordert die Bereitstellung von Ressourcen und die Definition von Verantwortlichkeiten, damit die Inputs aus der Kunden-Community aufgenommen, ausgewertet und in die Marketingprozesse implementiert werden können.

Im Online-Handel können sich Implikationen in allen vier Phasen der Marketingplanung ergeben. Vorwiegend profitieren aber die Angebots- und Sortimentspolitik sowie die Kommunikationspolitik von den Interaktionen mit den Kunden.

---

<sup>29</sup> Vgl. Berger & Ledergerber (2010) für die Erfolgsfaktoren des Social Media-Einsatzes

### 7.3 Ausblick

Der Fokus dieser Arbeit lag auf der Untersuchung der Bedeutung nutzergenerierter Inhalte in Online-Shops für die Marketingplanung im Online-Handel. Zudem stand die Beziehung zwischen Online-Händler und dem Endkonsumenten im Vordergrund, eine Business-to-Business-Betrachtung wurde explizit ausgeklammert.

Die Erkenntnisse aus der Literaturanalyse sind genereller Natur und beschreiben die Implikationen nutzergenerierter Inhalte aus einer allgemeinen Handels-Perspektive. Die empirische Untersuchung wurde so angelegt, dass der Forschungsgegenstand facettenreich und aus unterschiedlichen Blickwinkeln analysiert werden konnte. Die gewählte Vorgehensweise führt aufgrund der breiten Betrachtung zu verallgemeinerbaren Erkenntnissen, die für alle Online-Shop-Betreiber im Detailhandel von Bedeutung sind.

Die Sekundärrecherche und die empirische Untersuchung haben gezeigt, dass noch zahlreiche Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten zur Thematik von nutzergenerierten Inhalten und zum Einfluss auf die Marketingplanung bestehen. Fragestellungen der weitergehenden Integration von Social Media-Inhalten oder der vermehrten Verknüpfung des Online-Angebots mit bestehenden sozialen Netzwerken<sup>30</sup> sind noch zu wenig aus wissenschaftlicher Perspektive untersucht worden. Ein neues Gebiet öffnet sich auch durch die Bereitstellung von offenen Programmierschnittstellen zu sozialen Netzwerken wie Facebook, wodurch eine vollständige Integration von E-Commerce-Anwendungen in bestehende Communities möglich wird<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Im Online-Shop von Levi's kann beispielsweise jedes einzelne Produkt „geliked“ werden. Somit kann sich ein Facebook-User anzeigen lassen, welche Levi's-Produkte seinen Freunden gefallen (Roth, 2010b). Diesel geht noch einen Schritt weiter und hat im Umkleidebereich seiner Läden Terminals mit eingebauter Webcam installiert. Diese ermöglichen es, dass Kunden die Fotografie ihres Outfits direkt auf Facebook veröffentlichen können, um auf einfache Art und Weise Feedback aus dem Freundeskreis zu erhalten (Roth, 2010a).

<sup>31</sup> Als eines der ersten Unternehmen hat 1-800-Flowers.com im Juli 2009 einen E-Commerce-Store auf der eigenen Facebook-Seite eingebunden (Wauters, 2009).

## Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Alby, T. (2008). Web 2.0 Konzepte, Anwendungen, Technologien (3., überarb. Aufl.). München: Hanser.
- Allen, B. W., Doherty, N., Weigelt, K. & Mansfield, E. (2005). Managerial Economics: Theory, Application, and Cases. New York: Norton.
- American Marketing Association. (2007). Definition of Marketing. Online (16. Juni 2010): <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Anderson, E. W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. Journal of Service Research, 1(1), S. 5-17.
- Atteslander, P. (2008). Methoden der empirischen Sozialforschung (12., durchges. Aufl.). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (Hrsg.). (2006). Katalog E: Definitionen zu Handel und Distribution. Köln: Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln.
- Ba, S. & Pavlou, P. A. (2002). Evidence of the Effect of Trust Building Technology in Electronic Markets: Price Premiums and Buyer Behavior. MIS Quarterly, 26(3), S. 243-268.
- Bächle, M. (2006). Social Software. Informatik-Spektrum, 29(2), S. 121-124.
- BAK Basel Economics. (2009). Die Bedeutung des Detailhandels für die Schweizer Volkswirtschaft. Online (17. Mai 2010): [http://www.bakbasel.ch/downloads/services/reports\\_studies/2009/200906\\_bedeutung\\_detailhandel.pdf](http://www.bakbasel.ch/downloads/services/reports_studies/2009/200906_bedeutung_detailhandel.pdf)
- Bauer, H. H., Neumann, M. M., Huber, F. & Hölzing, J. A. (2004). Relevanz und Kausalitäten von Konsumentenvertrauen im Internet. In: Bauer, H. H., Neumann, M. M. & Rösger, J. (Hrsg.), Konsumentenverhalten im Internet (S. 3-21). München: Vahlen.
- Bazaarvoice. (2010). Industry Statistics. Online (26. Mai 2010): <http://www.bazaarvoice.com/resources/stats>
- Bazaarvoice & Resource Interactive. (2008). User-Generated Content Research Brief. Online (26. Mai 2010): <http://www.bazaarvoice.com/resources/research>
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2006). Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendungen (11. überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

- Berger, V. & Ledergerber, A. (2010). Social Media - Die fünf Erfolgsfaktoren. Marketing & Kommunikation, 8/10.
- Blömecke, E., Braun, A. & Clement, M. (2008). Kundenintegration in die Wertschöpfung am Beispiel des Buchmarkts. In: Hass, B. H., Walsh, G. & Kilian, T. (Hrsg.), Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien (S. 289-303). Berlin: Springer.
- Böhler, H. (2004). Marktforschung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Boluminski, J., Karlein, S. & Nätscher, C. (2009). Medien des Web 2.0 – Chance oder Risiko im Kundendialog? Marketing Review St. Gallen, 1-2009, S. 23-28.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Bruhn, M. (2009a). Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis (9., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, M. (2009b). Relationship Marketing: Das Management von Kundenbeziehungen. München: Vahlen.
- Bundesamt für Statistik. (2009a). Haushalte und Bevölkerung - Internetnutzung. Online (2. Mai 2010): [http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche\\_globale.indicator.30106.301.html](http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/04/key/approche_globale.indicator.30106.301.html)
- Bundesamt für Statistik. (2009b). Internet - Hochgeschwindigkeits-Internet. Online (2. Mai 2010): <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/16/03/key/ind16.indicator.30107.160204.html>
- Busemann, K. & Gscheidle, C. (2009). Web 2.0: Community bei jungen Nutzern beliebt. Media Perspektiven, Nr. 7, S. 356-364.
- Carpathia Consulting GmbH & interactive friends ag. (2010). Online-Shop Studie 2010. Online (7. Juni 2010): [www.onlineshopstudie.ch](http://www.onlineshopstudie.ch)
- Chen, Y., Fay, S. & Wang, Q. (2003). Marketing Implications of Online Consumer Product Reviews. Online (30. März 2010): <http://plaza.ufl.edu/faysa/review.pdf>
- Chen, Y. & Xie, J. (2008). Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix. Management Science, 54(3), S. 477-491.
- Decker, S. & Frank, Z. (2009). Get Them Talking: How Growing Participation Chains Will Grow Sales. Online (26. Mai 2010): <http://www.bazaarvoice.com/resources/research>
- Dellarocas, C., Zhang, X. Q. & Awad, N. F. (2007). Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures. Journal of Interactive Marketing, 21(4), S. 23-45.

- Dellarocas, C. (2003). The Digitization of Word-of-Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback. *Management Science*, 49(10), S. 1407.
- dmc digital media center. (2008). Ad-hoc-Studie April 2008: Online-Shops verschlafen neue Shopping-Trends. Online (15. November 2009): <http://www.dmc.de/nc/im-focus/im-focus-details/p/1/article/online-shops-verschlafen-neue-shoppingtrends-3//abp/7.html>
- E-Commerce-Center Handel. (2009). Vertrauensbildung im Online-Handel - Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen. Online (1. März 2010): [http://www.ecc-handel.de/vertrauensbildung\\_im\\_online-handel\\_-\\_ein\\_10490501.php](http://www.ecc-handel.de/vertrauensbildung_im_online-handel_-_ein_10490501.php)
- e-tailing group. (2010). Social Shopping Survey 2.0: Customer Trust and Online Shopping. Online (15. Juli 2010): <http://www.e-tailing.com/content/?p=1310>
- eCommerce Optimization. (o.J.). Shopping Wikis, Buyers Reporting & Shopping Guides. Online (2. August 2010): <http://www.ecommercoptimization.com/comparison-shopping-listing-guide/#wiki>
- eResults. (2008). Kundenbewertungen als Feature auf Produktdetailseiten: Welches System eignet sich für Online-Shops? Online (15. November 2009): [http://www.eresult.de/studien\\_artikel/forschungsbeitraege/bewertungen\\_produktdetailseiten.html](http://www.eresult.de/studien_artikel/forschungsbeitraege/bewertungen_produktdetailseiten.html)
- Esch, F.-R. (2007). *Strategie und Technik der Markenführung* (4. überarb. und erw. Aufl.). München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Herrmann, A. & Sattler, H. (2007). *Marketing - Eine managementorientierte Einführung*. München: Vahlen.
- Esch, F.-R., Langner, T. & Ullrich, S. (2009). Internetkommunikation. In: Bruhn, M., Esch, F.-R. & Langner, T. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikation* (S. 127-156). Wiesbaden: Gabler.
- Fava Neves, M. (2007). Strategic marketing plans and collaborative networks. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2), S. 175-192.
- Fischer, P. & Hofer, P. (2004). *Lexikon der Informatik*. Kilchberg: Smartbooks.
- Fisher-Buttinger, C. & Vallaster, C. (2009). Interaktion mit Online-Communities – Spielregeln zur Stärkung der Marke. *Marketing Review* St. Gallen, 1-2009, S. 29-33.
- Foscht, T. & Swoboda, B. (2007). *Käuferverhalten: Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: WUV-Universitätsverlag.

- Gartner. (2009). Hype Cycle for E-Commerce. Online (15. April 2010): <http://www.gartner.com/DisplayDocument?id=1176912>
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2004, Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes. Tagungsbericht R&D Management Conference, Lisabon, Portugal.
- GfK Switzerland. (2009). Detailhandel Schweiz 2009. Hergiswil: GfK Switzerland.
- GfK Switzerland. (2010). Vademecum 2010. Online (27. Mai 2010): [http://www.gfk.ch/imperia/md/content/iha-gfk/publikationen/vademecum/vademecum\\_2010.pdf](http://www.gfk.ch/imperia/md/content/iha-gfk/publikationen/vademecum/vademecum_2010.pdf)
- Google Germany. (2009). Research Online, Purchase Offline. Online (27. Mai 2010): <http://www.full-value-of-search.de/pdf/Research%20Online,%20Purchase%20Offline%20-%20Daten%20zum%20Informations-%20und%20Kaufverhalten%20im%20Internet.pdf?1254243822>
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), S. 3-11.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), S. 5-14.
- Harhoff, D., Henkel, J. & von Hippel, E. (2003). Profiting from voluntary information spillovers: how users benefit by freely revealing their innovations. *Research Policy*, 32(10), S. 1753 - 1769.
- Harrison, T., Waite, K. & Hunter, G. L. (2006). The internet, information and empowerment. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), S. 972-993.
- Hass, B. H., Walsh, G. & Kilian, T. (2008). Grundlagen des Web 2.0. In: Hass, B. H., Walsh, G. & Kilian, T. (Hrsg.), *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien* (S. 4-19). Berlin: Springer.
- Homburg, C. & Krohmer, H. (2006). *Marketingmanagement: Strategie - Instrumente - Umsetzung - Unternehmensführung* (2., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Hotz, A., Eichholtz, F.-S. & Duscha, A. (2008). Kundenbewertungen unterstützen Kaufentscheidungen. Online (15. November 2009): [http://www.ecc-handel.de/kundenbewertungen\\_unterstuetzen.php](http://www.ecc-handel.de/kundenbewertungen_unterstuetzen.php)
- Hu, N., Liu, L. & Zhang, J. (2008). Do online reviews affect product sales? The role of reviewer characteristics and temporal effects. *Information Technology and Management*, 9(3), S. 201-214.
- Huber, M. (2008). *Kommunikation im Web 2.0*. Konstanz: UVK.



- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1994). *Qualitative data analysis* (2. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln. (o.J.). *Katalog E - Definitionen zu Handel und Distribution*. Online (17. Juli 2010): <http://www.katalog-e.de>
- Interone GmbH. (2010). *The Age Of On*. Online (24. Juni 2010): [http://www.interone.de/\\_download/Interone-Studie\\_The-Age-Of-On.pdf](http://www.interone.de/_download/Interone-Studie_The-Age-Of-On.pdf)
- Jensen, N. (2007). *Das ökonomische Potenzial nutzergenerierter Inhalte für Medienmarken im Wandel zu Digital Marketing*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Hochschule Fresenius, Köln.
- Kaul, H., Steinmann, C., Ledergerber, A. & Honegger, P. (2010). *Best Practice in Customer Interaction: Interaktive Wertschöpfung im Marketing in der Schweiz*. Winterthur: ZHAW School of Management and Law.
- Kırmıoğlu, H. (2004). *The "E-Literature": A Framework for Understanding the Accumulated Knowledge about Internet Marketing*. *Academy of Marketing Science Review*, 4(6), S. 1.
- Kleinalterkamp, M., Bach, T. & Griese, I. (2009). *Der Kundenintegrationsbegriff im (Dienstleistungs-)Marketing*. In: Bruhn, M. & Stauss, B. (Hrsg.), *Kundenintegration: Forum Dienstleistungsmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Knappe, M. & Kracklauer, A. (2007). *Verkaufschance Web 2.0*. Wiesbaden: Gabler.
- Kotler, P., Keller, K. L. & Bliemel, F. (2007). *Marketing-Management: Strategien für wertschaffendes Handeln* (12. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Kozinets, R. V. (1999). *E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption*. *European Management Journal*, 17(3), S. 252-264.
- Krisch, J. & Haderlein, A. (2008). *Trenddossier "Social Commerce - Verkaufen im Community-Zeitalter"*. Kelkheim: Zukunftsinstitut.
- Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P. (2003). *Konsumentenverhalten* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Künzler, H.-P. (2008). *Dialog im Kundenservice: Der Kundendienst als Generator für Kundendaten am Beispiel Versand*. In: Belz, C., Schögel, M., Arndt, O. & Walter, V. (Hrsg.), *Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (S. 187-195). Wiesbaden: Gabler.
- Langner, T. & Fischer, A. (2008). *Markenkommunikation 2.0 – Konsumenten formen Markenbotschaften*. *Marketing Review* St. Gallen, 5-2008, S. 16-20.
- Ledergerber, A. (2008). *User-generated Content - Herausforderung für Journalisten und Medien*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Hochschule Luzern, Luzern.

- Lee, J., Park, D.-H. & Han, I. (2008). The effect of negative online consumer reviews on product attitude: An information processing view. *Electronic Commerce Research and Applications*, 7(3), S. 341-352.
- Lee, N. & Lings, I. (2008). *Doing Business Research*. London: Sage.
- Leimstoll, U. & Wölfle, R. (2009). *Studien zum B2C-E-Commerce: Eine Übersicht über empirische Studien mit Schwerpunkt Schweiz*. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz.
- Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liebmann, H.-P., Zentes, J. & Swoboda, B. (2008). *Handelsmanagement (2. Aufl.)*. München: Vahlen.
- Lombriser, R. & Abplanalp, P. (2005). *Strategisches Management*. Zürich: Versus.
- Mayring, P. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2).
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung (5. Aufl.)*. Weinheim: Beltz.
- Meffert, H. (2000). *Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele (9. Aufl.)*. Wiesbaden: Gabler.
- Merkens, H. (2008). Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung (S. 286-299)*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D. & Kraimer, K. (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen (S. 441-471)*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (Hrsg.), *Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder (3. ed., S. 35-60)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Morgan Stanley Research. (2009). *The Mobile Internet Report*. Online (17. Juli 2010): [http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/mobile\\_internet\\_report.pdf](http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/mobile_internet_report.pdf)
- Morse, J. M. (1994). Designing Funded Qualitative Research. In: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (Hrsg.), *Handbook of Qualitative Research (S. 220-235)*. London: Sage.

- Mühlenbeck, F. & Skibicki, K. (2007). Verkaufsweg Social Commerce: Blogs, Podcasts, Communities - Wie man mit Web 2.0 Marketing Geld verdient. Norderstedt: Books on Demand.
- Nielsen. (2010a). Global Trends in Online Shopping. Online (29. Juli 2010): <http://ch.de.acnielsen.com/site/documents/Q12010GOS-OnlineShoppingTrendsJune2010.pdf>
- Nielsen. (2010b). Online-Shopping erobert den Alltag. Online (29. Juli 2010): <http://ch.de.acnielsen.com/site/NielsenPressemeldung-08.07.10-Online-Shopping.shtml>
- O'Reilly, T. (2005). What is Web 2.0. Online (16. April 2010): <http://www.oreillynet.com/lpt/a/7425>
- OECD. (2007). Participative Web and User-Created Content: Web 2.0, Wikis and Social Networking. Paris: OECD.
- OECD. (2009). OECD Communication Outlook 2009. Paris: OECD.
- Oetting, M. (2006). Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert. In: Schwarz, T. & Braun, G. (Hrsg.), Leitfaden Integrierte Kommunikation (S. 173-200). Norderstedt: Books on Demand.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), S. 83-96.
- Pepels, W. (1995). Handels-Marketing und Distributionspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Peräkylä, A. (2004). Reliability and validity in research based on natural occurring social interactions. In: Silverman, D. (Hrsg.), *Qualitative research theory, method and practice* (S. 283-304). London: Sage.
- Petersohn, H. (2005). *Data Mining: Verfahren, Prozesse, Anwendungsarchitektur*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Pires, G. D., Stanton, J. & Rita, P. (2006). The internet, consumer empowerment and marketing strategies. *European Journal of Marketing*, 40(9/10), S. 936-949.
- Quelle. (2009). Quelle-Trendstudie „Webshopping 2009“. Online (24. April 2010): [http://www.shopbetreiber-blog.de/wp-content/uploads/2009/06/studie\\_quelle\\_webshopping\\_2009.pdf](http://www.shopbetreiber-blog.de/wp-content/uploads/2009/06/studie_quelle_webshopping_2009.pdf)
- Reichwald, R. & Piller, F. (2003). Von Massenproduktion zu Co-Produktion: Kunden als Wertschöpfungspartner. Online): <http://www.mass-customization.de/download/reichpil2003.pdf>

- Reichwald, R. & Piller, F. (2009). *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Richter, A., Koch, M. & Krisch, J. (2007). *Social Commerce – Eine Analyse des Wandels im E-Commerce*. Unveröffentlichter Bericht, Universität der Bundeswehr, München.
- Rodríguez-Ardura, I., Martínez-López, F. & Luna, P. (2010). Going with the consumer towards the social web environment: a review of extang knowledge. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 3(3).
- Rodríguez-Ardura, I. & Martínez-López, F. J. (2008). Playing cat and mouse: consumer empowerment and marketing interaction on the net. *International Journal of Business Environment*, 2(2), S. 201-214.
- Rogge, P. S. (2007). *Nutzergenerierte Inhalte als Erlösquelle für Medienunternehmen*. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 230.
- Roth, P. (2010a). Best Practice: Diesel Social Shopping. Online (10. August 2010): <http://facebookmarketing.de/bestpractice/best-practice-diesel-social-shopping>
- Roth, P. (2010b). Best Practice: Levi's USA. Online (10. August 2010): <http://facebookmarketing.de/bestpractice/levis>
- Rudolph, T., Emrich, O. & Sohl, T. (2009). *Der Schweizer Online-Handel: Internetnutzung Schweiz 2009*. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2008). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (8., unveränderte Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schögel, M., Herhausen, D. & Walter, V. (2008a). *Interaktive Marketingkommunikation*. In: Belz, C., Schögel, M., Arndt, O. & Walter, V. (Hrsg.), *Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (S. 337-352). Wiesbaden: Gabler.
- Schögel, M., Walter, V. & Arndt, O. (2008b). *Neue Medien im Customer Relationship Management: Potenziale für eine erfolgreiche Kundenbeziehung*. In: Belz, C., Schögel, M., Arndt, O. & Walter, V. (Hrsg.), *Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (S. 437-458). Wiesbaden: Gabler.
- Schramm-Klein, H. & Zentes, J. (2008). *Multi-Channel-Retailing und Interaktives Marketing*. In: Belz, C., Schögel, M., Arndt, O. & Walter, V. (Hrsg.), *Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (S. 367-381). Wiesbaden: Gabler.
- Sen, S. & Lerman, D. (2007). Why are you telling me this? An examination into negative consumer reviews on the Web. *Journal of Interactive Marketing*, 21(4), S. 76-94.

- Send, H. & Michelis, D. (2009, 15. - 17. Juni). Contributing and Socialization - Biaxial Segmentation for Users Generating Content. Tagungsbericht 9th International Conference on Innovative Community Systems, Jena, Deutschland.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S. & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), S. 55-66.
- Smith, D., Menon, S. & Sivakumar, K. (2005). Online peer and editorial recommendations, trust, and choice in virtual markets. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), S. 15-37.
- Solomon, M. R. (2008). *Consumer Behavior* (8. Aufl.). Harlow: Pearson.
- Stanoevska-Slabeva, K. (2008a). Die Potenziale des Web 2.0 für das interaktive Marketing. In: Belz, C., Schögel, M., Arndt, O. & Walter, V. (Hrsg.), *Interaktives Marketing: Neue Wege zum Dialog mit Kunden* (S. 221-235). Wiesbaden: Gabler.
- Stanoevska-Slabeva, K. (2008b). Web 2.0: Grundlagen, Auswirkungen und zukünftige Trends. In: Meckel, M. & Stanoevska-Slabeva, K. (Hrsg.), *Web 2.0: Die nächste Generation Internet*. Baden-Baden: Nomos.
- Steinke, I. (2008). Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Flick, U., von Kardorff, E. & Steinke, I. (Hrsg.), *Qualitative Forschung* (S. 319-331). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Steinmann, C. (2009). Pragmatik statt Paradigma – Diskurs über die zeitgeistige Evolution des Marketing. *Marketing Review* St. Gallen, 6-2009, S. 47-51.
- Stephens, R. T. (2009). Empirical Analysis of Functional Web 2.0 Environment. In: Lytras, M. D., Damiani, E. & Ordóñez de Pablos, P. (Hrsg.), *Web 2.0: The business model* (S. 1-20). New York: Springer.
- Stöckl, R., Rohrmeier, P. & Hess, T. (2008). Why Customers Produce User Generated Content. In: Hass, B. H., Walsh, G. & Kilian, T. (Hrsg.), *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. Berlin: Springer.
- Tomczak, T., Kuss, A. & Reinecke, S. (2009). *Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung* (6., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Tomczak, T. & Reinecke, S. (1996). Der aufgabenorientierte Ansatz - Eine neue Perspektive für das Marketing-Management. *Fachbericht für Marketing*, Nr. 5.
- Tomczak, T., Reinecke, S. & Mühlmeier, S. (2007). *Der aufgabenorientierte Ansatz*. Unveröffentlichtes Arbeitspapier, Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Tuten, T. L. (2008). *Advertising 2.0: Social Media Marketing in a Web 2.0 World*. Westport: Praeger.

- van Eimeren, B. & Frees, B. (2009). Der Internetnutzer 2009 - multimedial und total vernetzt? *Media Perspektiven*, Nr. 7, S. 334-348.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), S. 1-17.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), S. 1-10.
- Verband des Schweizerischen Versandhandels. (2010). Der Schweizer Distanzhandel 2009. Online (24. April 2010): [http://www.vsv-versandhandel.ch/files/cms/tiny/Mitgliederbereich/Verbands-Statistik/2010\\_03\\_23\\_medienmitteilung\\_lang\\_\\_\\_definitiv.pdf](http://www.vsv-versandhandel.ch/files/cms/tiny/Mitgliederbereich/Verbands-Statistik/2010_03_23_medienmitteilung_lang___definitiv.pdf)
- Verst, D. (2007). Auswirkungen von nutzergenerierten Inhalten: Wie neue Interaktionsmöglichkeiten Markttransaktionen ändern. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Witten/Herdecke, Witten/Herdecke.
- Vesonen, J. & Raulas, M. (2006). Building bridges for personalization: A process model for marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), S. 5-20.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Wauters, R. (2009). 1-800-FLOWERS.COM Sets Up Shop Inside Facebook. Online (10. August 2010): <http://techcrunch.com/2009/07/29/1-800-flowerscom-sets-up-shop-inside-facebook/>
- Weinberg, T. (2010). *Social Media Marketing Strategien für Twitter, Facebook & Co.* (Meymann-Reder, D. & Lange, C., Trans.). Beijing: O'Reilly.
- Wiedmann, K.-P., Buxel, H., Frenzel, T. & Walsh, G. (Hrsg.). (2004). *Konsumentenverhalten im Internet*. (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Wood, M. B. (2008). *The Marketing Plan Handbook*. New Jersey: Pearson Education.
- Zhu, F. & Zhang, X. (2010). Impact of Online Consumer Reviews on Sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), S. 133.

**Gesprächsverzeichnis**

Hackenbruch, Dominik (14. & 16. Juli 2010). Leiter E-Commerce, Weltbild Verlag GmbH, Olten.	S. 86
Künzler, Simon (20. Juli 2010). Geschäftsführer, Xeit GmbH, Zürich.	S. 89
Lang, Thomas (8. Juli 2010). Geschäftsführer, Carpathia Consulting GmbH, Zürich.	S. 93
Polzin, Malte (28. Juli 2010). Chief Marketing Officer, Competec Holding AG, Mägenwil.	S. 94
Proske, Ben (19. Juli 2010). Leiter Digital Marketing, Migros Genossenschafts-Bund, Zürich.	S. 98
Reidenbach, Judith (21. Juli 2010). Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Marketing Management, ZHAW School of Management and Law, Winterthur.	S. 103
Riner, Qris (22. Juli 2010). Geschäftsführer, NEMUK AG, Zürich.	S. 107
Risch, Daniel (4. August 2010). Senior Consultant, Unic AG, Zürich.	S. 111
Walthert, Martin (27. Juli 2010). Head of Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung, digitec AG, Zürich.	S. 115
Weigel, Franziska (22. Juli 2010). Leiterin Marketing & Content, Travelwindow AG, Zürich.	S. 119

## **Anhang 1: Gesprächsprotokolle**

### **Gespräch mit Dominik Hackenbruch**

Leitfaden-Interview vom 16. Juli 2010 (mit Ergänzungen des Vorgesprächs vom 14. Juli 2010) mit Dominik Hackenbruch, Leiter E-Commerce, Weltbild Verlag GmbH

#### **Nutzergenerierte Inhalte**

Motivation seitens User zur Erstellung

Es ist kaum ein Hang zur Selbstdarstellung auszumachen. Die Kunden wollen die Erfahrungen und Eindrücke mitteilen.

Anreize zur Erstellung

Als Anreiz zur Erstellung von Content zeichnen wir den Kommentar des Monats aus und incentivieren dies zusätzlich mit Sachpreisen. Der Hinweis zur Belohnung ist auf jeder Artikelseite ersichtlich.

#### **Online-Shops**

Formen von UGC in Online-Shops

Die Kundenfeedbackmöglichkeiten beschränkten sich hauptsächlich auf Kommentare in Textform und Sterne-Bewertungen durch Anklicken. Bilder und Videos können seitens der User nicht hochgeladen werden. Wenn jedoch ein Kunde explizit Video- oder Bildmaterial zur Verfügung stellt, können wir es durchaus manuell einbinden.

Entwicklung der Einbindung von UGC

Im Online-Shop ist die Kommentarfunktion seit rund sieben Jahren implementiert. Alle drei Millionen Produkte können bewertet und kommentiert werden. Der Aufwand für die Kommentarbewirtschaftung wird als nicht sehr bedeutend eingeschätzt.

Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Die Einbindung von UGC hat einen positiven Einfluss auf die wahrgenommene Transparenz und Glaubwürdigkeit der Angebote. Mit dem Bereitstellen dieser alternativen Produktinformationen verschiebt sich die Informationshoheit in Richtung der Konsumenten. Oftmals wird UGC mehr Bedeutung zugemessen als der eigentlichen „technischen“ Produktbeschreibung.



Das Vorhandensein von Social Content hat zudem einen Einfluss auf die Positionierung im Google Suchindex und dient somit der Suchmaschinenoptimierung.

#### Absicht / Ziele der Einbindung in Online-Shops

Die Kunden erwarten heute in einem modernen Online-Shop Interaktionsmöglichkeiten sowie Meinungen und Äusserungen anderer Kunden. Schlussendlich ist das Ziel jedes Unternehmens, den Umsatz zu steigern, und da ist UGC auch ein Mittel der Verkaufsförderung. Die Conversion Rate kann durch UGC gesteigert werden. Eine hausinterne Untersuchung hat gezeigt, dass ein Artikel, der viel Produktinformationen enthält, wesentlich besser verkauft wird als ein Artikel, über den nur rudimentäre Beschreibungen vorhanden sind.

#### Erfahrungen / Best Practice-Beispiele

Das Bereitstellen der Kommentarfunktion dient primär den Kunden. Sie können sich mitteilen, und oftmals entstehen auch Diskussionen unter den Kunden. Aus Sicht von Weltbild liegt der Nutzen hauptsächlich in der Suchmaschinenoptimierung sowie dem gesteigerten Vertrauen und der erhöhten Transparenz.

### **Marketingplanung**

#### Planung

Kundenpotenziale werden bei Weltbild durch dezidierte Kundenkommunikation erschlossen. Im Print-Bereich existieren beispielsweise unterschiedliche Kataloge, die der zielgerichteten Ansprache von Neukunden oder Bestandskunden dienen. Der Online-Shop spielt im Rahmen der Kundengewinnung eine bedeutende Rolle.

Im Rahmen der Sortimentspolitik spielt UGC kaum eine Rolle, da das Sortiment seitens des Mutterhauses vorgegeben ist. Ebenfalls nehmen die User über die Kommentarmöglichkeiten keinen Einfluss auf die Preisgestaltung. Im Rahmen der Kommunikationspolitik werden Hinweise auf die Nutzerkommentare angebracht, jedoch wird das von Kunden generierte Material nicht explizit für die eigene Kommunikation verwendet. Kommentare von Kunden wurden nur zeitweise im Newsletter erwähnt.

#### Umsetzung

Der Einsatz von UGC setzt eine offene Unternehmenskultur sowie kommunikative Mitarbeitende voraus. Kundendialog und -interaktion spielen eine wichtige Rolle. Alle Mitarbeitenden wurden für Social Media sensibilisiert und zur Partizipation ermuntert. Das Top-Management-Commitment zum Einsatz von Web 2.0-Tools und der expliziten Kundeninteraktion ist gegeben.

## Kontrolle

Verhaltensregeln zum Umgang der Mitarbeitenden mit Social Media-Instrumenten existieren nicht. Zielvorgaben im Rahmen von Social Media-Aktivitäten sind nicht definiert; die Vorgehensweise ist vielmehr explorativ.

## **Gespräch mit Simon Künzler**

Leitfaden-Interview vom 20. Juli 2010 mit Simon Künzler, lic.oec.HSG, Geschäftsführer, Xeit GmbH

### **Nutzergenerierte Inhalte**

#### Definition

Jegliche Inhalte, die ein profaner Internet-User im Netz veröffentlicht, egal auf welcher Plattform/Website, egal in welchem Format. Copy&Paste reicht, ein Mindestmass an Kreativität ist nicht erforderlich (z.B. RT in Twitter oder Sternchen-Bewertung in Online-Shops).

#### Bedeutung & Nutzen von UGC

UGC wird immer wichtiger. Die Möglichkeit zu publizieren wird immer vielfältiger. Der Einfluss steigt dadurch immer mehr, die Glaubwürdigkeit dieser Inhalte ist hoch. Spannend ist, dass heute die User zahlreiche Informationsmöglichkeiten haben. Auch spielen solche Inhalte für das Ranking in Suchmaschinen eine Rolle. Daher schafft solcher Content zusätzliche Visibilität.

#### Motivation seitens der User zur Erstellung

Der vorwiegende Teil der User erstellt Content aufgrund persönlicher Motive wie Personal Branding, Reputation, allgemein die eigene Präsenz im Netz als „Statussymbol“. Dann gibt es sicher auch User, die altruistisch motiviert sind. Als weitere motivierende Faktoren kommen (schlechte) Erfahrungen in Frage. Sie wollen andere User aufklären um bspw. vor einem schlechten Angebot zu warnen.

#### Anreize zur Erstellung

Mit Auszeichnungen (Top-User des Monats, Karma etc.) kann ein Anreiz geschaffen werden. Hoch involvierte Konsumenten können durch den situativen Einbezug in Unternehmens-Aktivitäten zur Mitarbeit motiviert werden (Innovation). Direkte monetäre Anreize sind problematisch, da man sich damit nutzergenerierte Inhalte erkauft. Vorstellbar ist aber eine Belohnung in Form von Gutscheinen oder der Möglichkeit, dass die User den „erarbeiteten“ monetären Anreiz Dritten zukommen lassen können.

### **Online-Shops**

#### Formen von UGC in Online-Shops

Bewertungen, Kommentare, Rezensionen. Bilder und Videos sind eher wenig verbreitet, aber Bilder bieten eine gute Möglichkeit, User-Erfahrungen zu dokumen-

tieren. Im Bereich des Social Commerce bieten die Verknüpfungen mit Social Networks enormes Potenzial, um mit Angeboten in Online-Shops zu interagieren und viral zu verbreiten (z.B. Levis). Videos werden heute allgemein nur spärlich produziert und spielen kaum eine Rolle.

#### Funktion von UGC in Online-Shops

Ist abhängig vom Kaufprozess, je nachdem, ob der Entscheid beinahe gefasst wurde, oder ob der Konsument zuerst noch Produkte evaluiert. UGC hat einerseits eine Informationsfunktion, andererseits aber auch eine Vertrauensfunktion (wie ist der Anbieter?). Zudem ist die Suchmaschinen-Optimierungsfunktion nicht zu unterschätzen, da sonst Online-Shops nicht besonders Suchmaschinen-freundlich sind.

#### Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

UGC ist ein Indikator für die Qualität der Angebote und Dienstleistungen. Ein direkter Bezug zwischen dem Einsatz von UGC im Online-Handel und dem Umsatz besteht kaum, vor allem dann nicht, wenn negative Kommentare vorliegen. Auch wird die Implementierung von UGC die Verweildauer erhöhen, und je nach Richtung der Kommentare auch die Absprungrate minimieren, zumal heute User solche Inhalte explizit suchen. Der Vorteil der Einbindung liegt auch darin, dass die Kommentare auf der eigenen Website publiziert werden, und somit eine Stellungnahme einfacher möglich ist. Auch ist es möglich, von den Usern zu lernen und die Erkenntnisse ins Unternehmen einfließen zu lassen. Vielfach besteht die Chance, durch die Identifikation der User zusätzlich Potenzial zu erschliessen.

#### Erfahrungen im Umgang mit UGC

Aus Agentur-Sicht ist die Nachfrage nach der Implementierung von UGC kaum vorhanden, im Tourismus-Bereich noch eher. Allgemein besteht eher eine Zurückhaltung oder sogar Unsicherheit und Angst im Umgang mit solchen Inhalten.

### **Marketingplanung**

#### Analyse

Analyse, was User bereits auf eigenen oder fremden Plattformen unternehmens- oder produktbezogene Inhalte generieren, zeigt Potenziale und Möglichkeiten für eigene Interaktions-Möglichkeiten auf. Bezüglich der „Verhandlungsmacht der Abnehmer“ erfolgt durch die Möglichkeit der einfachen Inhalts-Generierung ein Empowerment der User; vielfach wird dies jedoch zu hoch bewertet. Auf Seiten des Unternehmens setzt die gezielte Interaktion mit den Usern Offenheit voraus, aber auch Ressourcen und Prozesse müssen entsprechend adaptiert werden, um die generierten Inhalte überhaupt nutzenbringend verwenden zu können.

## Planung

Die „Verwendung“ von UGC als Segmentierungskriterium ist aus heutiger Sicht eher noch nicht möglich. Allenfalls lassen sich über sogenannte Personas eher die UGC-affinen User eruieren. Wenn jedoch das Unternehmen die Möglichkeit hat, die interaktiven Kunden zu identifizieren (über Aktivitäten auf den eigenen Portalen), können sicherlich Angebote explizit für diese Segmente geschaffen werden.

Die Offenheit im Einsatz von UGC sowie eine hohe Feedback-Kultur im Allgemeinen kann sicherlich auch als Positionierungsmerkmal Verwendung finden. Als Paradebeispiel kann die Swiss gelten, die mit einem ausgezeichneten Social Media-Einsatz während der Vulkankrise sich klar von anderen Airlines differenzieren konnte und sich, aus heutiger Sicht, über die Dialogkultur positionieren und differenzieren kann.

Bei der Festlegung der Marketingziele spielt auch der Einsatz von UGC eine Rolle, zumal mit Monitoring-Services auch die Messbarkeit gegeben ist. Mögliche Ziele sind die Anzahl der Web-Clippings oder bestimmte Verhältnisse des Sentiments.

Im Modell der Kernaufgaben können UGC-Massnahmen in allen vier Bereichen zielführend sein. Im Bereich der Kundenbindung sowie der Leistungsinnovation und -pflege sind aber eher bereits partizipierende Kunden vorherrschend, wo hingegen bei der Kundenakquisition das Vorhandensein von UGC eine Rolle spielt. Aus Sicht des Handels ist der Bereich der Leistungspflege im Sinne der Sortimentspolitik relevant, die Leistungsinnovation ist weniger interessant, da sie keinen Einfluss auf die Lieferanten/Hersteller haben. Im Bereich der Service-Leistungen liegt wieder das volle Potenzial aller Kernaufgaben vor.

Die Angebots- und Sortimentspolitik ist insofern von UGC beeinflusst, als Entscheide auch abhängig von den Nutzermeinungen erfolgen können.

Die Preispolitik ist wohl kaum davon betroffen. Allenfalls ist eine Bevorzugung von Usern möglich, die sich über ein grosses Engagement in der Generierung von UGC auszeichnen.

Die Kommunikationspolitik bietet zahlreiche Möglichkeiten, die von den Nutzer generierten Inhalte wieder zu verwenden, z.B. mit der Bezeichnung als Top-Rated Product oder der Nennung von Testimonial-Meinungen. Somit kann die Glaubwürdigkeit der eigenen Kommunikation erhöht werden.

Die Vertriebspolitik ist insofern davon betroffen, dass aufgrund der Inputs aus nutzergenerierten Inhalten Änderungen am Vertrieb auslösen können. Wenn jedoch auch Nutzerbewertungen im Online-Shop als Qualitätskriterium beispielsweise für externe Preisvergleichportale hinzugezogen werden, ist der Einfluss umso grösser.

## Umsetzung

Klare Prozesse und genügend Ressourcen sind entscheidend für die erfolgreiche Bereitstellung und Nutzung von nutzergenerierten Inhalten. Eine Unternehmung

muss sich im klaren sein, wie UGC schlussendlich Verwendung findet. Die Geschäftsleitung sollte ein klares Commitment zur Interaktivität im Kundendialog abgeben, schliesslich hat die Integration der Kundenmeinung in die eigene Tätigkeit auch eine strategische Komponente.

#### Kontrolle

Die Analysemöglichkeiten im Einsatz von UGC sind vielfältig, auch spielen Monitoring-Services in der Kontrolle und Steuerung des UGC-Einsatzes eine Rolle.

### **Weitere Konzepte**

#### Kaufphasen

Vor allem die Vorauswahl-/Auswahlphase ist extrem abhängig von nutzergenerierten Inhalten. Die Nachkaufphase kann insofern die Erstellung von UGC anregen, falls die eigenen Erfahrungen nicht den Erwartungen entsprechen oder die User-Kommentare nicht dem Erlebten entsprechen.

#### Kaufentscheidung

UGC ist hauptsächlich bei extensiven Kaufentscheidungen relevant. Bei habitualisierten Entscheidungen ist dies sicherlich nicht der Fall. Nutzermeinungen helfen allenfalls, eine Entscheidung bei limitierten Kaufentscheidungen aus einem Evoked Set zu treffen.

Rating-Bewertungen spielen am ehesten bei impulsiven und limitierten Kaufentscheidungen eine Rolle, wo hingegen Textbewertungen eher bei extensiven Kaufentscheidungen einen Einfluss ausüben. Die Nutzung solcher Inhalte ist auch eher abhängig von der Zeitdauer, die für eine Kaufentscheidung zur Verfügung steht.

#### Informationsasymmetrie

Die Nutzerbeteiligung schafft eine unüberschaubare Menge an Quellen, die bei einer Kaufentscheidung berücksichtigt werden können; die Komplexität nimmt zu. Allgemein helfen jedoch nutzergenerierte Inhalte, die Informationshoheit der Anbieter zu Gunsten der Konsumenten zu verändern.

## Gespräch mit Thomas Lang

Telefon-Gespräch vom 8. Juli 2010 mit Thomas Lang, Geschäftsführer, Carpathia Consulting GmbH

Messung Prozesse & Funktionen in der Online-Shop-Studie

- Grundsätzlich nicht viele Online-Shops, die eine Nutzerbeteiligung bieten
- Items: Produktbewertungen, Kommentare, Rezensionen, Foren, Live-Chat
- Shops, die sich besonders hervorheben im Bereich der Nutzerbeteiligung:
  - Blumen, Geschenke und Schmuck
    - Keine Online-Shops von Relevanz
  - Bücher und digitale Unterhaltung
    - digiplace.ch
    - weltbild.ch
    - bol.ch
    - cede.ch
  - Büromaterial, Foto, Haushalts- und Heimelektronik
    - Keine Online-Shops von Relevanz
  - Computer und Elektronik
    - brack.ch
    - digitec.ch
  - Events und Reisen
    - vacando.ch
    - ebookers.ch
    - travel.ch
  - Haushalt, Kochen und Lebensmittel
    - leshop.ch
  - Hartwaren, Möbel und Multiversender
    - Keine Online-Shops von Relevanz
  - Kinder, Spielwaren und Körperprodukte
    - kidoh.ch
    - mclinsen.ch
    - bebelino.ch
    - babyjoe.ch
  - Textilien und Sportartikel
    - Keine Online-Shops von Relevanz
  - Wein
    - vuithier.com
    - riegger.ch
    - romazini.ch

Grosse Shops sind oftmals zurückhaltend bezüglich der Einbindung von nutzer-generierten Inhalten, da gerade bei einem grossen Sortiment der Pflegeaufwand enorm viel Ressourcen in Anspruch nimmt. Kritische Masse pro Artikel muss vorhanden sein (Aussagekraft), sonst lohnt es sich nicht → deshalb eher Shops mit kleineren Sortimenten.

## **Gespräch mit Malte Polzin**

Leitfaden-Interview vom 28. Juli 2010 mit Malte Polzin, Chief Marketing Officer, Competec Holding AG

### **Nutzergenerierte Inhalte**

#### Definition

Alles, was nicht von einem Unternehmen generiert und publiziert wird. Jede Aktivität eines Nutzers im Netz, mag sie noch so klein sein, kann als UGC eingestuft werden.

#### Motivation seitens User zur Erstellung

Teilhaben und als Nutzer wahrgenommen zu werden, scheint eine der Basisfunktionen von UGC zu sein. Das Erlangen persönlichen Ruhms (z.B. in einem Ranking oder in den Augen anderer) könnte eine emotional getriebene Komponente für die Erstellung dieser Inhalte sein, aber auch der wahrgenommene Nutzen in der Verwendung von UGC könnte als Motiv für die Erstellung dienen.

#### Anreize zur Erstellung

Eine Form der Anerkennung und Wertschätzung der geleisteten Arbeit kann als Anreiz zur Erstellung von UGC dienen. Das „Erkaufen“ von UGC durch direkte monetäre Anreize (z.B. Rabattpunkte) ist eher nicht angebracht und ist oftmals nicht zielführend. Verlosungen und Gewinnspielmechanismen haben sich hingegen bewährt.

### **Online-Shops**

#### Formen von UGC in Online-Shops

Bewertungen in Form von Sternchen-Skalen, Kommentare in Textform sowie die Einbindung von Foto- und Video-Material stehen den Usern in den Shops der Competec Holding zur Verfügung. Im Blog sind Kommentare in ausführlicherer Form mit Verlinkungsmöglichkeiten verfassbar.

Tools wie Wikis oder FAQ sind zurzeit nicht im Einsatz, könnten aber durchaus in Betracht gezogen werden.

#### Funktion von UGC in Online-Shops

Aus Sicht des Unternehmens kann man gegenüber einem Kunden eine Art Wertschätzung zeigen und mit ihm in den Dialog eintreten. Für Kunden stellt UGC eine Kaufentscheidungshilfe dar und ermöglicht die transparente und vertrauenswürdige Produktinformation. Zudem können positive Bewertungen auch einen Kaufentscheid bestätigen.



## Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Unter dem Strich steigt die Conversion Rate durch die Bereitstellung von UGC. Eine exakte Messung der Auswirkung ist jedoch schwierig, da andere beeinflussende Faktoren nicht isoliert werden können. Indirekte Effekte wie die erhöhte Glaubwürdigkeit oder das gesteigerte Vertrauen sind weitere Auswirkungen der Einbindung von UGC.

## Absicht / Ziele der Einbindung in Online-Shops

Grundsätzlich steht die Umsatzsteigerung an erster Stelle. Als Unternehmen, welches eine langfristige Kundenbeziehung anstrebt, ist UGC auch ein Instrument, um das Image als transparenter und glaubwürdiger Händler zu stärken.

## **Marketingplanung**

### Analyse

Eine grundsätzliche Betrachtung der Chancen führt zur Erkenntnis, dass durch den Einsatz von UGC ein Umsatzwachstum erzielt werden kann, da die Transparenz erhöht und die Kundenbeziehungen gefestigt werden können. Jedoch besteht das Risiko eines Kontrollverlustes und von Mehraufwandes durch die Einführung von Kontrollmechanismen. Grundsätzlich gelten aber im Umgang mit Social Media und UGC im Speziellen die gleichen Mechanismen und Spielregeln wie im Marketing generell. Aufgrund der Tatsache, dass die Kundeninteraktionsmöglichkeiten noch relativ neu sind, entscheidet man sich oftmals zugunsten der Chancen und Stärken.

Aus Unternehmenssicht setzt der Einsatz von UGC-Tools eine gewisse mentale Einstellung voraus. Viele Unternehmen haben die Schwäche, dass sie nicht bereit sind, sich in den Dialog mit den Kunden zu begeben. Vielmehr sind sie sich gewohnt, Botschaften über klassische Kanäle zu verbreiten. Oftmals fehlen Mechanismen und organisatorische Voraussetzungen für die Bedienung des Rückkanals. Der Umgang mit kritischen Meinungen von Usern ist ebenfalls zu lernen.

### Planung

Im Rahmen der Segmentierung ist grundsätzlich zu bemerken, dass Personen, welche viel bewerten und kommentieren, nicht zwangsläufig eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen aufweisen. Kunden, welche sich durch ein starkes Engagement auszeichnen, können aber durchaus auch als speziell zu bearbeitendes Segment in Betracht gezogen werden. Zu beachten ist jedoch, dass auch Personen, welche sich beispielsweise aus Zeitmangel nicht äussern, sich über ähnliche Kriterien segmentieren lassen.

Der Einsatz von UGC und die Förderung des Kundendialogs ist momentan noch ein klares Differenzierungsmerkmal. Viele Online-Angebote verfügen nach wie vor über keine Kommentar- oder Bewertungsmöglichkeiten. Es ist jedoch zu erwarten, dass

solche Kundeninteraktionsmöglichkeiten zunehmend zum Standard werden und Unternehmen sich vermehrt in Richtung Kundendialog bewegen.

In den Kundenaufgaben spielt der Einsatz von UGC sowohl im Rahmen der Kundenakquisition als auch der Kundenbindung eine wichtige Rolle, wenn auch eher der Nutzen in der Kundenbindung überwiegt (nach dem Kauf). Ein Neukunde achtet vor dem Kauf primär auf vertrauenserweckende Bestandteile wie das Vorhandensein des Impressums, Kontaktmöglichkeiten und Zahlungsmodalitäten, und erst im zweiten Schritt auf nutzergenerierte Inhalte.

Die Sortiments- und Angebotspolitik als Instrument im Marketingmix ist insofern von UGC beeinflusst, als dass Kunden (vor allem bei Daydeal) explizit Wünsche und Ideen äussern. Auch zum Kernsortiment (bei Brack.ch) äussern die Kunden Beschaffungswünsche. Im Rahmen der Preispolitik macht sich das Empowerment der Kunden bei Daydeal tatsächlich bemerkbar, zumal sich Daydeal explizit über den Preis definiert und deshalb auch Anlass zu Diskussionen bietet. Im Kernsortiment ist ein Einfluss auf die Preispolitik selten auszumachen. Die Kommentar- und Bewertungsmöglichkeiten sind Bestandteil der Kommunikationspolitik, d.h. es wird explizit auf die Interaktionsmöglichkeiten, vor allem in den Social Media-Kanälen, aufmerksam gemacht. Kundenmeinungen werden hin und wieder in der Unternehmenskommunikation verwendet. Wichtig ist dabei, die Authentizität der Rezension sicherzustellen, um einer Überprüfbarkeit seitens der User stand zu halten. Für weitere Verwendungsmöglichkeiten von UGC besteht sicherlich noch Potenzial. Die Vertriebspolitik bietet kaum Anknüpfungsmöglichkeiten mit UGC.

### Umsetzung

Die grösste Hürde in der Umsetzung des UGC-Einsatzes im Marketing ist die Entscheidung, ob Kommentare und Bewertungen grundsätzlich zugelassen werden oder nicht. Die Implementierung der Kommentar- und Bewertungsmöglichkeiten in Online-Shop-Systeme ist in der Regel einfach zu bewerkstelligen, wenn nicht bereits standardmässig implementiert. Die grösste Herausforderung besteht im Umgang mit Kundeninteraktionen und negativen Äusserungen. Der Mindset für eine offene und dialogorientierte Kundenkommunikation muss im Unternehmen vorhanden sein.

Das Commitment des Top-Management ist Bedingung, denn dieses steuert massgeblich die Kultur einer Unternehmung – der Einsatz von UGC ist eine kulturelle Frage. In Grosskonzernen sind oftmals Bestrebungen für einen extensiveren Kundendialog in niedrigen Hierarchiestufen auszumachen, dennoch muss die Bereitschaft im Top-Management vorhanden sein.

## **Weitere Konzepte**

### Kaufphasen

Der Einfluss von UGC auf den Konsumenten ist in mehreren Phasen des Kaufprozesses von Bedeutung. Die grösste Wirkung ist wohl vor Auslösen des Kaufes auszumachen, wenn es darum geht, die Entscheidung zu bestätigen.

## **Gespräch vom 19.07.2010 mit Ben Proske**

Leitfaden-Interview vom 19. Juli 2010 mit Ben Proske, lic.oec.HSG, Leiter Digital Marketing, Migros Genossenschafts-Bund

### **Nutzergenerierte Inhalte**

#### Definition

Nutzergenerierter Inhalt entsteht, wenn ein Kunde seine Meinung erfassen, einen Beitrag in jeder möglichen Form leisten oder sich mit anderen Nutzern und/oder dem Unternehmen austauschen kann. Vereinfacht: Es ist hinterher mehr da als vorher.

#### Motivation seitens User zur Erstellung

Ein motivierender Faktor kann einerseits Hedonismus sein. Auch der Wunsch nach Anerkennung kann motivierend wirken, obwohl User oft unter einem Pseudonym publizieren. Dennoch spielt die Profilierung, bspw. als Power-User oder Freak in einem bestimmten Gebiet, eine Rolle. Andere User wiederum haben ein Bedürfnis, die eigene Meinung kund zu tun oder Beiträge und Bewertungen abzugeben, Themen zu verlinken und zu streuen.

#### Anreize zur Erstellung

Als grundsätzliche Voraussetzung ist eine gewisse Relevanz des Themas erforderlich, ebenso muss der User ein grundsätzliches Mitteilungsbedürfnis haben. Zudem müssen die Themen „gross genug sein“, damit sich genügend Leute angesprochen fühlen und mitmachen, und das Thema nicht nur ein eingeschränkter Kreis interessiert.

Durch Anreize kann man versuchen, die Leute zu animieren, noch mehr zu produzieren oder noch interessantere Beiträge zu leisten. Als Möglichkeit dazu bietet sich an, andere User darüber abstimmen zu lassen, wie wertvoll einzelne Beiträge sind. Amazon hat beispielsweise ein Ranking-System implementiert, das die relevantesten Beiträge auszeichnet.

Auch monetär können Incentives gesetzt werden, um die User zur Produktion zu animieren; denkbar wäre beispielsweise die Vergabe von Cumulus-Punkten, sofern man die User eindeutig identifizieren kann, oder die Abgabe von Gutscheinen. Grundsätzlich sollte das Thema selbst bereits genügend Relevanz aufweisen, um die Leute zum Mitmachen zu bewegen. Insofern stellen monetäre Anreize nur ein Instrument dar, um die Produktion von UGC zu verbessern. Monetäre Anreize sind wahrscheinlich umso höher, je weniger breit das Thema angegangen werden kann.

## **Online-Shops**

### Formen von UGC in Online-Shops

Klassischerweise Kommentare in Textform und Bewertungen (Sternchen, Daumen hoch/runter, Voting) sowie Foren, in denen sich die User auch selbst helfen können. Der Einbezug von Bildern und Videos ist für Online-Shops wahrscheinlich eher weniger relevant. Sinn macht es hingegen bei Reiseportalen.

### Funktion von UGC in Online-Shops

Das Vorhandensein von UGC in Online-Shops stellt einen Mehrwert für die Kunden dar. Die wahrgenommene Relevanz des Shops dürfte sich auch erhöhen, wenn ersichtlich ist, dass zahlreiche User Kommentare verfassen oder Bewertungen abgeben. Dies ist wiederum positiv für das Vertrauen gegenüber dem Online-Händler; besonders bei unbekanntem Shops ist dies von Bedeutung. UGC dient auch für die Beratung der Kunden, da sich oftmals Power-User oder Experten zu einem Produkt äußern.

Nicht zuletzt dient UGC auch der Transparenz. Ein Anbieter, der Kundenkommentare zulässt und im besten Fall sein Angebot und seine Dienstleistungen aufgrund der Kommentare verbessert, gewinnt an Glaubwürdigkeit.

Qualitative Bewertungen in Textform, quantitative Bewertungen in Form von Sternchen.

### Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Die Bereitstellung von Tools, welche UGC zulassen, erfordern einen gewissen Mut seitens des Unternehmens. Positive Bewertungen und Kommentare können absatzfördernd sein, negative Kommentare können die Existenz des Online-Shops gefährden. Es ist jedoch immer noch besser, negative Kommentare auf der eigenen Plattform zu haben und somit auch direkt Stellung beziehen zu können, als dass die negativen Kundenäußerungen auf fremden Plattformen publiziert werden, auf denen das Unternehmen kaum reagieren kann. Generell wird der Dialog zwischen den Kunden in Zukunft immer relevanter.

### Absicht / Ziele der Einbindung in Online-Shops

Grundsätzlich verfolgt der Online-Shop-Anbieter das Ziel, möglichst viel zu verkaufen. Die Bewertungsmöglichkeiten und Kommentarfunktionen sind dann schlussendlich auch nur Mittel zum Zweck. Positiver UGC ist ein Beitrag, um das Vertrauen der Konsumenten zu erhöhen, ausgewogenere Information bereitzustellen sowie Wiederkäufe zu generieren.

## Erfahrungen / Best Practice-Beispiele

Migipedia ist das erste grosse Projekt der Migros, bei dem UGC gezielt zugelassen und auch gefördert wird. Die Erfahrungen der ersten sechs Wochen sind sehr positiv, von den inzwischen rund 5000 bis 6000 Kommentare musste kein einziger gelöscht werden, dies obwohl die Publikation von User-Content keine Registrierung voraussetzt.

## Marketingplanung

### Analyse

Aus Sicht der Umweltfaktoren stellt UGC ganz klar eine Chance dar. Digital Imigrants und Digital Ignorants werden UGC wohl als grösste Gefahr orten. Unternehmen nutzen UGC noch viel zu selten, vor allem im Handel. Die Gefahr, die immer genannt wird, ist, dass Produkte kritisch bewertet werden könnten. Jedoch findet dies sowieso statt, egal ob es das Unternehmen will oder nicht. UGC kann als auch Marktforschungsinstrument genutzt werden, um Kundenbedürfnisse zu eruieren.

Aus Sicht von Unternehmen birgt der Einsatz von UGC noch Schwächen, da Firmen oftmals noch nicht über die nötigen Kompetenzen verfügen. Ebenfalls fehlen Erfahrungen im Umgang mit UGC. Im Rahmen der Leistungsangebote bieten sich grosse Chancen, dass die Hinweise und Vorschläge der Kunden in die Entwicklung einfließen können.

### Planung

In der Planung von Kampagnen ist eine Segmentierung der Zielgruppe nach Social Media-Affinität durchaus möglich. Dies war beispielsweise bei der Grill-Kampagne der Migros so, die explizit nur Facebook-User angesprochen hat. Die explizite Fokussierung auf eine Zielgruppe, die UGC-affin ist, ist abhängig von Zielen und Kernbotschaft der Kampagne. Auch die Positionierung eines Angebots kann sich durch den expliziten Einsatz von UGC differenzieren. Im Rahmen der Zielerreichung ist Social Media eine mögliche Massnahme, um einen Beitrag zu leisten.

Aus Sicht der Kernaufgaben ist UGC ein Kundenbindungsinstrument, weil bestehende Kunden die Möglichkeit erhalten, sich mit dem Unternehmen auszutauschen und gemeinsame Themen zu entwickeln. Die Integration des Kundenwissens im Rahmen der Leistungspflege und -innovation kommt vor allem dann zu tragen, wenn sich genügend User auf der Plattform aufhalten und UGC produzieren. Über UGC-Inhalte können auch Lead-User identifiziert werden, die wiederum direkt, beispielsweise für Produkttests, angesprochen werden können. Aus Sicht des Online-Händlers ist der Einfluss von UGC auch in den Leistungsaufgaben auszumachen, da sich durch Kundeninputs Service-Angebote kreieren und weiterentwickeln lassen sowie Inputs für die Sortimentspflege und -gestaltung ableiten lassen.

Auf Ebene der Marketingmassnahmen ist im Bereich der Angebots- und Sortimentspolitik der Einfluss von UGC in Online-Shops auszumachen, da sich Kunden zu den Angeboten direkt äussern können. Im Rahmen der Preispolitik ist UGC jedoch kaum relevant. Die Kommunikationspolitik hat potenziell den grössten Hebel, weil man die Botschaften der Kunden nutzen kann, um die eigene Botschaft weiterzutragen. Dies funktioniert nur dann, wenn man überzeugende Produkte und Dienstleistungen anbietet und als Glaubwürdig eingestuft wird. Die Verwendung von UGC in der eigenen Kommunikation ist auch eine Möglichkeit, sich UGC zu Nutze zu machen, um noch glaubwürdiger zu kommunizieren. Es muss jedoch sichergestellt sein, dass die Statements der Kunden als authentisch empfunden werden. Die Vertriebspolitik weist insofern Schnittstellen auf, als dass User über Feedbackmöglichkeiten sich beispielsweise zu Verfügbarkeiten äussern können.

### Umsetzung

In der Umsetzungsphase ist eine schrittweise Implementierung von Web 2.0-Instrumenten grundsätzlich ratsam. Ebenfalls ist das Sammeln von Erfahrungen mit dem „neuen“ Medium entscheidend, bevor ein grossflächiger Einsatz geplant ist.

Das Zulassen von UGC auf eigenen Plattformen setzt das Commitment des Top-Managements voraus, zumal die Kundenkommunikation von strategischer Bedeutung ist. Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, dass Nutzer die Leistungen des Unternehmens ungefiltert bewerten und sich das Unternehmen einer öffentlichen Diskussion aussetzt. Das Unternehmen als lernfähiger Organismus: Das Zulassen von UGC und die Kundeninteraktion benötigt offene und aufgeschlossene Mitarbeitende.

### Kontrolle

Grundsätzlich ist die Messbarkeit von UGC-Massnahmen möglich. So können auch Ziele, beispielsweise eine gewisse Anzahl an Kommentaren innerhalb einer definierten Frist, problemlos gemessen werden.

## **Weitere Konzepte**

### Kaufphasen

In der Suchphase eines Neukunden ist es interessant für den Kunden herauszufinden, wie das Produkt, die Dienstleistung und der Shop bewertet worden sind. UGC kann das Grundvertrauen des Konsumenten herstellen. Bei Stammkunden spielt nebst der Tatsache, dass i.d.R. bereits ein Vertrauensverhältnis aufgebaut ist, die Hilfsbereitschaft der User eine Rolle, indem sie dem Händler beispielsweise Verbesserungsvorschläge und Hinweise zur Sortimentspolitik liefern.

### Kaufentscheidung

Bei extensiven Entscheidung, also bei Käufen, die ein hoher Informationsbedarf und starkes Involvement hervorrufen, stellt UGC in Online-Shops die grösste Hilfestellung für den User dar.

### Informationsasymmetrie

Durch die „Demokratisierung“ des Internets mit den einfach bedienbaren Web 2.0-Tools hat der Anbieter die vollständige Informationshoheit über Informationen verloren. Erfahrungen und Empfehlungen anderer User spielen eine wichtige Rolle. Insofern kann die Informationsasymmetrie abgebaut werden.

### Vertrauensbasis

Das Vorhandensein von positiven Kommentaren oder Bewertungen kann für Neukunden als Zeichen des Vertrauens anderer Kunden gegenüber dem Händler aufgefasst werden und stellt somit ein Tool der Kundenakquisition dar.



## **Gespräch mit Judith Reidenbach**

Leitfaden-Interview vom 21. Juli 2010 mit Judith Reidenbach, Dipl.-Kfr., Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law

### **Nutzergenerierte Inhalte**

#### Definition

Inhalte, die entstehen, wenn ein Kunde ein Produkt kauft und seine Erfahrungen und Ideen auf einer digitalen Plattform eines Händlers oder eines Vergleichsportals zur Verfügung stellt (z.B. amazon.com oder ciao.de). Darin steckt viel Wissen, das die Unternehmen oftmals noch viel zu wenig nutzen. Der Kaufprozess ist für die Erstellung von nutzergenerierten Inhalten nicht zwingend, ist aber oftmals Anlass dazu.

#### Bedeutung & Nutzen von UGC

UGC spielt heute noch keine tragende Rolle in den Marketingaktivitäten der Unternehmen. In der Verbreitung von UGC sind aber Unterschiede je nach Branche vorhanden (Elektronik-Handel etc.). Im Einsatz von UGC im Rahmen der Marketingaktivitäten von Handelsunternehmen liegt jedoch viel Potenzial.

#### Motivation seitens der User zur Erstellung

Es gilt zwischen Käufer und Nicht-Käufer zu unterscheiden. Nicht-Käufer erstellen UGC wohl nur, wenn ein gesteigertes Involvement vorhanden ist, d.h. wenn sie eine hohe Affinität und viel Emotionen mit einem Produkt verbinden. Bei Käufern spielt wohl sehr oft eine emotionale Bindung eine Rolle, jedoch sind sie eher bei Zufriedenheit oder Unzufriedenheit (Erwartungen übertroffen oder nicht erfüllt) motiviert, UGC zu erstellen. Oftmals steht auch die Motivation dahinter, andere Leute vor einem Reifall zu bewahren. User können natürlich auch durch Aufrufe seitens der Handelsportale motiviert werden, Produkte zu bewerten.

#### Anreize zur Erstellung

Konsumenten können extrinsisch motiviert werden, UGC zu erstellen. Denkbar sind Rabatte oder Coupons, die als Belohnung bei Produktbewertungen abgegeben werden.

## **Online-Shops**

### Formen von UGC in Online-Shops

In der Regel sind Kundenfeedbackmöglichkeiten in Form von Daumen hoch-/Daumen runter-Bewertungen, als Sternchen-Bewertungen und als Kommentare in Textform anzutreffen. Die Bewertung der Bewertungen ist vor allem in Online-Shops von Vorteil, die über eine grosse Masse an Feedback verfügen und die aus Sicht anderer Konsumenten nützlichen Kundenmeinungen prominent darstellen wollen.

Die Schaffung von Online-Welten, bei denen Kunden auch Aufgaben übertragen erhalten, ist heute kaum verbreitet. Hingegen sind Foren, die Hilfestellungen von User zu User bieten, ziemlich verbreitet.

### Funktion von UGC in Online-Shops

Für Unternehmen, die ausschliesslich im Internet tätig sind, ist es eine Möglichkeit, mit Kunden in Kontakt zu treten. Das Vorhandensein von UGC dient einerseits der besseren Information der Kunden, und kann auch für Produktvorschläge relevant sein. Für Händler, die eine Multi-Channel-Strategie verfolgen, ist der Einsatz von UGC im Online-Shop wohl weniger wichtig als für reine Online-Händler.

Aus Sicht des potenziellen Kunden ist der Nutzen von UGC vor allem in der Phase der Entscheidungsfindung von Bedeutung. Für Produktverwender bietet die Bereitstellung von Feedbackfunktionen die Möglichkeit, Gefühle und Erfahrungen mit anderen Nutzern zu teilen oder ein offenes Ohr auf seiten des Händlers zu finden (im stationären Handel ist diese Schwelle höher).

### Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Die Organisation von Unternehmen ist insofern anzupassen, als dass eine Kundeninteraktionsstelle geschaffen wird, um die Kundenkommunikation zu managen und die Feedbacktätigkeiten der User im Auge zu behalten. Zudem muss sichergestellt werden, dass das generierte Wissen auch in die Organisation fließen kann. Der Kundendialog mit den Usern muss ebenfalls gewährleistet und organisatorisch geregelt werden.

### Absicht/Ziele der Einbindung

Heute erwarten viele Kunden, dass ein Online-Shop über Kommentarfunktionalitäten verfügt. Aus Sicht des Unternehmens bietet sich der Einsatz von UGC an, um beispielsweise Know-how zu generieren und für den Kunden Mehrwert zu schaffen, was letztendlich auch wieder der Positionierung des eigenen Online-Shops dient.

## Marketingplanung

### Analyse

Im Rahmen der Unternehmensanalyse offenbart die Auswertung der Nutzerbeiträge auf eigenen oder fremden Portalen vielfach Stärken und Schwächen des eigenen Leistungsangebots. Im Prozess der Marktanalyse besteht kein direkter Informations-Nutzen aus UGC. Ebenfalls ist die „Verhandlungsmacht der Abnehmer“ durch die Möglichkeit, Kundenmeinungen zu publizieren, kaum gestiegen. Der Nutzen des Einbezugs von UGC in die Analyse-Phase der Marketingplanung ist bei vielen Unternehmen wahrscheinlich noch nicht gegeben, da oftmals auch intern die Kompetenz dafür fehlt, mit solchen Inhalten umzugehen.

### Planung

Im Rahmen der Segmentierung spielt UGC als Segmentierungskriterium keine Rolle, vielmehr kann ein Unternehmen sich generell an eher dialogorientierte und online-affine User richten. In der Analyse der Wahrnehmung (Positionierung) bietet sich die Auswertung von UGC jedoch an, um Insights zu erhalten.

Im Bereich der Kernaufgaben spielt UGC grundsätzlich in allen vier Ausprägungen eine Rolle, bei Bestandskunden insbesondere als Instrument der Kundenbindung und als Indiz für Wünsche und Anregungen im Rahmen der Leistungspflege (z.B. Lieferzeiten, Sortiment, Website-Optimierung etc.), bei Neukunden vor allem in der Kundenakquisition und Leistungspflege. Die Leistungsinnovation kann insofern von UGC profitieren, als das Wissen und Feedback der Kunden für die Sortimentsgestaltung oder zur Etablierung von Service-Angeboten verwendet werden kann.

Bei der Festlegung der Marketingmassnahmen kann UGC im Rahmen der Angebots- und Sortimentspolitik auf die Sortimentspflege Einfluss haben. Das Vorhandensein von UGC im Online-Shop kann darüber hinaus sowohl für Bestandskunden als auch Neukunden Grundvoraussetzung sein, um überhaupt als Anbieter in Betracht gezogen zu werden und einen (Wieder-)Kauf zu tätigen. Auf die Preispolitik hingegen hat UGC wohl kaum Einfluss. Im Rahmen der Kommunikationspolitik hingegen sind Potenziale auszumachen, zumal der von den Kunden generierte Content für eigene Kampagnen in Form von Testimonials verwendet werden kann. Das Potenzial in der Vertriebspolitik ist wiederum beschränkt; allenfalls können aus Kundenfeedbacks Hinweise zu den Vertriebsarten und -leistungen enthalten sein.

### Umsetzung

In der Umsetzung der Marketingplanung stellen sich insbesondere Fragen der Datensicherheit, der einfachen Benutzerführung und der Filtermöglichkeiten, damit nur der nutzenbringende UGC implementiert wird.

Die Organisation im Umgang mit UGC muss klar geregelt sein (Funktionsbereiche, Zuständigkeiten), ebenfalls ist ein Monitoring unerlässlich. Zudem sind organisa-

torische Schnittstellen zu schaffen, damit das Kunden-Know-how intern weiterverwendet werden kann.

Die Bereitstellung von Feedbackmöglichkeiten setzt auch ein gewisses Commitment des Top-Managements voraus, obwohl dies die „neuen“ interaktiven Möglichkeiten des Kundendialogs als unwichtig einstufen könnte.

#### Kontrolle

Wie alle Marketingmassnahmen ist auch die Bereitstellung von Kundenfeedbackmöglichkeiten effizient und effektiv zu gestalten. Eine adäquate Zielsetzung ist angebracht, zumal sich die Aktivitäten auf der eigenen Plattform gut messen und auswerten lassen.

### **Weitere Konzepte**

#### Kaufphasen

Das vorhandene Wissen der Kunden wird vor allem in der Vorkaufsphase genutzt, und in der Nachkaufphase generiert.

#### Kaufentscheidung

Bei extensiver Entscheidung spielt UGC eine wichtige Rolle, allenfalls ist auch bei limitierter Entscheidung das Vorhandensein von UGC von Relevanz. Habitualisierte und impulsive Kaufentscheidungen lassen sich wohl kaum durch UGC beeinflussen. Generell regt ein hohes Involvement zum Konsum oder zur Generierung von UGC an, da es sich beispielsweise um unsichere Käufer mit wenig Wissen handeln kann.

#### Informationsasymmetrie

Kunden sind gegenüber Unternehmen auf Misstrauen gepolt, deshalb wird das Wissen von Gleichgesinnten als hoch gewertet, in den meisten Fällen höher als die Produktinformationen von Hersteller oder Händler. Insofern schafft UGC Vertrauen.

## **Gespräch vom 20.07.2010 mit Qris Riner**

Leitfaden-Interview vom 22. Juli 2010 mit Qris Riner, Geschäftsführer, NEMUK AG, Agentur für digitales Marketing

### **Nutzergenerierte Inhalte**

#### Definition

Jegliche Form von (beschränkt) öffentlich ersichtlichen und nicht kommerziell erstellten Informationen; dies können Reklamationen, Tips, Bewertungen etc. sein. Also Informationen, die nicht von einem Anbieter, sondern von einem Konsumenten publiziert werden. Zusammengefasst: Alle Kommentare, die nicht von einem Unternehmen beeinflussbar sind.

#### Bedeutung & Nutzen allgemein

Die Bedeutung von UGC ist in der heutigen Zeit sehr hoch. In der Marketing-Welt führt UGC zu einem Paradigmawechsel.

#### Motivation seitens User zur Erstellung

Einerseits kann es sich um Narzissmus handeln, da sich Personen mit Expertenwissen brüsten oder durch die Publikation von UGC Selbstmarketing betreiben wollen. Andererseits ist der Nutzen, den viele Konsumenten aus UGC ziehen gross, weshalb auch die Bereitschaft vorhanden ist, selbst UGC beizusteuern. Nicht zuletzt spielt auch die Tatsache eine Rolle, dass Konsumenten eine ehrliche Meinung zu Produkten und Dienstleistungen einholen wollen, und dies bietet UGC.

#### Anreize zur Erstellung

Es ist nicht gezwungenermassen notwendig, Anreize zu setzen. Viele Konsumenten produzieren sowieso UGC, unabhängig von den zur Verfügung gestellten Generierungsmöglichkeiten seitens von Unternehmen. Die Kunst besteht oftmals darin, die User zu bewegen, auf der eigenen Plattform die Inhalte zu publizieren. Es müssen also Voraussetzungen geschaffen werden, damit User auf einfache Art und Weise Inhalte erstellen können.

Direkt Anreize zu setzen ist schwierig, zumal sichergestellt werden muss, dass nicht der Eindruck entsteht, ein Unternehmen erkaufe sich Nutzerkommentare. Eine Entschädigung der Kontributions-Tätigkeit ist abhängig von den gestellten Anforderungen sicherlich angebracht, wenn auch in kleinerem Rahmen.

## **Online-Shops**

### Formen von UGC in Online-Shops

Textkommentare, Bewertungen mit Sterne- oder Noten-Skala sowie Like/Dislike stellen Bewertungsmöglichkeiten in Online-Shops dar, die je länger je mehr zum Standard gehören. Der Einsatz von Foto- und Video-Materialien als UGC ist je nach Produkt durchaus sinnvoll; schlussendlich sollte man es den Usern überlassen, welche Inhalte bereitgestellt werden.

### Funktion von UGC in Online-Shops

Grundsätzlich dienen Inhalte von Kunden der Steigerung der Glaubwürdigkeit und der Unterstützung der Produktinformation. Es ist jedoch nicht damit getan, nur Bewertungen zuzulassen, sondern es geht vielmehr darum, die abgegebenen Bewertungen durch die User im Netz durch Social Media-Kanäle zu verbreiten.

### Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Zu unterscheiden ist grundsätzlich zwischen einem Online-Shop eines Herstellers und eines Online-Shops eines Händlers. Die Auswirkungen der Einbindung von UGC in Hersteller-Shops ist insofern grösser, als dass der Shop-Betreiber direkt mit den Produkt-Rückmeldungen und -Bewertungen konfrontiert wird. Besonders bei Produkten, die eine lange Herstellungsdauer aufweisen, ist es schwierig, auf die Wünsche und Anforderungen der Kunden zu reagieren. Ein Händler hingegen kann das Sortiment einfach anpassen und allenfalls Produkte durch Substitute ersetzen.

Viele Unternehmen verweigern heute noch die Einbindung von UGC in Online-Shops, da die Unsicherheit zu gross ist und Unternehmen oftmals noch nicht bereit sind, sich gegenüber den Kunden zu öffnen.

### Absicht / Ziele der Einbindung in Online-Shops

Schlussendlich geht es immer um den Unternehmensgewinn. Zuvor sind jedoch viele monetäre und nicht-monetäre Absichten wie Vertrauen, Image etc. tangiert. Im Bereich des user-getriebenen Supports besteht ein grosses Potenzial, indem User sich selbst helfen und somit den Support-Aufwand des Unternehmens minimieren.

### Erfahrungen / Best Practice-Beispiele

Als Best Practice-Beispiel ist, nebst dem Vorreiter Amazon, Apple mit dem AppStore zu nennen. Bisher hat jedoch noch kein Shopping-Konzept vollends überzeugt, interessante Ansätze sind vielerorts zu finden. Preisvergleichs-Plattformen sind in diesem Bereich jedoch schon ziemlich weit fortgeschritten.

## Marketingplanung

### Analyse

Im Rahmen der Umfeldbetrachtung drängt sich eine Analyse des vorhandenen UGC im Netz auf. Ein firmenspezifisches Monitoring sollte heute jede Firma implementieren, um über sich und das Umfeld informiert zu sein.

Auf Ebene der Unternehmensanalyse sind umfangreiche Vorgaben und Regelungen sowie zahlreiche Hierarchiestufen oft ein Indiz für mangelnde Fähigkeit, sich gegenüber den Kunden zu öffnen. Eine ehrliche und offene Kommunikation ist Grundvoraussetzung für jegliche Aktivitäten in sozialen Kanälen. Kompetenzen im Umgang mit Social Media sind enorm wichtig.

Der Fehler, der oft begangen wird, ist Social Media als weiteren Marketingkanal zu betrachten. Social Media ist jedoch viel mehr: Jede Schnittstelle gegen aussen ist vom Social Media-Einsatz beeinflusst.

### Planung

Im Segmentierungsprozess ist UGC nicht direkt ein Segmentierungskriterium, vielmehr lassen sich Social Media-affine User über demografische und verhaltensorientierte Kriterien selektionieren. Über die Positionierung kann die Interaktivität eines Unternehmens eindeutig ein Differenzierungsmerkmal sein. Dies zeigt sich beispielsweise bei der Plattform eBay, die sich über das Vorhandensein von Bewertungsmechanismen differenzieren kann.

Im Rahmen der Wachstumsstrategie auf Ebene der Kundenpotenziale führt der Einsatz von UGC zu positiven Effekten bei der Kundenakquisition als auch bei der Kundenbindung. Die Schaffung von Transparenz und Glaubwürdigkeit durch die Bereitstellung von UGC hilft, Neukunden zu gewinnen sowie bestehende Kunden zu behalten. Die Erfahrung anderer Kunden spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Die Sortiments- und Angebotspolitik wird direkt von UGC beeinflusst. Nebst den Umsatzzahlen als Gradmesser sind Kundenmeinungen ein weiteres Instrument der Angebots- und Sortimentspflege, auch die Analyse von UGC in fremden Online-Shops bietet Insights. Preispolitisch spielt die Transparenz des Internets eine Rolle. Der Einfluss durch UGC ist beschränkt, weitere Faktoren wie die Marke oder das Produkt-Umfeld spielen auch eine Rolle. Aus der Perspektive der Kommunikationspolitik spielt UGC insofern eine Rolle, als Kundenmeinungen die Kommunikation „versalzen“, aber auch anreichern können. Die Integration der Kundenmeinungen in die eigene Kommunikation ist durchaus möglich, jedoch insofern gefährlich, da die Glaubwürdigkeit bei überstrapaziertem Einsatz von Testimonials leiden kann.

### Umsetzung

Eine wesentliche Hürde in der Umsetzung von UGC-Massnahmen besteht darin, dass die Social Media-Philosophie nicht verinnerlicht ist. Jeder Mitarbeiter muss

verstehen, welche Auswirkungen der offene Kundendialog mit sich zieht. Zuerst muss intern sichergestellt werden, dass eine offene und dialogorientierte Kultur besteht, bevor dies auch in der Öffentlichkeit umgesetzt werden kann. Social Media ist nicht ein Instrument, sondern eine Glaubensperspektive. Eine gelebte Offenheit in der Kundenkommunikation bedingt ein unternehmensweites Commitment.

#### Kontrolle

Ein konstantes Monitoring der Online-Aktivitäten hilft, die unternehmensrelevanten Informationen aus Kundensicht in die eigene Tätigkeit einfließen zu lassen. Die Messbarkeit von UGC auf eigenen Plattformen ist grundsätzlich gegeben.

#### **Weitere Konzepte**

##### Kaufphasen

In der Phase der Produktevaluation spielt UGC eine bedeutende Rolle, da gerade bei hoch involvierten Konsumenten der Wunsch nach differenzierten Produktinformationen besteht. In der Nachkaufphase bestehen Potenziale im Bereich des user-getriebenen Supports.



## **Gespräch mit Dr. Daniel Risch**

Leitfaden-Interview vom 4. August 2010 mit Dr. Daniel Risch, Senior Consultant, Unic AG

### **Nutzergenerierte Inhalte**

#### Definition

Alles, was User auf Online-Plattformen explizit äussern und somit auch veröffentlichen. Aus Sicht des Online-Handels ist das nicht unbedingt nur eine Bewertung oder ein Kommentar, sondern könnte – weiter gefasst – auch der Transaktionspfad sein, der wiederum bspw. in Ratings Verwendung findet.

#### Bedeutung & Nutzen allgemein

Glaut man den zahlreichen Studien, so vertrauen die Konsumenten nutzergenerierten Inhalten eher als den Kommunikationsbotschaften von Unternehmen. UGC nimmt eine ähnliche Bedeutung wie (früher) Testimonials oder Meinungen von Referenz-Kunden, allenfalls auch von Testberichten, ein. Bei Kaufentscheidungen beachten heute die Konsumenten oft, was andere Konsumenten über das Produkt schreiben oder was andere Kunden zusätzlich gekauft haben.

Kritisch wird der Nutzen von UGC, wenn der Verdacht aufkommt, die Inhalte könnten vom Unternehmen erstellt worden sein. Dass UGC für jede Unternehmen einen Nutzen stiften, ist wohl zu weit gegriffen. Sofern jedoch ein funktionierendes Konzept vorliegt, kann der Nutzen also hoch eingestuft werden.

#### Motivation seitens User zur Erstellung

Vielfach stellt es eine Herausforderung dar, die User zur Erstellung nutzergenerierter Inhalte zu motivieren. Abhängig von der Branche und vom Produkt oder der Dienstleistung ist die Motivation der User unterschiedlich hoch. Bestimmte Angebote, wie z.B. Ferien, bieten sich eher an, um darüber zu schreiben.

Extrinsische Motivation durch monetäre Anreize kann gefährlich sein, da gewisse Konsumenten nur Inhalte um des Geldes willen erstellen und somit der Mehrwert für das Unternehmen gering ausfällt. Eine Incentivierung in der Nachkaufphase, bspw. nach der Rückkehr von einer Reise, kann durchaus in Form von Gutscheinen oder der Teilnahme an einer Verlosung angebracht sein. Indem ein Unternehmen den aktiven Kunden kommuniziert, dass sie einen direkten Beitrag, bspw. in der Produktentwicklung, leisten können, kann die Beteiligungsbereitschaft erhöht werden.

Aus intrinsischer Sicht spielt sicherlich eine Rolle, dass durch die Erstellung von UGC eine Art „Gemeinschaftsgefühl“ aufkommt (Social Shopping). Ebenfalls können Kommunikations- oder Mitteilungsbedürfnisse befriedigt werden.

## Anreize zur Erstellung

Als Mittel zur Motivierung der User sind Aufforderungen in Form von Mailings, die nach dem Kauf versandt werden, weit verbreitet. Anreize können durch die Vergabe oder Verlosung von Benefits gesetzt werden.

## Online-Shops

### Formen von UGC in Online-Shops

Ratings und Reviews gelten als die klassischen Formen von UGC in Online-Shops. Foto- und Video-Content sind spannende Inhalte, sofern sie ins Konzept passen. Die Transaktionshistorie kann im weiten Sinne auch als UGC aufgefasst werden, wenn sie bspw. zur Erstellung von Bestseller-Listen verwendet wird. Auch die Erstellung von nutzergenerierten Sortimenten durch die Zusammenstellung ausgewählter Produkte kann eine Form von UGC darstellen. Denkbar sind auch Ideenbörsen oder Tools für die Erstellung von Produktvorschlägen und Designs, um die Kunden in die Leistungserstellung miteinzubeziehen.

### Funktion von UGC in Online-Shops

Die Einbindung von UGC erhöht die wahrgenommene Transparenz der Angebote. Auch negative Äusserungen sind wertvoll, da somit Verbesserungspotenziale aufgezeigt werden. In der Regel machen ja Kunden ein Unternehmen nicht ohne Grund schlecht, vielfach wollen sie konstruktive Verbesserungspotenziale mitteilen.

### Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Aus Unternehmenssicht hat die Einbindung von UGC in Online-Shops rechtliche Auswirkungen. Das, was publiziert wird, liegt im Verantwortungsbereich des Site-Betreibers. Die Bereitstellung von UGC-Tools hat weiter eine imagefördernde Komponente, da damit kommuniziert wird, dass es sich um ein offenes Unternehmen handelt und die Kunden über ein Mitspracherecht verfügen. Die grosse Angst bei vielen Unternehmen besteht darin, dass negative Kommentare und Bewertungen einen Image-Schaden verursachen können. Grundsätzlich überwiegen jedoch die positiven Effekte einer Einbindung.

Aus Kundensicht spielt die Offenheit, Vertrauenswürdigkeit und Transparenz eine Rolle. Unternehmen zeigen, dass sie ein offenes Ohr für die Konsumenten haben.

Die Einbindung von UGC muss aus Sicht der Unternehmenskommunikation gut abgestimmt sein, denn die Art und Weise der Reaktion eines Unternehmens entscheidet oftmals über Erfolg oder Misserfolg.

## Marketingplanung

### Analyse

Der Einbezug von UGC in der Umfeldbetrachtung ist insofern von Bedeutung, als dass man sich die Kundenstatements oder die allgemeine Meinung im Markt zum eigenen Unternehmen im Rahmen der Analysephase zu Nutze machen kann und sich daraus auch Implikationen für die Marketingplanung ableiten lassen. Insofern ist UGC eine gute Marktforschungs-Quelle, die mit Social Media Monitoring-Tools erschlossen werden kann.

Im Rahmen der Unternehmensanalyse stellt sich allgemein die Frage, ob ein Unternehmen generell in der Lage ist, sich einem direkten Kundendialog auszusetzen und die Nutzerbeteiligung zuzulassen. Vor allem bei eher traditionellen Unternehmen kann dies problematisch sein.

### Planung

Für die Segmentierung von homogenen Kundengruppen kann UGC als mögliches Segmentierungskriterium dienen. Die Identifikation von interaktiven und kommunikativen Usern kann für eine zielgruppengerechte Ansprache von Bedeutung sein. Über die Analyse von UGC lassen sich Präferenzen und Einstellungen ableiten, da sich die Beiträge je nach Personalisierungslevel einzelnen Usern zuteilen lassen.

Als Differenzierungsmerkmal wird der Einsatz von UGC von vielen Unternehmen nicht angesehen, da Ratings und Reviews nicht als sonderlich neu und innovativ gelten. Wenn man jedoch bedenkt, welche Potenziale generell in der Kundenintegration stecken, so ist eine differenzierende Wirkung sehr wohl gegeben. Alleine durch die Bereitstellung der Tools findet noch keine Differenzierung statt; erst durch das strategische Ausschöpfen des Potenzials ist eine Differenzierung möglich.

Im Rahmen der Kernaufgaben im Marketing spielt UGC generell in allen vier Bereichen eine Rolle. Je nach Einsatz und Zielsetzung zeigen sich Anknüpfungspunkte in allen Kernaufgaben. In der Kundenakquisition kann durch die Referenzierung der Kundenfeedbacks durchaus eine akquisitorische Wirkung erzielt werden. UGC ist im Rahmen der Kundenbindung ein gutes Tool, um nach dem Kauf Kunden über die Bereitstellung ihrer Meinungen und Eindrücken an das Unternehmen (emotional) zu binden. Dies ist vor allem bei Reisen und Büchern vorteilhaft. Die Aufforderung an die Kunden, explizit ihre Meinung kundzutun, kann auch als Interessensbekundung interpretiert werden, was wiederum der Kundenbindung dient. Die Leistungsinnovation profitiert von den Ideen der Kunden, die sich über die zur Verfügung gestellten Tools äussern können. In der Leistungspflege sind solche Inputs für Produktverbesserungen ebenso von Relevanz. Aus Sicht des Online-Handels bietet die Leistungsinnovation kaum Anknüpfungspunkte bezüglich UGC, hingegen können bei der Leistungspflege Einflüsse in der Sortimentsgestaltung und der Angebotspolitik geltend gemacht werden.

Kreative Ansätze zur Einbindung von Usern in die Sortimentsgestaltung liefern beispielsweise Threadless oder Polyvore, bei denen die Sortimentsgestaltung an die User outgesourced wird. Allgemein ist denkbar, dass User Bundles von Produkten zusammenstellen können, die wiederum von anderen Usern bewertet werden. Die Kommunikationspolitik bietet den grössten Hebel. Getreu dem Motto „tu Gutes und sprich darüber“ lässt sich UGC in die Kommunikation miteinbinden. Die Preis- sowie Distributionspolitik hingegen sind wenig bis kaum davon betroffen.

### Umsetzung

Die Kommunikation mit den Kunden über UGC-Instrumente ist von strategischer Bedeutung. Es ist deshalb oft problematisch, wenn beispielsweise Praktikanten in Marketing-Abteilungen mit der Betreuung dieser Inhalte beauftragt werden, da es sich ja bei Reaktionen auf Kundeninhalten um offizielle Statements des Unternehmens handelt. Die Person, die mit der Betreuung von UGC beauftragt ist, muss also über entsprechendes Vertrauen seitens der Führungskräfte verfügen und die nötigen Kompetenzen haben, um den Kundendialog zu managen. Eine organisatorische Angliederung auf hoher Stufe mit direktem Draht zur Geschäftsleitung oder dem Head of Marketing drängt sich deshalb auf. Diese Wege müssen kurz sein, damit auch in akzeptabler Frist (d.h. in wenigen Stunden) reagiert werden kann.

Die Offenheit und das Verständnis im Umgang mit Kunden im Internet muss grundsätzlich in der Unternehmenskultur verankert sein und vom Top-Management getragen werden.

Um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten, muss das Konzept stimmen, d.h. es muss sich in die bestehenden Aktivitäten integrieren lassen und zum Unternehmen passen. Oftmals sind bei Unternehmen, die im E-Commerce tätig sind, andere Aspekte wie die Schnelligkeit der Bestellabwicklung oder die Usability des Shops von viel grösserer Bedeutung als die Verfügbarkeit von Kundenbewertungen; diese können unter Umständen auch störend wirken. Auch kann es mehr Sinn machen, UGC nicht direkt im eigenen Shop einzubinden, sondern Schnittstellen zu etablierten Plattformen wie bspw. Polyvore oder Facebook herzustellen, als dass man allen Content auf dem Unternehmensportal integriert.

### Kontrolle

Monitoring-Massnahmen bieten sich an, um sowohl die Kundenmeinungen auf externen wie auch auf internen Plattformen zu überwachen und auszuwerten, um wiederum die Massnahmen darauf abzustimmen.

## **Gespräch mit Martin Walthert**

Leitfaden-Interview vom 27. Juli 2010 mit Martin Walthert, Head of Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung, digitec AG

### **Nutzergenerierte Inhalte**

#### Definition

Jegliche Form von Inhalten, die auf einer Website von Kunden erstellt werden und für andere User sichtbar sind.

#### Bedeutung & Nutzen allgemein

Die Kunden schätzen das Vorhandensein von nutzergenerierten Inhalten. Der Beratungsaspekt von Kundenkommentaren in Online-Shops weist einen bedeutenden Nutzen auf. UGC wird von vielen Nutzern als objektive Information aufgefasst.

#### Motivation seitens User zur Erstellung

Das Mitteilungsbedürfnis vieler Internet-Nutzer ist sicherlich ein Faktor, der die Erstellung nutzergenerierter Inhalte fördert. Oftmals wollen sich Kunden zur Produkterfahrung äussern und die Zufriedenheit oder Unzufriedenheit mit der Kaufentscheidung ausdrücken. Vielfach entwickeln sich in Produktkommentaren auch Diskussionen, die allenfalls als Anreiz gesehen werden können, sich ebenfalls mitzuteilen.

#### Anreize zur Erstellung

Anreize werden keine gesetzt. Es ist geplant, zukünftig allenfalls Anreize zu setzen, um die Community-Bildung weiter anzuregen. Anreize sind in Form von imaginären Auszeichnungen (z.B. Top-Rezensent, Anzahl Beiträge), Abstimmungen über die Nützlichkeit von Kommentaren oder durch die Belohnung mit Gutscheinen möglich. Ziel der Anreizsetzung ist einerseits eine Qualitätssteigerung der Beiträge zu erzielen, andererseits die Aktivität auf dem Portal zu erhöhen.

### **Online-Shops**

#### Formen von UGC in Online-Shops

Zurzeit bestehen noch beschränkte Möglichkeiten der Nutzerbeteiligung im eigenen Online-Shop. Es ist jedoch angedacht, zukünftig die Möglichkeiten der Einbindung von UGC zu verbessern.

Nebst den allgemein bekannten Formen wie Bewertungen (z.B. Sterne) und Textkommentare stellen auch Bild- und Video-Inhalte mögliche Formen der Nutzerbe-

teilung dar. Es wäre durchaus auch denkbar, den Usern die Möglichkeit zu bieten, Produkte selbständig zu erfassen oder allenfalls mit Produktattributen zu ergänzen. Vielfach verfügen User über Experten-Wissen, das bei der Produktbeschreibung genutzt werden kann. Der dadurch ausgelöste Controlling-Aufwand ist jedoch nicht zu unterschätzen.

#### Funktion von UGC in Online-Shops

Aus Sicht des Unternehmens dient UGC in Online-Shops primär der Kundenbindung. Damit kann die Verweildauer im Shop erhöht werden. Auch kaufen Kunden oftmals dort, wo es am naheliegendsten ist: Also dort, wo sie bereits die Kommentare lesen. Durch die Erstellung von UGC entsteht auch eine Kostenersparnis, weil die Anreicherung der Produkte mit Meinungen und weiterführenden Informationen durch den Kunden erfolgt.

Aus Sicht der Kunden hat UGC eine Informations- und Meinungsbildungsfunktion. Ebenfalls kann durch Auszeichnung besonders aktiver Nutzer sowie von Kunden mit Expertenwissen ein Mehrwert geschaffen werden.

#### Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Die Bereitstellung von UGC hilft, die wahrgenommene Transparenz zu erhöhen. Allgemein ist die Vergleichbarkeit von Angeboten im Online-Handel sehr hoch. Preise und Angebots-Bundles lassen sich einfach und schnell auf entsprechenden Online-Portalen vergleichen. Diesbezüglich sind Händler gefordert, sich dem verstärkten Preisdruck seitens der Konsumenten zu stellen.

#### Absicht / Ziele der Einbindung in Online-Shops

Die Schaffung von Transparenz durch die Bereitstellung von Nutzermeinungen ist eines der Ziele, die mit der Einbindung von UGC erreicht werden kann.

#### Erfahrungen / Best Practice-Beispiele

Die bisherigen Erfahrungen mit Bewertungen und Kommentaren im eigenen Online-Shop waren durchwegs positiv.

### **Marketingplanung**

#### Analyse

Im Rahmen der Umwelt- und Unternehmensanalyse spielt UGC aus unserer Sicht kaum eine Rolle. Es ist durchaus denkbar, dass die Analyse der Community Aufschluss über die Marktsituation oder die Wahrnehmung des Unternehmens liefern kann. Aus den Diskussionen im Netz über bestimmte Produkte (z.B. das neue iPhone) lässt sich beispielsweise abschätzen, wie die Nachfrage bei der

Lancierung sein könnte oder welche Fragen und Unklarheiten seitens der User bestehen, die man bei der Artikel-Erfassung entsprechend aufgreifen kann.

Der Einsatz von UGC setzt voraus, dass eine grundsätzliche Offenheit im Unternehmen besteht und dass die Kunden und ihre Anliegen ernst genommen werden. Eine auf Offenheit und Transparenz ausgelegte Unternehmenskultur ist Voraussetzung dafür. Ist dies nicht gegeben, ist ein Unternehmen schnell angreifbar, da sich User einfach im Internet über die Angebote informieren können.

## Planung

Im Rahmen der Segmentierung ist es durchaus denkbar, dass anhand der UGC-Aktivitäten (bspw. der Kommentar-Verfassung in gewissen Produktkategorien) eine Segmentierung nach Sortiments-Affinität möglich wird. Auch können „Heavy-User“ mit auf sie zugeschnittenen Marketing-Massnahmen angesprochen werden. Bei der Positionierung können Transparenz und Offenheit gegenüber den Kunden, welche sich im Einsatz von UGC äussern, durchaus als differenzierendes Merkmal angesehen werden.

In den Kernaufgaben des Marketings spielt UGC grundsätzlich in allen Bereichen eine Rolle. In der Kundenbindung und Leistungspflege scheint UGC den grössten Beitrag zu leisten, insbesondere bei letzterem im Rahmen der Sortimentspolitik und der Gestaltung der Angebote. Die Einbindung von UGC in Online-Shops gehört heute mehr oder weniger dazu, weshalb die Kundenakquisition nicht direkt davon profitiert.

Im Rahmen der Marketinginstrumente spielt UGC in der Angebots- und Sortimentspolitik insofern eine Rolle, als dass man bereits im Vorhinein abschätzen kann, welche Nachfrage bestimmte Produkte auslösen können. Auch die Preisgestaltung kann durchaus aufgrund von User-Kommentaren beeinflusst werden; im Normalfall ist infolge der grossen Transparenz auf dem Online-Markt kaum Preisspielraum vorhanden. Die Kommunikationspolitik profitiert insofern von Kundenbewertungen, als dass sie in die Kommunikation mitaufgenommen werden kann. Durch die Erwähnung von UGC-Testimonials kann einerseits gezeigt werden, dass UGC-Erstellung im Online-Shop möglich ist, andererseits kann die Glaubwürdigkeit des Angebots erhöht werden. Dies setzt jedoch voraus, dass die Kunden mit der Verwendung ihrer Aussagen einverstanden sind.

## Umsetzung

Der Einsatz von UGC setzt die Bereitschaft voraus, Ressourcen zur Pflege von UGC-Inhalten und der Kontrolle der Community bereitzustellen. Entscheidend ist generell, dass das Top-Management zum UGC-Einsatz das Einverständnis erteilt und Wert auf eine offene Kundenkommunikation legt. Die Auswirkungen eines offenen und transparenten Kundendialoges sind nicht zu unterschätzen, zumal muss die gelebte Offenheit auch strategiekonform sein.

Der Kompetenz-Anspruch für die Umsetzung einer offenen Kundenkommunikation ist grundsätzlich nicht hoch, vielmehr ist ein gesundes Verständnis im Umgang mit Kunden erforderlich. Zudem ist klar zu regeln, wie mit negativen oder kritischen Kommentaren umgegangen wird. Bei Fehlverhalten seitens des Händlers ist das Vertrauen in die Authentizität der Kundenkommentare schnell verloren.

#### Kontrolle

Die Kontrolle und Messung des UGC-Einsatzes wird in unserem Fall nicht explizit vorgenommen. Mit der Bereitstellung von UGC-Möglichkeiten wird ein Kundenbedürfnis befriedigt, wie Rückmeldungen von den Kunden zeigen.

### **Weitere Konzepte**

#### Kaufphasen

Im Prozess der Bewertung und schlussendlich der Auswahl der Problemlösung spielen Kommentare und Bewertungen eine massgebliche Rolle. In der Phase der Vorauswahl können UGC-Funktionen helfen, Fragen der User über bestimmte Funktionalitäten oder Einsatz-Möglichkeiten zu klären. In der Nachkaufphase spielt UGC voll allem bei Fragen oder Unklarheiten eine wichtige Rolle, um Probleme zu lösen oder Lösungsvorschläge in der Community zu suchen. Dies entlastet wiederum den Support des Händlers und dient zusätzlich der Kundenbindung.

#### Kaufentscheidung

UGC spielt vermutlich bei limitierten Kaufentscheidungen die bedeutendste Rolle, da die Kommentare und Bewertungen helfen, eine Präferenz für ein bestimmtes Produkt zu entwickeln. Da bei extensiven Entscheidungen bereits im Vorfeld viele Informationsquellen konsultiert wurden, könnten UGC-Inhalte im Zeitpunkt des Online-Shop-Besuchs eine eher untergeordnete Rolle spielen. Bei habitualisierten und impulsiven Entscheidungen wird UGC kaum eine Rolle spielen.



## **Gespräch vom 22.07.2010 mit Franziska Weigel**

Leitfaden-Interview vom 22. Juli 2010 mit Franziska Weigel, Dipl. Wirtschaftsingenieur, Stv. Leiterin Marketing & Content, Travelwindow AG

### **Nutzergenerierte Inhalte**

Motivation seitens der User zur Erstellung

Wenn Leute auf Reisen waren, wollen sie darüber berichten. Besonders dann, wenn Reisende nicht zufrieden waren, ist die Motivation, dies niederzuschreiben, besonders gross; auch deshalb, weil sie andere Reisende davor warnen wollen.

Anreize zur Erstellung

Ferienreisende, welche von den Ferien zurückkommen, erhalten per E-Mail eine Aufforderung zur Bewertung des Hotels. Als Anreiz zur Erstellung wird jeden Monat eine Rückvergütung der eigenen Reise verlost, wenn sich die Kunden auf Travelfeedback.com anmelden und Tipps und Hinweise erstellen. Auf Travelfeedback.com werden die Kunden zusätzlich über ein Punkte-System zur Erstellung nutzergenerierter Inhalte motiviert. Die Vergabe der Punkte ist auch abhängig davon, ob nebst dem Textkommentar auch noch Bilder hinzugefügt werden. Je nach Punktestand werden die Rezensenten belohnt, von kleinen Geschenken wie ein Kofferanhänger bis zu Gutscheinen in unterschiedlicher Höhe. Die Schaffung von Belohnungen dient auch dazu, dem Rezensenten zu zeigen, dass Travel.ch die Mitteilungsbereitschaft schätzt. Sehr aktive User werden auf der Website zusätzlich ausgezeichnet.

Über einen Aufruf auf der eigenen Website und auch auf fremden Portalen wurden City-Scouts rekrutiert, die in bestimmten Städten Tipps und Erfahrungen auf Travelfeedback.com dokumentieren mussten. Im Gegenzug erhielten sie die Reise bezahlt. Die Mitglieder der Travelfeedback.com-Community werden auch regelmässig mit Newslettern angesprochen.

### **Online-Shops**

Formen von UGC in Online-Shops

Jeder Kunde, der von der Reise zurückkehrt, wird aktiv aufgefordert, die Reise auf travel.ch zu bewerten. Als Feedback-Möglichkeiten stehen eine Benotung sowie Textkommentare und Bilder-Upload zur Verfügung. Rund 40 Prozent der Reisenden kommen der Aufforderung nach.

Travelfeedback.com ist eine Social Media-Plattform, die Bewertungen zu touristischen Attraktivitäten oder Lokalitäten beinhaltet. Hotelbewertungen sind jedoch nur auf travel.ch zu finden.

## Funktion von UGC in Online-Shops

Die Hotelbewertungsplattform ist ein Mehrwert für die User, indem aktuelle und realitätsbezogene Informationen bereitgestellt werden.

## Entwicklung von UGC in Online-Shops

Über die letzten Jahre ist das Volumen an user-generated Content stetig gestiegen; auch weil sich die Konsumenten immer mehr im Internet austauschen. Social Media ist allgemein ein grosses Thema im Online-Bereich. Auch mit der Verbreitung von Social Media-Plattformen wie Facebook ist die Bereitschaft, sich öffentlich mitzuteilen, wahrscheinlich allgemein gestiegen.

## Einbindungsmöglichkeiten von UGC in Online-Shops

Schulnoten-Bewertungen (differenziert nach verschiedenen Kriterien) sowie Textbewertungen und Fotos können über unsere Plattformen eingebunden werden. Videos spielen zurzeit kaum eine Rolle, weshalb wir diese Funktionalität auch nicht bieten.

## Auswirkungen der Einbindung in Online-Shops

Interne Auswirkungen: Alle User-Kommentare aus travel.ch werden vor der Veröffentlichung kontrolliert und, sofern keine Regelverstösse vorliegen, freigeschaltet. Auf Travelfeedback.com werden alle Tipps und Hinweise zwar umgehend publiziert, jedoch erfolgt eine zusätzliche Informationsanreicherung durch ein Team von travel.ch, um den Informationsgehalt weiter zu steigern und die Korrektheit der Informationen so gut wie möglich zu überprüfen. Der Einbezug von user-generated Content generiert also ziemlich viel administrativen Aufwand.

Externe Auswirkungen: Der Kunde weiss, worauf der sich einlässt. Für die Hotels können die Bewertungen sowohl negative wie auch positive Auswirkungen haben. Durch den Sortieralgorithmus werden die Angebote auch abhängig von Bewertungen im Angebot sortiert. Mit der Bereitstellung von UGC können wir uns auch gegenüber den Wettbewerben abgrenzen.

## Absicht / Ziele der Einbindung von UGC

Wir wollen einen Mehrwert für den Kunden bieten und uns von der Konkurrenz abheben.

## **Marketingplanung**

### Analyse

User-generated Content auf eigenen sowie fremden Plattformen gibt einen guten Einblick in Meinungen und Verhaltensweisen von Konsumenten.

Intern ist die Analyse von Ressourcen zentral, damit man überhaupt abschätzen kann, welches Arbeitsvolumen, das durch user-generated Content verursacht wird, bewältigt werden kann. Ebenfalls sind gute Sprachkenntnisse erforderlich, um den Content auch inhaltlich bearbeiten und auswerten zu können.

Weiter ist wichtig, dass man als Unternehmen keine Leichen im Keller hat. Aktive User, besonders solche, die aggressiv oder negativ eingestellt sind, könnten Altlasten zu Tage bringen.

## Planung

Im Bereich der Positionierung spielen nutzergenerierte Inhalte für uns keine entscheidende Rolle. Wir legen nicht explizit Wert darauf, dass wir als Plattform wahrgenommen werden, welche diese Inhalte zur Verfügung stellt und die Möglichkeit bietet, Angebote nach der Reise zu bewerten.

Bei der Segmentierung achten wir im Allgemeinen darauf, dass wir beispielweise bei der Wahl des Mediums bei Print-Kampagnen eher online-affine User ansprechen. Unsere sonstigen Werbemaßnahmen finden grösstenteils online statt, und wollen eigentlich alle Internet-User mit unseren Angeboten ansprechen.

Bezüglich der Quantität an user-generated Content setzen wir uns klare Ziele. Diese sind auch einfach kontrollier- und messbar.

Bei den Kernaufgaben im Marketing lässt sich user-generated Content insofern einordnen, als dass diese Inhalte in der Akquisitionsphase die Kunden bei der Wahl eines Angebots bestätigen (oder auch nicht) und deshalb als Instrument zur Kundenakquisition angesehen werden kann. In der Kundenbindung spielt user-generated Content eine untergeordnete Rolle, zumal sich Urlauber durch eine hohe Wechselbereitschaft auszeichnen. Im Bereich der Leistungspflege spielt vor allem der Einfluss von Kundenbewertungen auf das Sortiment eine Rolle. Die Leistungsinnovation ist aus unserer Sicht nicht besonders von user-generated Content beeinflusst. Wir nehmen zwar Vorschläge von Kunden für innovative Leistungen gerne entgegen, jedoch nicht in Form von öffentlich einsehbaren Kommentaren.

Auf Ebene der Marketingmassnahmen, insbesondere in der Sortimentspolitik, stellen User-Bewertungen bei der Hotelwahl ein entscheidendes Kriterium dar. Die Preispolitik ist nicht direkt von user-generated Content betroffen. Reklamationen können aber zu Preisnachlässen führen, jedoch unabhängig von UGC-Aktivitäten der betroffenen Kunden. In unserer Kommunikation setzen wir user-generated Content in aggregierter Form ein, bspw. für die Broschüre City Traveler. Aber auch in Newsletter werden Kundeninputs als Ideen weitergegeben. In der Distributionspolitik sind kaum Schnittstellen mit UGC-Inhalten vorhanden.

## Umsetzung

Der Einsatz von user-generated Content ist immer ressourcenabhängig. Zudem müssen Zuständigkeiten im Umgang mit diesen Inhalten klar geregelt sein.

Eine offene Unternehmenskultur, die den Dialog mit den Kunden fördert, ist entscheidend.

#### Kontrolle

Im Rahmen von Monitoring-Aktivitäten und allgemein verfügbaren Nutzungsstatistiken können Ziele kontrolliert und Erkenntnisse wieder in den Planungsprozess eingespielen werden.

#### **Weitere Konzepte**

##### Informationsasymmetrie

Durch einfach zu bedienende Web 2.0-Tools ist die Informationsasymmetrie ausgeglichener geworden. Kunden sind heute auch in der Lage, sich öffentlich bemerkbar zu machen. Die Unternehmenskommunikation hat an Relevanz verloren, die Kundenmeinung wird oftmals stärker gewichtet. Insofern hat eine Demokratisierung stattgefunden.

## **Anhang 2: Wahrheitserklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst habe und dass ich ohne schriftliche Zustimmung der Studiengangleitung keine Kopien dieser Arbeit an Dritte aushändigen werde.

Gleichzeitig werden sämtliche Rechte am Werk an die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) abgetreten. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Winterthur, 15. August 2010

Armin Ledergerber