

Die Reputation Economy

VERTRAUEN > DIGITALE REPUTATION > RATINGS > BEWERTUNGEN
PLATTFORMEN > SHARING ECONOMY > DIGITALES MARKETING





CLEVER CONTENT
FRESH KNOWLEDGE

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

NIM Marketing Intelligence Review

Für Manager und Entscheider, die sich für aktuelle Marketingthemen, neue Forschungsergebnisse und > **frisches Marketingwissen** interessieren.

Die Zeitschrift wird als Themenheft fortgeführt, d.h. sie konzentriert sich weiterhin auf > **ein aktuelles Thema** pro Ausgabe. Die Inhalte liefern den Lesern Impulse und Wissen für Ihr Marketing Business – auch mit dem Ziel, Marketingentscheidungen zu verbessern.

Herausgeber ist das > **Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V.**, ein interdisziplinäres, nicht-kommerzielles Forschungsinstitut zur Erforschung von Marketing- und Konsumentenentscheidungen. *Das Institut ist Gründer und Ankeraktionär der GfK SE.*



www.nim.org/mir/de



Editorial



Gegenwärtig arbeitet China an einem Social-Credit-System für alle seine Bürger. Alle Personen werden nach ihrem Verhalten bewertet – für fristgerechtes Zahlen von Rechnungen, fürs Kinderkriegen, für Recycling usw. Aus allen Einzelbewertungen wird eine numerische Gesamtkennzahl erstellt, ein sogenannter Social Score. Hohe Werte werden belohnt, indem man beispielsweise die Warteschlangen für Sicherheitschecks an Flughäfen überspringen darf oder ein Haus erwerben kann, während Personen mit niedrigen Werten u.a. zu Stoßzeiten an Feiertagen keine Flug- oder Bahntickets mehr kaufen können.

Ein solches System erscheint für unsere westliche Hemisphäre (noch) undenkbar, dennoch gewinnen auch bei uns Ratings laufend an Bedeutung: Bei der Urlaubsplanung wählen wir nur mehr Hotels mit einer hohen Bewertung auf Tripadvisor. Die Airbnb-Unterkunft kommt nur in Frage, wenn der Gastgeber gute Werte hat, und wir bevorzugen Restaurants, die auf Yelp gut abschneiden. Die digitale Reputation ergibt sich aus Sternebewertungen, verbalen Beurteilungen, Likes, Weiterempfehlungen und Hashtags. Diese Reputationsindikatoren sind allgegenwärtig und haben sich für die allermeisten Organisationen zu einem wesentlichen Marketinginstrument entwickelt.

Im vorliegenden Heft finden Sie topaktuelle Forschungsergebnisse zu dieser „Reputation Economy“. Wir werfen einen differenzierten Blick auf die digitale Reputation in ihrer ganzen Komplexität. Ausgehend von der Bedeutung unterschiedlicher Ratingssysteme für die Bildung von Vertrauen diskutieren wir Verzerrungseffekte, Fake Reviews und Diskriminierungstendenzen und erörtern, wie man diese verhindern kann. Ein tiefes Verständnis der Rolle und Mechanismen von Ratingsystemen gehört heute zum 1x1 jedes erfolgreichen Marketingmanagers: Wie verarbeiten und nutzen Konsumenten Ratings? Welche Arten von Reputationsindikatoren haben den größten Einfluss?

Wir hoffen, dass Sie in diesem Heft Anregungen finden, wie Sie Ihre eigene digitale Reputation planen, gestalten und optimieren können, um ein zuverlässiges Barometer für Vertrauen zu entwickeln.

Viel Spaß beim Lesen!

Giana M. Eckhardt

London, September 2020

Die Reputation Economy



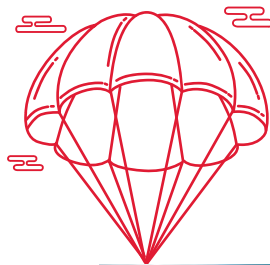
Inhalt

3

Editorial

6

Executive Summaries



10

Die Bedeutung und Komplexität der Reputation Economy: Erfolgreich Vertrauen aufbauen und nutzen

Giana M. Eckhardt

Gute Bewertungen sind für das wirtschaftliche Überleben im E-Commerce und auf Sharing-Plattformen entscheidend.

18

Auf der Jagd nach Sternen: Rolle und Wert der digitalen Reputation

Alessandro Gandini

In der Digital Economy ist Reputationsmanagement eine Kernaufgabe, die entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt.



22

Sterne als Navigationshilfe: Wie in der Sharing Economy Vertrauen entsteht

Mareike Moehlmann und Timm Teubner

Plattformbetreiber, die ihre Daseinsberechtigung nicht aufs Spiel setzen wollen, müssen heikle Entscheidungen zur Art und Intensität von Kontrollmechanismen treffen.



28

Wie man Diskriminierung auf Online-Plattformen entdeckt und bekämpft: Was wir von Airbnb, Uber und anderen lernen können

Michael Luca und Dan Svirsky

Plattform-Manager sollten mehr Bewusstsein für Diskriminierung entwickeln und das Problem proaktiv angehen.





34

Wie du mir, so ich dir? Die Herausforderungen zweiseitiger Bewertungssysteme

David Holtz und Andrey Fradkin

Innovative Wege bei der Gestaltung steigern den Nutzen zweiseitiger Bewertungssysteme und helfen dabei, die üblichen Stolpersteine zu vermeiden.

40

Konsumentenbewertungen unter der Lupe: Eine Analyse von Lesern und Schreibern

Alexander Mafael und
Sabrina Gottschalk

Ein tiefgreifendes Verständnis der Motive von Lesern und Schreibern ist für die Weiterentwicklung des eigenen Bewertungssystems wichtig.

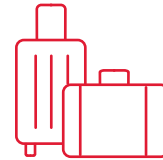


46

Die Story bringt's: Wie Konsumentenbewertungen auf Kaufentscheidungen wirken

Tom van Laer

Auch Konsumentenbewertungen erzählen eine Geschichte, für die die gleichen Gesetzmäßigkeiten gelten wie für einen Roman.



52

Gastgeber für Gepäck statt Menschen

Interview

Jacob Wedderburn-Day, CEO und Mitbegründer von Stasher gibt Einblicke in das Geschäftsmodell der weltweit ersten Online-Plattform für Gepäckaufbewahrung.

56

Begeistert oder verärgert: Was Menschen dazu bewegt, Produkte zu bewerten und ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen

Anja Dieckmann und Matthias Unfried

Experimentelle Studien des NIM bestätigen, dass erhöhte emotionale Erregung mit einer größeren Bereitschaft zur Informationsweitergabe verbunden ist.



62
Editoren

63
Wissenschaftlicher
Beirat

64
Impressum

65
Vorschau
nächste Ausgabe

Executive Summaries



Die Bedeutung und Komplexität der Reputation Economy: Erfolgreich Vertrauen aufbauen und nutzen

Giana M. Eckhardt

Sternebewertungen sind die Ikonen der Reputationswirtschaft und gute Bewertungen sind eine Voraussetzung für das wirtschaftliche Überleben im E-Commerce im Allgemeinen und auf Sharing-Plattformen im Besonderen. Wer die zunehmende Bedeutung der Reputation verstehen will, muss sich mit Vertrauen auseinandersetzen und mit der Fähigkeit von Plattformen, eben dieses Vertrauen zu vermitteln. Social-Media-Manager sind heute Schlüsselakteure in Marketing-Abteilungen. Eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist die sorgfältige Pflege der digitalen Reputation von Marken und Organisationen. Marketingmanager müssen sich mit verschiedenen Formen des Reputationsmanagements befassen und zahlreiche Herausforderungen meistern, um Reputationssysteme umsichtig zu konzipieren und Informationen in Bezug auf Reputation optimal zu nutzen. Vertrauensbildung ist komplexer, als es die einfachen Sternebewertungen auf unternehmenseigenen oder fremden Plattformen vermuten lassen. Es ist entscheidend, die Art und Weise zu gestalten, wie Menschen Buchungen vornehmen oder Bestellungen aufgeben können, aber auch, wie die Nutzer einander bewerten. Die Planung verlangt eine differenzierte Vorgangsweise, insbesondere in Zeiten, in denen Fragen der rassistischen Diskriminierung und der ethnischen Gerechtigkeit zu immer wichtigeren gesellschaftlichen Anliegen werden.

Auf der Jagd nach Sternen: Rolle und Wert der digitalen Reputation

Alessandro Gandini

Schon in der Old Economy galt die Reputation eines Unternehmens als wichtiger, wenn auch etwas unterschätzter immaterieller Wert. In der Digital Economy hat der Ruf einer Marke oder eines Produkts weiter an Bedeutung zugenommen. Er ermöglicht den Aufbau von Vertrauen unter „Quasi-Fremden“, die eine wirtschaftliche Beziehung eingehen. Reputations-Scores, häufig in Form von Feedback-, Ranking- und Bewertungssystemen, erleichtern den Aufbau von Vertrauen, wenn keine persönliche Beziehung zwischen Verkäufern und Käufern besteht. Mit dem Aufstieg der sozialen Netzwerke mit ihren Kennzahlen und Analysemöglichkeiten ist nun das Zeitalter der „Reputationsökonomie“ angebrochen. Ein guter Ruf bringt meist weitere gute Beurteilungen. Ein schlechter Ruf kann hingegen ein langandauernder Rückschlag für ein Unternehmen sein. Keinen Ruf zu haben, bedeutet in den Augen der heutigen Konsumenten, quasi nicht zu existieren. Professionelles Reputationsmanagement ist heute deshalb eine Kernaufgabe, die entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt.

→ Seite 10

→ Seite 18



Sterne als Navigationshilfe: Wie in der Sharing Economy Vertrauen entsteht

Mareike Möhlmann und Timm Teubner

Heute setzen praktisch alle E-Commerce- und Sharing-Economy-Plattformen auf Sternebewertungen oder ähnliche Systeme, die der Vertrauensbildung zwischen anonymen Käufern und Verkäufern dienen. Sternebewertungen können als Navigationshilfe jedoch ziemlich tückisch sein. Sowohl die Plattformen selbst als auch deren Nutzer stehen vor zahlreichen Herausforderungen, wenn sie die Glaubwürdigkeit von Reputationssystemen sicherstellen wollen. Verzerrte Bewertungen und eine geringe Bewertungsvarianz machen es den Nutzern schwer, gute Produkte und Dienstleistungen von schlechten zu unterscheiden. Um das Problem möglicher Vergeltungsmaßnahmen anzugehen, arbeiten viele Plattformen mit simultanen Bewertungsmechanismen, bei denen die Ratings erst dann veröffentlicht werden, wenn beide Parteien ihre Bewertungen abgegeben haben. Darüber hinaus bieten viele Plattformen die Möglichkeit, als Ergänzung zu numerischen Bewertungen Textbewertungen zu hinterlassen. Immer mehr Plattformen nutzen auch komplexe technische Systeme, um Fake Reviews automatisch durch Algorithmen zu identifizieren, zu kennzeichnen oder zu löschen. Plattformbetreiber, die ihre Daseinsberechtigung nicht aufs Spiel setzen wollen, müssen heikle Entscheidungen zur Art und Intensität von Kontrollmechanismen treffen.

Wie man Diskriminierung auf Online-Plattformen entdeckt und bekämpft: Was wir von Airbnb, Über und anderen lernen können

Michael Luca und Dan Svirsky

Untersuchungen zeigen auch auf Online-Marktplätzen, von Stellenmärkten über die Kreditvergabe bis hin zum Immobilienmarkt, rassistische oder ethnische Diskriminierung. Plattformen sollten deshalb untersuchen, wie Plattform-Designentscheidungen und Algorithmen das Ausmaß der Diskriminierung auf einem Marktplatz beeinflussen können. Mit einem besseren Bewusstsein für diese Problematik können Manager das Problem proaktiv angehen. Eine einfache, aber wirksame Maßnahme besteht in vielen Fällen darin, dass Plattformen potenziell sensible Nutzerdaten wie Hautfarbe oder Geschlecht bis nach dem Abschluss einer Transaktion zurückhalten. Plattformen können auch auf die Bequemlichkeit der Nutzer setzen, um Diskriminierung vorzubeugen. Man kann die Standardeinstellungen einer Plattform so wählen, dass sie Diskriminierung unterbinden, wie zum Beispiel das „Instant Booking“-Feature bei Airbnb. Die meisten Nutzer werden bei diesen Einstellungen bleiben. So haben zum Beispiel Untersuchungen in den unterschiedlichsten Kontexten gezeigt, dass Menschen dazu neigen, sich für die Alternative zu entscheiden, die als Standard festgelegt ist. Wichtig ist, dass Diskriminierung und mögliche Lösungen zu deren Vermeidung transparent diskutiert werden.

→ Seite 22

→ Seite 28



Wie du mir, so ich dir? Die Herausforderungen zweiseitiger Bewertungssysteme

David Holtz und Andrej Fradkin

Bei einem bilateralen Bewertungssystem liegt es sowohl im Interesse von Käufern als auch von Verkäufern, als guter Transaktionspartner wahrgenommen zu werden. Was theoretisch wunderbar klingt, ist in der Realität leider nicht so einfach implementierbar. Zweiseitige Bewertungssysteme können aufgrund von Faktoren wie Reziprozität und Vergeltung, strategischem Bewerten und einer Tendenz zur Bestbewertung Mängel aufweisen, die zur Folge haben, dass die Bewertungen auf einer Plattform die tatsächlichen Erfahrungen der Marktplatzteilnehmer nicht vollständig abbilden. Bei schlecht durchdachten Reputationssystemen wird es schwierig, zwischen „guten“ und „schlechten“ Interaktionen zu unterscheiden, und für alle Teilnehmer steigt die Gefahr, einen unpassenden Austauschpartner zu wählen. Innovative Wege bei der Gestaltung von Reputationssystemen, wie z. B. die gleichzeitige Offenlegung der Bewertungen, Anreize für die Abgabe von Bewertungen und ein stärkerer Fokus auf vertrauliches Feedback, sind deshalb wichtig, denn sie steigern den Nutzen zweiseitiger Systeme und helfen dabei, die üblichen Stolpersteine zu vermeiden.

Konsumentenbewertungen unter der Lupe: Eine Analyse von Lesern und Schreibern

Alexander Mafael und Sabrina Gottschalk

Während die meisten Konsumenten regelmäßig Online-Bewertungen lesen, um sich über Produkte und Dienstleistungen zu informieren, gibt es erstaunlich wenige, die selbst Bewertungen schreiben. Um sich im Bewertungsdschungel zurechtzufinden, verarbeiten die Leser die dargebotenen Informationen sehr selektiv und verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen. Auch den Schreibern geht es oft nicht nur darum, ihre Erfahrung möglichst objektiv darzustellen, und Kontextfaktoren spielen eine wichtige Rolle. Ob sie überhaupt zur Feder greifen, hängt unter anderem davon ab, ob sie eine Mehrheits- oder Minderheitsmeinung vertreten und welches Image von sich selbst sie entstehen lassen wollen. Ein tiefgreifendes Verständnis der Motive von Lesern und Schreibern ist für die Weiterentwicklung des eigenen Bewertungssystems wichtig und erfordert spezielle Kompetenzen beim Management von Online-Bewertungen. Manager sollten darauf hinarbeiten, mehr Menschen von Bewertungskonsumenten zu Bewertungsproduzenten zu machen. Das würde zu einem ausgewogeneren Gesamtbild hinsichtlich der Meinungslage führen.

→ Seite 34

→ Seite 40



Die Story bringt's: Wie Konsumentenbewertungen auf Kaufentscheidungen wirken

Tom van Laer

Hilfreiche Bewertungen sind wie gute Filme oder ein guter Roman: Wenn man sofort in den Bann gezogen wird, bleibt man dran und merkt sich den Plot. Trotz ihrer Kürze erzählen auch Konsumentenbewertungen eine Geschichte, für die die gleichen Gesetzmäßigkeiten gelten wie für einen Roman. Wer überzeugen will, sollte mit Dramatik, etwas Sensationellem oder der Quintessenz beginnen und den besten Part nicht für den Schluss aufsparen. Der Einsatz unterschiedlicher erzählerischer Elemente hat einen Einfluss darauf, wie man Bewertungen empfindet. Medienkompetenz kann viel bewirken. Social Media Influencer sollten erkennen, dass es sich lohnt, in Kurse für kreatives Schreiben oder Storytelling zu investieren. Auch Software-Entwickler sollten qualitätsvolle, nützliche Bewertungen von weniger hilfreichen unterscheiden lernen. So lassen sich bereits die Plattformen so strukturieren, dass das Schreiben von mitreißenden, hilfreichen und überzeugenden Bewertungen gefördert wird. Außerdem können Programmierer dann leichter Algorithmen entwickeln, die echte und nützliche Bewertungen begünstigen.

Begeistert oder verärgert: Was Menschen dazu bewegt, Produkte zu bewerten und ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen

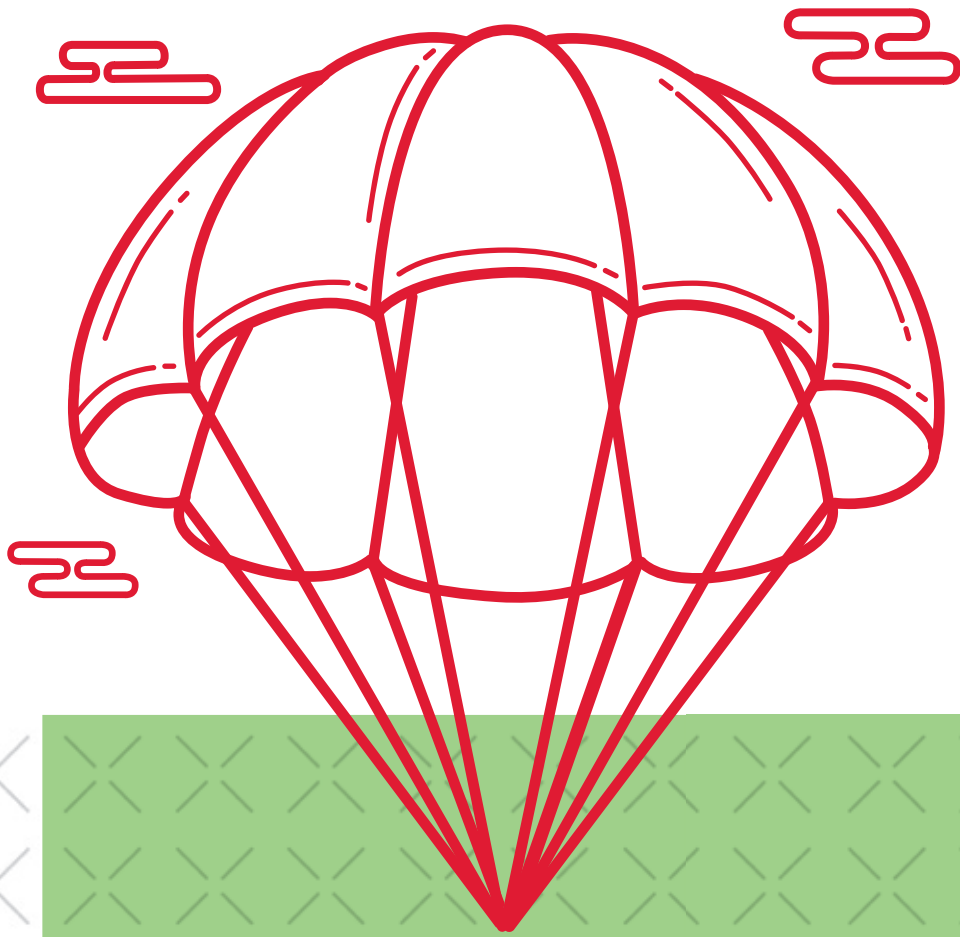
Anja Dieckmann und Matthias Unfried

Was motiviert Menschen, ihre Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen zu teilen? Mehrere Studien zeigen, dass die emotionale Erregung der Absender ein relevanter Faktor für die Weitergabe von Informationen in Form von Online-Inhalten ist. Experimentelle Studien des NIM bestätigen, dass gesteigerte Erregung mit einer größeren Bereitschaft zum Übermitteln von Informationen verbunden ist. Die Ergebnisse zeigen, dass der emotionale Erregungszustand, der in den Studien durch Stimmanalyse erhoben wurde, eine relevante Größe für Marketingmanager sein sollte, um abschätzen zu können, ob Konsumenten ihre Erfahrungen in sozialen Medien verbreiten werden. Auch gibt es zumindest bei gesprochenen Bewertungen Hinweise darauf, dass ein höherer Erregungsgrad auch die Überzeugungskraft einer Botschaft steigern kann. Um die Chancen für das Teilen von positiven Bewertungen für ein Produkt oder einer Dienstleistung zu vergrößern, sollten Marketingmanager ihre Marken und Produkte mit Emotionen wie Freude oder Überraschung aufladen, da diese stärker aktivierend wirken als beispielsweise reine Zufriedenheit.

→ Seite 46

→ Seite 56





Gute Bewertungen sind für das wirtschaftliche Überleben im E-Commerce und auf Sharing-Plattformen entscheidend.



Die Bedeutung und Komplexität der Reputation Economy: Erfolgreich Vertrauen aufbauen und nutzen

Giana M. Eckhardt

KEYWORDS

Digitales Marketing, Reputation, Vertrauen, Ratings, Sharing Economy

AUTORIN

Giana M. Eckhardt

Giana M. Eckhardt, Professorin für Marketing,
Royal Holloway Universität London, Großbritannien
Giana.Eckhardt@rhul.ac.uk

Das Zeitalter der Reputation ✗ Reputation war für Organisationen schon immer wichtig. Mit dem Aufkommen digitaler Geschäftsmodelle und Sharing-Plattformen ist es jedoch fast noch schlimmer, keinen Ruf zu haben als einen schlechten Ruf. Sternbewertungen sind die Ikonen der Reputationswirtschaft und gute Bewertungen sind für das wirtschaftliche Überleben im E-Commerce allgemein und auf Sharing-Plattformen im Besonderen entscheidend. Wer die zunehmende Bedeutung der Reputation verstehen will, muss sich mit Vertrauen auseinandersetzen und mit der Fähigkeit von Plattformen, eben dieses Vertrauen zu vermitteln. In Vorstandsetagen und Marketingabteilungen rund um die Welt hat Reputationsmanagement oberste Priorität. Im Gegensatz zur dystopischen Sci-Fi-Welt in Charlie Brookers „Black-Mirror“-Geschichte „Sturzflug“ (siehe Box 1) gibt es noch Lebensbereiche ohne Ratings, aber kaum jemand – egal ob Privatperson oder Unternehmen – kann sich der Notwendigkeit entziehen, den eigenen Ruf durch Ratings und Rankings stabil aufzubauen.

Warum die Reputation zu einem Schlüsselfaktor wurde ✗ Wer die zunehmende Bedeutung der Reputation verstehen will, muss sich mit Vertrauen beschäftigen. Wenn Unbekannte miteinander interagieren und Geschäfte abschließen, wird,

egal ob es sich um Privatpersonen oder Organisationen handelt, gegenseitiges Vertrauen zu einem vorrangigen Anliegen. Ein Gast wird seinen Airbnb-Gastgeber vielleicht nie persönlich kennenlernen, aber weil er der Airbnb-Plattform – bedingt durch ihr Reputationsmanagement – vertraut, kann er in der Unterkunft trotzdem ruhig schlafen. Die Fähigkeit einer Plattform, dieses Vertrauen zu vermitteln, ist in den letzten zehn Jahren entscheidend geworden, da immer mehr wirtschaftliche Aktivitäten digital abgewickelt werden und der Peer-to-Peer-Austausch mit dem Aufkommen der Sharing Economy immer wichtiger wurde.

Durch entsprechendes Vertrauen kann auch mit Unbekannten eine Beziehung entstehen, in der man sich sicher fühlt (Abb. 1). Der Aufbau dieses Gefühls ist jedoch schwieriger als man zunächst meinen könnte. Das Kuratieren der eigenen Online-Reputation ist für Organisationen eine wesentliche Tätigkeit, da sie den Rahmen für die Bildung von Vertrauen absteckt – bei Partnern, Kunden, Communities und weiteren Stakeholdern. Um auf den heutigen Märkten erfolgreich zu sein, muss man digitale Reputation aufbauen, denn sie stellt einen wertvollen immateriellen Vermögenswert, ähnlich dem Markenwert, dar. In diesem Heft erörtert Gandini (S. 18) die Rolle der Reputation eingehender und weist darauf hin, dass die Reputationsarbeit immer professioneller wird. Social-Media-Manager, die es vor zehn Jahren noch nicht einmal gab, sind heute Schlüsselfunktionen in Marketing-Abteilungen, und eine ihrer wichtigsten Aufgaben ist die sorgfältige Pflege der digitalen Reputation von Unternehmen und Marken.

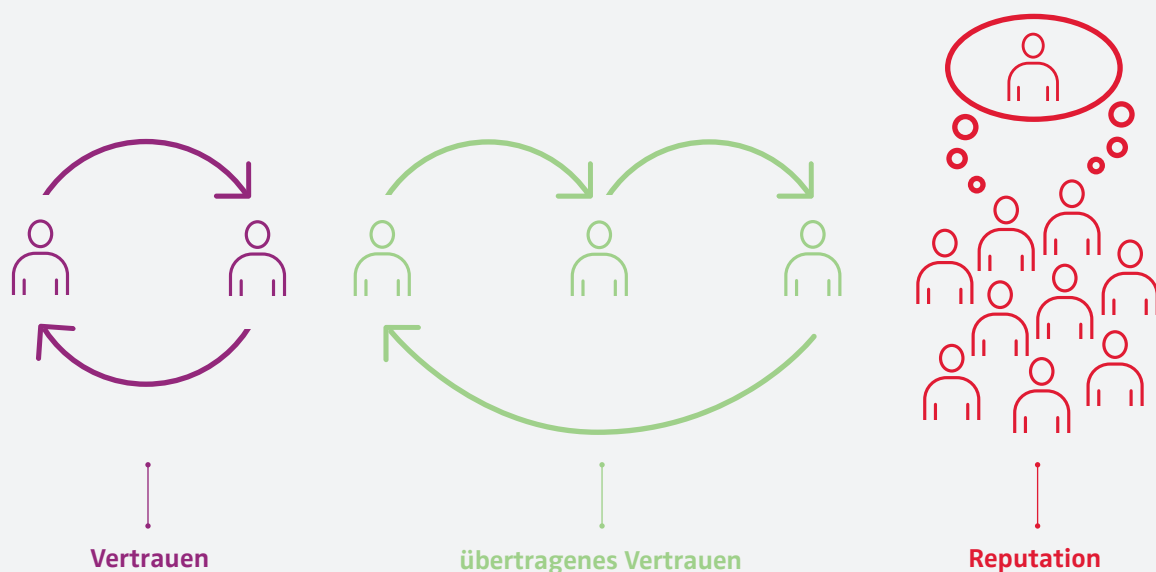
Wichtige Themen und Herausforderungen des Reputationsmanagements ✗ Marketingexperten müssen sich mit verschiedenen Formen des Reputationsmanagements befassen und zahlreiche Herausforderungen meistern, um Reputationssysteme umsichtig zu konzipieren und daraus abzulesende Informationen über die Reputation optimal zu nutzen (siehe Abb. 2).

- > **Das Zusammenspiel der Reputation von Plattform und Nutzern** ✕ Eine zentrale Herausforderung auf digitalen Plattformen besteht darin, die komplexen Zusammenhänge zwischen der Reputation einer Plattform und der Reputation ihrer Nutzer und Konsumenten optimal zu gestalten. Wenn man einer Plattform wie Uber vertraut, wird man dann auch dem einzelnen Fahrer vertrauen? Zwar gibt es in der Regel auch für die einzelnen Fahrer Bewertungen, aber die dafür üblichen Sternebewertungen weisen eine Tendenz zum Positiven auf, sodass sie kein guter Indikator für die Vertrauenswürdigkeit eines Fahrers sind. Auch die Plattform selbst muss vertrauenswürdig sein. Im digitalen Umfeld werden unterschiedliche Faktoren als Vertrauensindikatoren genutzt (siehe Abb. 3). Die Personen, die über die Plattformen Leistungen anbieten, wie Uber-Fahrer oder Airbnb-Gastgeber, beeinflussen auch, wie vertrauenswürdig die betreffende Plattform insgesamt wahrgenommen wird. Da sie jedoch keine Angestellten, sondern Partner sind, ist es für Plattformen schwieriger, konsistente und markenkonforme Praktiken zu gewährleisten.
- > **Ungeprüfte und gefälschte Bewertungen** ✕ Gefälschte Bewertungen bzw. Fake Reviews gefährden die Vertrauensbildung. Tatsächlich geht man davon aus, dass eine von sieben Bewertungen auf Tripadvisor und bis zu 60 % der Amazon-Bewertungen gefälscht sind. Aufgrund der Bedeutung dieses Themas erörtern fast alle Artikel in dieser Ausgabe mögliche Strategien gegen gefälschte Bewertungen.

Bei Bewertungsplattformen wie Tripadvisor hat man das Problem erkannt und begonnen, Kommentare bereits vor ihrer Veröffentlichung zu überprüfen, da die Plattformen wegen der Vielzahl gefälschter Bewertungen mit heftiger Kritik konfrontiert sind. Große Erwartungen waren auch mit der Blockchain-Technologie verbunden. Man erhoffte sich eine Revolution des Reputationsmanagements, da die Technologie gefälschte Bewertungen, auch solche von Klick-Farmen und Bots, eliminieren könnte. Doch obwohl Blockchain-Verfahren bereits seit einigen Jahren eingesetzt werden, sind die beschriebenen Probleme nicht verschwunden.

- > **Positive Verzerrung und „Reputation Inflation“** ✕ Ein weiterer Grund, warum Bewertungen als Indikatoren für die digitale Reputation mitunter problematisch sein können, liegt in übermäßig positiven Bewertungen, die noch dazu mit der Zeit immer positiver werden. Dieses Phänomen nennt man im Englischen „Reputation Inflation“. Die durchschnittlichen Sternebewertungen liegen in der Regel bei etwa 4,5 und durch die Tendenz zum Positiven sind sie nur schwer interpretierbar. Bei der Bewältigung dieser Herausforderungen sind nicht nur die Plattformen selbst gefordert, sondern auch Regulierungsbehörden sowie Nutzer und Kunden der Plattformen, wie Möhlmann und Teubner in ihrem Artikel auf S. 22 erläutern. Die verschiedenen Teilnehmer des Rating-Ökosystems müssen zusammenarbeiten, um die Gesamtwirksamkeit von Ratingsystemen zu erhöhen.

ABBILDUNG 1 > Reputation ermöglicht Vertrauen unter Fremden



BOX 1

„Sturzflug“ – Du bist, was dein Rating ist



In einer ihrer Episoden, „Sturzflug“ (engl.: „Nosedive“), zeigt die dystopische Netflix-Serie „Black Mirror“ eine unbequeme und extreme Vision der Reputationswirtschaft: Menschen bewerten sich ständig gegenseitig, und die Bewertung einer Person bestimmt ihren sozioökonomischen Status. Jeder ist (scheinbar) nett und freundlich, um sich das Wohlwollen anderer in Form einer guten Bewertung zu sichern.

Lacie, die Protagonistin, ist bestrebt, ihr Ranking von 4,2 auf 4,5 von maximal 5 Punkten zu verbessern. Diese Verbesserung benötigt sie, um 20 % Rabatt auf die Miete einer schicken Wohnung in einem Szeneviertel zu bekommen, da sie nicht mehr mit ihrem Bruder zusammenwohnen will, der „nur ein Drei-Punkte-Irgendwas“ ist. Lacie versucht, gute Bewertungen von hoch bewerteten Personen zu erhalten, da diese einen größeren Einfluss auf ihren Social Score haben. Ihre große Chance sieht sie gekommen, als ihre hoch bewertete und gut vernetzte ehemalige Schulfreundin Naomi sie bittet, ihre Trauzeugin zu werden. Doch auf dem Weg zur Hochzeit geht alles schief, und mit jedem Fehltritt sinkt Lacies Punktezahl weiter ab. Mit einem Stand von nur mehr 1,3 ist sie der zukünftigen Braut nur mehr peinlich. Telefonisch lädt Naomi sie von der Feier aus, damit die Hochzeitsgesellschaft keine negativen Auswirkungen auf die eigenen Bewertungen zu befürchten hat. Nichtsdestotrotz schleicht sich Lacie auf das gut gesicherte Grundstück ein, auf dem die Hochzeit stattfindet und das Personen mit einem Wert von mindestens 3,8 vorbehalten ist. Betrunkene und verzweifelte beginnen sie vor den angewiderten Gästen ihre vorbereitete Rede zu halten, bis sie vom Sicherheitsdienst entfernt und verhaftet wird, was sie auf nur mehr 0,6 Punkte reduziert. Im Gefängnis trifft sie auf einen Mitgefangenen, und die beiden beginnen, befreit von sozialen Zwängen und fast erleichtert, sich zum Spaß gegenseitig zu beleidigen.

> **Verfälschung des Gesamtbildes durch „Reviewer Bias“**

✗ Selbst dann, wenn man Fake Reviews und Reputation Inflation ausblendet, bilden Bewertungen die Erfahrungsrealität weder objektiv noch vollständig ab. In ihrem Artikel erinnern Maffael und Gottschalk (S. 40) daran, dass digitale Kundenbewertungen nur von einem kleinen Prozentsatz aller Konsumenten verfasst werden. Diese Rezensenten verfolgen oft ihre eigenen Zielsetzungen, und das was sie schreiben, ist oft auch von der allgemeinen Stimmungslage früherer Bewertungen beeinflusst. Hinzu kommt, dass nicht alle Arten von Erfahrungen gleichermaßen geteilt werden. Dieckmann und Unfried (S. 56) weisen darauf hin, dass stärker emotionsbehaftete Erfahrungen – positive wie negative – eher mit anderen geteilt werden als neutralere. Weiters zeigt van Laer (S. 46) auf, dass nicht alle Rezensionen gleichermaßen überzeugend sind. Am besten wirken diejenigen, die eine fesselnde Geschichte erzählen.

> **Diskriminierung** ✗ Ein hochaktuelles Thema sind Diskriminierungstendenzen auf Plattformen. Selbst vermeintlich neutrale Algorithmen, wie sie von Google und anderen Plattformen angewendet werden, zeigen diskriminierende Effekte hinsichtlich Geschlecht, Alter, ethnischer Zugehörigkeit und Rasse. Luca und Svirsky (S. 28) führten z. B. Studien mit Airbnb durch, die Vorbehalte der Gastgeber bei der Aufnahme von afroamerikanischen Gästen zeigten. Gestaltungsoptionen bei Bewertungssystemen können rassistische und ethnische Diskriminierung entweder verstärken oder reduzieren. Die Studienergebnisse führten bei Airbnb zu Änderungen im Plattformdesign. Es wurde z. B. die Möglichkeit einer Direktbuchung eingerichtet, bei der Gäste eine Bestätigung erhalten, bevor die Gastgeber Bilder oder Namen der Interessenten sehen können. Diese Option führte insgesamt zu weniger Diskriminierung. Die erfolgreiche Bekämpfung von Diskriminierung beginnt mit ihrer Erhebung in Reputationssystemen und deren Algorithmen. Als zielführend hat es sich auch erwiesen,

ABBILDUNG 2: > Kernthemen und Herausforderungen des Reputationsmanagements



»

Gestaltungsoptionen bei Bewertungssystemen können rassistische und ethnische Diskriminierung entweder verstärken oder reduzieren.

«

sensible Daten wie Fotos in kritischen Phasen zurückzuhalten und diese erst nach einem Vertragsabschluss offenzulegen. Tests und Analysen von Optionen im Plattformdesign stellen weitere grundlegende Möglichkeiten zur Bekämpfung systemischer Benachteiligungstendenzen innerhalb von Plattformen dar. Fragen der ethnischen Gerechtigkeit sind eine globale Herausforderung und aktueller denn je. Die Erkenntnisse zur Vermeidung rassistischer Diskriminierung sind deshalb besonders wichtig und entsprechende Instrumente sollten generell zum Werkzeugkasten jedes Plattform- und Marketing-Managers gehören. Und es gibt eine gute Nachricht: Die Plattformen, die auf Diskriminierung aufmerksam (gemacht) werden, scheinen bereit zu sein, ihre Gestaltungselemente anzupassen.

- > **Plattformgestaltung** ✕ Die Gestaltung der Plattform ist nicht nur für das Vermeiden von Diskriminierung und von gefälschten Bewertungen entscheidend. Ein intelligentes

Design kann auch dazu beitragen, mehr Konsumenten zum Schreiben von Rezensionen zu ermutigen und damit ein breiteres Erfahrungsspektrum widerspiegelt zu sehen. Außerdem können entsprechende Vorgaben auch die Qualität von Erfahrungsberichten fördern und damit überzeugendere Bewertungen sicherstellen. Das Plattformdesign ist auch bei zweiseitigen Reputationssystemen ein kritischer Faktor. Bei diesen Systemen bewerten sich die Vertragspartner gegenseitig, z. B. bewerten Über-Fahrer ihre Fahrgäste und umgekehrt. Holtz und Fradkin (S. 34) untersuchen, wie simultane Bewertungen und Anreize für das Abliefern von Bewertungen zu weniger verzerrten Ergebnissen beitragen können. Von simultanen Bewertungen spricht man, wenn die Bewertung einer Person erst dann gelesen werden kann, wenn die Gegenpartei ihre eigene Bewertung bereits abgegeben hat. Die Autoren empfehlen auch, mehr auf individuelles Feedback zu setzen, das nur vom Vertragspartner, nicht aber von der Öffentlichkeit eingesehen werden kann.

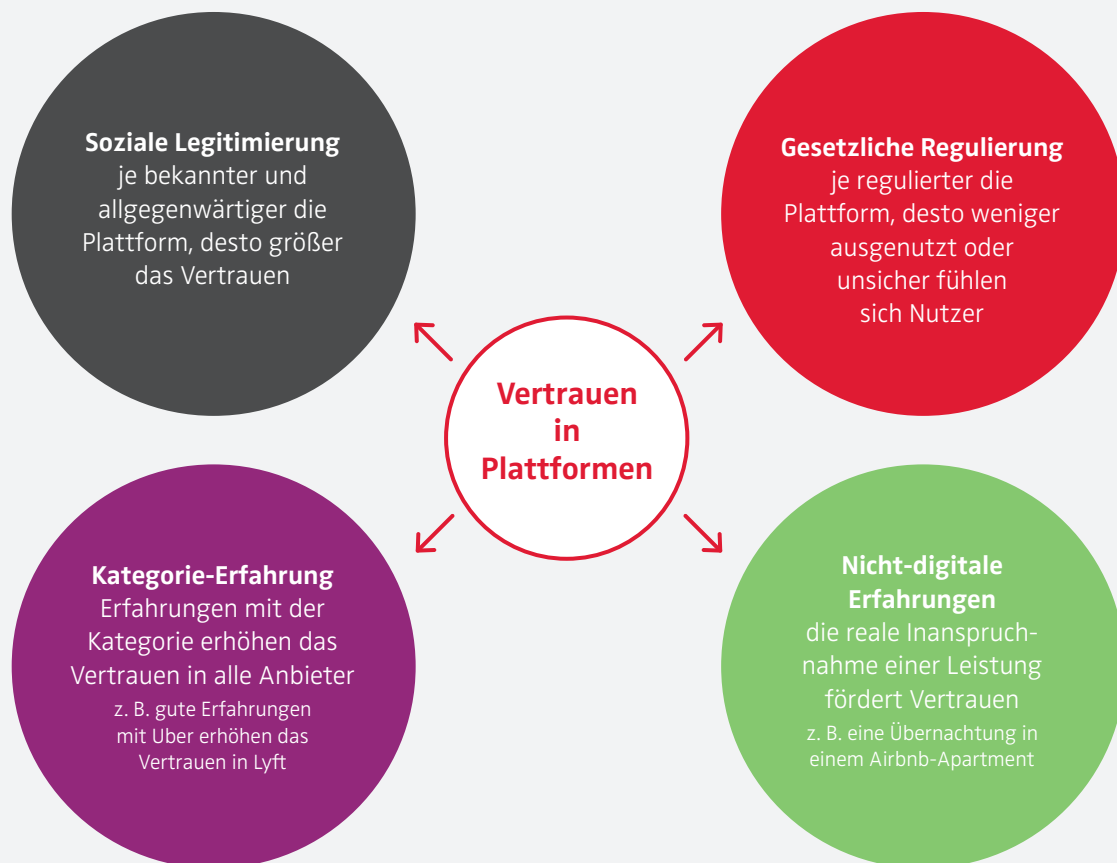
Die Zukunft der Reputation Economy ✕ Wie wird sich die Reputation Economy in Zukunft entwickeln? Dies ist eine der Fragen, die ich in unserem Interview mit Jacob Wedderburn-Day, dem Gründer und Geschäftsführer des Gepäckaufbewahrungs-Start-ups Stasher erörtert habe (S. 52). Es gibt drei Spannungsfelder, die besonders herausfordernd sein werden.

> **Personalisierung versus Diskriminierung** ✕ Einerseits ist klar, dass personalisierte Elemente wie Profilbilder und Nutzerportraits die Vertrauensbildung auf digitalen Plattformen fördern. Andererseits kann diese Personalisierung bewusste oder unbewusste Diskriminierung begünstigen – siehe den Hashtag #airbnbwhileblack auf Twitter für Beschreibungen rassistischer Vorkommnisse bei Airbnb. Die Plattform ist vor Kurzem eine Partnerschaft mit der Non-profit-Organisation Color of Change eingegangen, um Daten in Bezug auf Diskriminierung zu analysieren und herauszufinden, welche Personalisierungselemente vermehrt dazu führen,

dass Buchungen storniert werden oder Sternebewertungen sinken. Bei Vornamen, die „schwarz klingen“, oder Bildern, die eine schwarze Hautfarbe vermuten lassen, war das der Fall. Dieser Zielkonflikt sollte auch bei anderen Plattformen untersucht werden, und alle Anbieter werden gefordert sein, Plattformdesigns zu entwickeln, die positive Auswirkungen wie höheres Vertrauen fördern und gleichzeitig Diskriminierung verhindern.

> **Kontrolle versus Freiheit** ✕ Vor allem Bewertungsplattformen wie Tripadvisor haben die Notwendigkeit von vermehrten Kontrollen ihrer Bewertungen erkannt. Es wird immer klarer, dass im Zeitalter von Bots und Klickfabriken, die sofort Millionen von gefälschten Bewertungen liefern können, mehr Kontrolle erforderlich ist, damit ein Reputationssystem effektiv funktionieren kann. Mehr Kontrolle schränkt allerdings die Meinungsfreiheit ein und kann Zensur und Manipulation Tür und Tor öffnen. In diesem Spannungsfeld

ABBILDUNG 3 > Indikatoren für das Vertrauen in Plattformen



BOX 2

Chinas Social-Credit-System

Werden sowohl Organisationen als auch Einzelpersonen letztlich ein einziges Reputationsbarometer haben, einen „Score“, der ihren Wert für Regierungen, Gläubiger, Konsumenten und Partner aufzeigt? In China gibt es das bereits. Das chinesische Social-Credit-System errechnet eine numerische Bewertung für Einzelpersonen, die sowohl auf digitalem als auch auf nicht-digitalem Verhalten basiert. Aktivitäten wie das pünktliche Bezahlen von Rechnungen und gute Beurteilungen beim Fahren in einem Didi-Auto bringen eine höhere Punktzahl. Auch fachgerechtes Recycling und Kinderkriegen bringen Punkte. Aktivitäten wie zu langes Spielen von Videogames, zu häufiger Kauf von Alkohol, Social-Media-Kontakte zu Personen mit niedriger Punktzahl oder das Überqueren von Straßen bei Rot (was über Gesichtserkennung aufgezeichnet wird!) senken die Punktzahl.

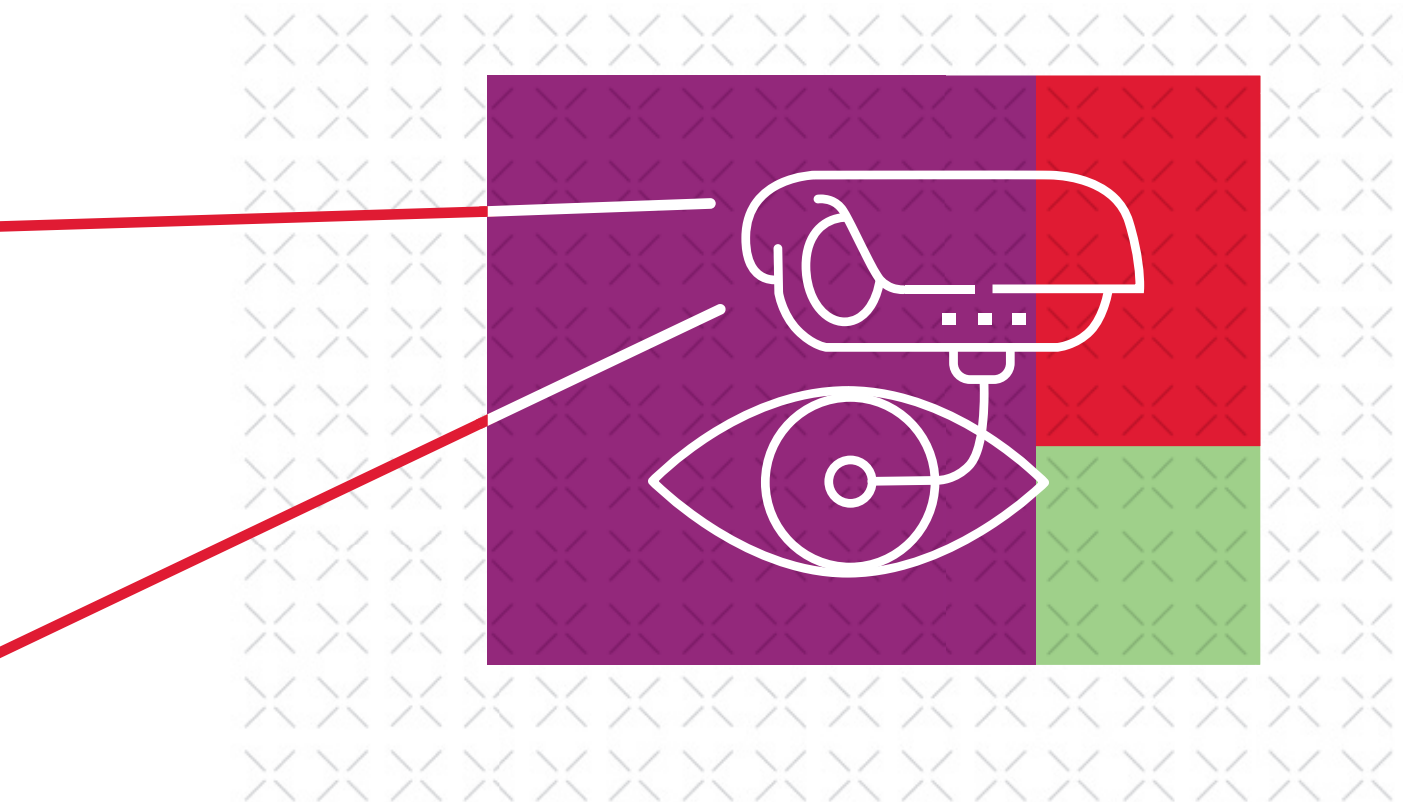
Derzeit ist das System noch freiwillig, aber schon Ende 2020 soll es landesweit verbindlich werden. Bislang gab es eine Vielzahl lokaler Systemtests sowohl von öffentlichen als auch von privaten Organisationen. In diesen Testversionen können Personen mit hohen Werten die Warteschlangen für Sicherheitschecks an Flughäfen überspringen oder sie qualifizieren sich für den Kauf eines Hauses. Wer hingegen lediglich eine niedrige Punktzahl erreicht, kann zu Stoßzeiten wie während des chinesischen Neujahrsfests keine Flug- oder Bahntickets kaufen. Die chinesische Regierung verlautbart, die Umsetzung dieses Programms baue öffentliches Vertrauen auf, und scheint dabei die weitgehende Unterstützung der chinesischen Bevölkerung zu haben. Das liegt zum einen an der Angst vor Betrug – die Menschen sind bereit, ihre Privatsphäre für mehr Sicherheit und Planbarkeit aufzugeben. Zum anderen scheint das Social-Credit-System auch gut mit dem vorherrschenden, von der Vorstellung von Karma geprägten Glaubenssystem zu harmonisieren – der Vorstellung also, dass gute Taten belohnt und schlechte bestraft werden.

zwischen gewünschten und unerwünschten Auswirkungen ein Gleichgewicht zu finden, wird eine große Herausforderung sein. Neben technologischen Aspekten spielt auch der menschliche Faktor eine Rolle. Die meisten Social-Media-Verantwortlichen sind recht jung, da jüngere Menschen tendenziell mehr Erfahrung mit Plattformen wie beispielsweise TikTok und Kenntnisse über diese haben. Angesichts der Bedeutung der digitalen Reputationspflege und der damit verbundenen Verantwortung wäre die Verlagerung auf eine höhere Führungsebene aber manchmal wohl zielführender.

- > **Ein ganzheitliches Bild versus Privatsphäre** ✕ Die Übertragbarkeit von Reputation von einer Plattform auf andere ist ein weiterer kritischer Punkt. Sollte zum Beispiel ein Airbnb-Gastgeber in der Lage sein, auf seine Bewertungen als eBay-Verkäufer zu verweisen, um seine Vertrauenswürdigkeit zu untermauern? Eine allumfassende und vernetzte Nutzung von Bewertungssystemen scheint auf den ersten Blick vielversprechend, kann aber in der Praxis problematisch sein. So könnte in Weiterentwicklungen wie dem geplanten Social-Credit-Score System in China (siehe Box 2) untergraben werden, was viele als sakrosanktes Recht auf Privatsphäre empfinden, nämlich die Gewähr,

nicht ohne explizite Erlaubnis überwacht zu werden. Es herrscht weitgehende Einigkeit, dass allfällige Social-Credit-Systeme in anderen Ländern wohl anders aussehen würden als in China. Dass aber irgendwann eine Art universeller Reputations-Score entstehen wird, zum Beispiel basierend auf den Bewertungen als eBay-Verkäufer, als Uber-Fahrgast, als Kreditnehmer und als Airbnb Gastgeber, gilt als ziemlich sicher. Und zwar nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für Organisationen. Eine Bewertung der Reputation eines Unternehmens könnte beispielsweise Ausgaben für wohltätige Zwecke, die Höhe der CO₂-Emissionen, die Differenz zwischen den Gehältern von Top-Managern und durchschnittlichen Mitarbeitern sowie konventionellere Indikatoren wie den Aktienkurs oder Verkaufszahlen umfassen. Die Frage ist nicht, ob dies geschehen wird, sondern wann, in welcher Form und mit welchen Konsequenzen.

So wie die Dinge liegen, wird die Bedeutung der Reputation Economy wohl weiter zunehmen. Die in diesem Heft präsentierten, topaktuellen Erkenntnisse zeigen, wohin die Reise geht und worauf wir auf dem Weg dorthin achten sollten. Vertrauensbildung und Plattformgestaltung sind die beiden



wichtigsten Pfeiler, auf die wir uns konzentrieren müssen. Vertrauensbildung ist komplexer, als es die einfachen Sternbewertungen auf unternehmenseigenen oder fremden Plattformen vermuten lassen. Es ist entscheidend, die Art und Weise zu gestalten, wie Menschen Buchungen vornehmen oder Bestellungen aufgeben können, aber auch die Modalitäten, nach denen Nutzer sich gegenseitig bewerten. Die Planung verlangt eine differenzierte Vorgehensweise, insbesondere in Zeiten, in denen Fragen der ethnischen Gerechtigkeit zu immer wichtigeren gesellschaftlichen Anliegen werden.

Doch Forscher und Manager müssen sich auch fragen, wie weit sie wirklich gehen wollen, um Organisationen oder Personen als vertrauenswürdige Geschäftspartner zu präsentieren. Wie die dystopische Geschichte von Lacie in Box 1 und die Er-

läuterungen zum Social-Credit-Score in China in Box 2 zeigen, können Systeme, in denen Menschen oder Organisationen über einen numerischen Gesamtwert beurteilt werden, unbeabsichtigte und unangenehme Folgen haben. Die Integration von Informationen aus vielen unterschiedlichen Datenquellen mag zwar ein ganzheitliches Profil einer Organisation oder Person ermöglichen, doch ist fraglich, ob dies aus gesellschaftlicher und ethischer Sicht tatsächlich wünschenswert ist. In vielerlei Hinsicht stellt die auf Sternbewertungen und sonstigen Beurteilungen basierende digitale Reputation ein Paradoxon dar. Sie dient zwar als Kennzahl für Vertrauenswürdigkeit, kann jedoch mitunter fehlerhaft und missverständlich sein. Wenn man die möglichen gesellschaftlichen Auswirkungen bedenkt, die Kennzahlen der digitalen Reputation mit sich bringen können, wird klar, wie groß das Potenzial für Forschung und Innovation in diesem Bereich nach wie vor ist. ✕



LITERATURHINWEISE

Belk, Russell; Eckhardt, Giana M.; & Bardhi Fleura (2019): Handbook of the Sharing Economy, Cheltenham: Edward Elgar.

Botsman, Rachel (2017): Who Can you Trust? How Technology Brought us Together, and How It Could Drive Us Apart, London: Penguin Press.

Zervas, G., Proserpio, D.; & Byers, J. W. (2017): „The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry“, Journal of marketing research, Vol. 54(5), 687-705.

»
*Es herrscht weitgehende
 Einigkeit, dass irgendwann eine Art
 universeller Reputations-Score
 entstehen wird.*
 «

Auf der Jagd nach Sternen: Rolle und Wert der digitalen Reputation

Alessandro Gandini

Der Aufstieg der digitalen Reputation als Schlüsselfaktor für ökonomischen Erfolg ✕ Schon in der Old Economy galt die Reputation eines Unternehmens als wichtiger, wenn auch etwas unterschätzter immaterieller Wert. Der Aufbau und die Pflege eines entsprechenden Images galten primär als Aufgabe der Öffentlichkeitsarbeit, und das Mantra lautete: „Jede Publicity ist gute Publicity.“ In der Digital Economy hat die Bedeutung des eigenen Rufs weiter zugenommen und reicht in neue Sphären hinein. Die rasante Zunahme von Feedback-, Ranking- und Bewertungssystemen in digitalen Medien wurde von Marketingverantwortlichen und Geschäftsführern intensiv verfolgt, denn sie versprachen eine objektive, nutzerorientierte, greifbare Darstellung des gesellschaftlichen Wertes von Produkten, Marken und Dienstleistungen. Mit dem Aufstieg der sozialen Netzwerke mit ihren Kennzahlen und Analysemöglichkeiten ist nun das Zeitalter der „Reputationsökonomie“ angebrochen.

Die Geschichte des „Schuppens von Dulwich“ (siehe Box 1) zeigt die Angriffsfläche, die Feedback-, Ranking- und Bewertungssystem bieten, und belegt, wie schnell auch „Reputationsblasen“ entstehen können. Sie demonstriert die enorme Macht der Reputation und der Plattformen, die Informationen hierüber bereitstellen, und verdeutlicht, wie untrennbar Mundpropaganda inzwischen mit digitalen Formen der sozialen Interaktion verbunden ist. Die Tatsache, dass diese Geschichte ein „Reinleger“ war, zeigt aber auch, dass die „Reputationsökonomie“ nicht das gelobte Land ist, das sich Unternehmen und Konsumenten erhofft hatten. Betrachten wir also genauer, welche Rolle die Reputation in der digitalen Wirtschaft spielt und welches Rüstzeug Unternehmen benötigen, um im Dschungel digitaler Reputationssysteme überlebensfähig zu sein.

Digitale Reputation schafft Vertrauen bei Fremden ✕

In der Digital Economy stellt der Ruf einer Marke oder eines Produkts einen kulturellen Wert dar. Er ermöglicht den Aufbau von Vertrauen unter „Quasi-Fremden“, die eine wirtschaftliche Beziehung eingehen. Reputations-Scores, häufig in Form von Feedback-, Ranking- und Bewertungssystemen, erleichtern den Aufbau von Vertrauen, wenn keine persönliche Beziehung zwischen Verkäufern und Käufern besteht. Meine Arbeiten über

KEYWORDS

**Digitale Reputation,
Vertrauen, Austausch,
Digitalisierung, Plattformen**

AUTOR

Alessandro Gandini

Dozent für Digitale Soziologie,
Universität Mailand, Italien
alessandro.gandini@unimi.it

die sogenannte „Sharing Economy“ zeigen, wie dieser Prozess abläuft: Die digitale Reputation ist das Ergebnis eines aus digitalen Spuren entstehenden Kreislaufs (siehe Abbildung 1). Beispielsweise ist bei der Buchung einer Unterkunft auf der Plattform Airbnb die für einen Interessenten wichtigste Information das Vorhandensein von Bewertungen, die Erfahrungen anderer Gäste wiedergeben, die in der entsprechenden Wohnung bereits übernachtet haben. Die Interessenten nutzen diese Informationen, um ein Vertrauensverhältnis zum Gastgeber aufzubauen, der unbekannterweise irgendwo „hinter dem Bildschirm“ lebt und weder sichtbar noch anderswie bewertbar ist. Die so entstehenden Bewertungen können als gemeinschaftlich kreierter Wert betrachtet werden.

Keinen Ruf zu haben, ist genauso kritisch wie ein schlechter Ruf ✕

Auch das eventuelle Fehlen von digitaler Reputation ist ein Signal, das Konsumenten kritisch betrachten. Es ist höchst unwahrscheinlich, dass jemand eine Airbnb-Unterkunft, ein Restaurant oder Hotel bucht oder ein Produkt kauft, wenn keine reputationsrelevanten Spuren auffindbar sind. Anders ausgedrückt: Die Existenz digitaler Hinweise auf Reputation ist eine entscheidende Voraussetzung für den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Konsumenten und Unternehmen. So entsteht ein kompetitives Umfeld mit ungleichen Ausgangsbedingungen: Wie man am Beispiel von Airbnb sieht, haben diejenigen, die einen (natürlich guten) Ruf haben, Wettbewerbsvorteil gegenüber denen, die noch keine Reputation aufbauen



In der Digital Economy ist Reputationsmanagement eine Kernaufgabe, die entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt.



BOX 1



Die erstaunliche Geschichte des „Schuppens von Dulwich“

Im Jahr 2017 erlebte die Londoner Gourmet-Szene den Aufstieg eines neuen Stars: „The Shed at Dulwich“. Es handelte sich um ein kulinarisches Restaurant in Südlondon, das nur mit Terminvereinbarung gebucht werden konnte. Im Guide Michelin suchte man es zwar vergebens, aber die Bewertungen auf Tripadvisor lobten die Erfahrung überschwänglich und meinten einhellig: „Wir werden wiederkommen.“ Menschen von nah und fern wählten die auf Tripadvisor angegebene Nummer in der Hoffnung, einen der raren Plätze zu ergattern, und das Restaurant erreichte innerhalb weniger Monate den ersten Platz in der Liste für London.

In Wirklichkeit existierte das Lokal gar nicht. Die ganze Aktion war ein ausgeklügelter Streich von Oobah Butler, einem Journalisten des „Vice Magazine“. Er verfolgte damit das Ziel, Tripadvisor und sein Ranking auszutricksen. Mit Hilfe von PR-Taktiken und der für die Hipster-Szene typischen, auf Exklusivität und Coolness setzenden Mundpropaganda gelang es Butler, die Existenz des Lokals – in seinem eigenen kleinen Garten in Südlondon – vorzutäuschen. Ein einziges Mal sollte das Lokal öffnen. Dabei servierte er optisch aufgepeppte Fertiggerichte und versuchte die Atmosphäre, die in den Rezensionen beschrieben worden war, nachzuahmen. Damit löste er die Geschichte auf und beendete die Angelegenheit.



konnten. Ein guter Ruf bringt meist weitere gute Beurteilungen. Ein schlechter Ruf kann hingegen ein langandauernder Rückschlag für ein Unternehmen sein. Keinen Ruf zu haben, bedeutet in den Augen der heutigen Konsumenten, quasi nicht zu existieren.

Digitale Spuren beeinflussen nicht nur Produkte, sondern auch persönliche Karrieren

✗ Das gleiche Prinzip gilt für Personen, insbesondere als ArbeitnehmerInnen: In meiner Forschung konnte ich zeigen, dass die digitale Reputation auch Jobchancen beeinflusst, insbesondere im Wissenssektor. Personalvermittler achten bei der Beurteilung eines Bewerbers in beachtlichem Ausmaß auf reputationsrelevante digitale Hinweise. Sie erwarten sich davon, ein Gefühl für zukünftige Kollegen in Bezug auf ihre Persönlichkeit und ihre persönlichen und beruflichen Wertvorstellungen zu bekommen. Personalbüros achten auch auf relevante soziale Beziehungen, wie sie in LinkedIn-Verbindungen erscheinen, und weitere den Lebenslauf der Kandidaten betreffende Informationen: Decken sich die online verfügbaren Informationen mit den Bewerbungsunterlagen oder den angeführten Stärken? Aber auch Unternehmen müssen zunehmend auf ihren digitalen Ruf als Arbeitgeber achten: Plattformen wie Glassdoor beinhalten eine Fülle von Meinungen, Bewertungen und Beurteilungen von Mitarbeitern, die ihre (Ex-)Arbeitgeber und deren Arbeitsbedingungen, Vergütungssysteme und interne Richtlinien sowie die dortigen Führungskräfte und Kollegen bewerten.

Öffentlichkeitsarbeit muss neu gedacht werden ✗ Die enorme Relevanz der digitalen Reputation als immaterielles Gut und kulturell produzierter Wert bedeutet, dass Reputationsmanagement ein wichtiger Erfolgsfaktor ist und nicht dem Zufall überlassen werden darf. Jedes Unternehmen, das in der

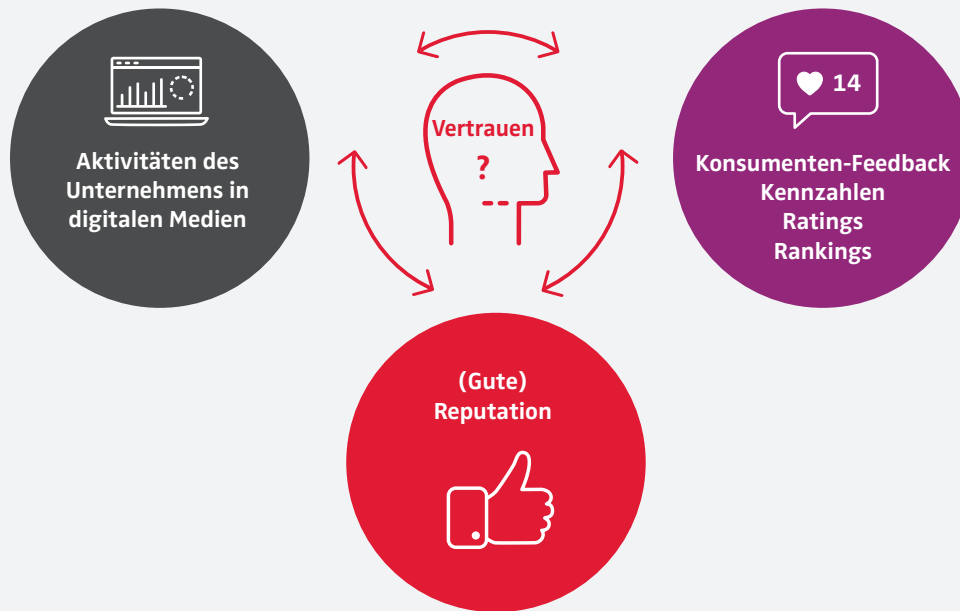
digitalen Wirtschaft florieren will, muss die Logik und breite Relevanz der digitalen Reputation verstehen. Meine Interviews mit freiberuflichen Kommunikationsprofis zeigen, dass die digitale Reputationsarbeit tatsächlich immer professioneller wird. Der Spruch, dass jede Publicity gute Publicity sei, gilt schon lange nicht mehr. Auch smarte Corporate-Social-Responsibility-Initiativen reichen nicht, um sich als Unternehmen einen guten Ruf zu sichern. Heute gibt es spezialisierte Positionen wie Social-Media-Manager und Community-Manager, die sich um das Reputationsmanagement kümmern. Öffentlichkeitsarbeit als Disziplin hat in der Reputation Economy einen ganz neuen Stellenwert. Die folgenden Aufgaben sind von zentraler Bedeutung für das neue Reputationsmanagement und müssen sorgfältig geplant und durchgeführt werden.



Keinen Ruf zu haben, bedeutet in den Augen der heutigen Konsumenten quasi nicht zu existieren.



ABBILDUNG 1 > Digitale Reputation als Ergebnis eines Kreislaufs digitaler Spuren



- > **Nutzen Sie Ihre digitale Reputation zur Bildung von Vertrauen** ✕ Wirtschaftliche Transaktionen basieren auf gegenseitigem Vertrauen. Ein guter digitaler Ruf ist ein wesentlicher Faktor für den Aufbau von Vertrauen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern, insbesondere seinen Konsumenten. Deren Entscheidungen stützen sich bis zu einem gewissen Grad auf die digital vorhandenen Hinweise zur Reputation. Für den Aufbau langfristiger, vertrauensvoller Beziehungen sind die Pflege und Sicherung eines guten digitalen Rufs unerlässlich.
- > **Behalten Sie die Meinungen Ihrer Kunden im Auge** ✕ Egal, ob elektronisch oder von Angesicht zu Angesicht, Mundpropaganda ist und bleibt ein wichtiger Wachstumstreiber für jedes Unternehmen. Die digitalen Medien bieten die Möglichkeit, Kundenmeinungen fast in Echtzeit zu verfolgen. Es ist für Unternehmen unabdingbar, ständig darauf zu achten, was ihre Kunden über sie denken. Reputationsmanager sollten proaktiv darauf hinarbeiten, dass die Konversationen dem Unternehmen wohlgesonnen bleiben.
- > **Arbeiten Sie permanent an Ihrer Reputation und Ihrem Image** ✕ Die Kommunikationsprofis, die für das Management der Reputation eines Unternehmens, eines Produkts, einer Dienstleistung oder einer Marke zuständig sind, haben mehr denn je die Macht über Leben und Tod einer Marke oder Organisation. Ein beträchtlicher Teil des Werts eines Unternehmens liegt im Image, das aufzubauen diesem gelungen ist. Das Kuratieren des Images und der digitalen Reputation eines Unternehmens ist daher keine Nebentätigkeit, die man

jedem überlassen kann, der einen Twitter-Account zu bedienen vermag. Reputationsmanagement ist eine Kernaufgabe, die entscheidend zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt.

In der immer stärker verankerten Digital Economy, in der, wie man so sagt, „alles, was zu einer Plattform werden kann, auch zu einer Plattform wird“, ist das Management der eigenen Reputation und aller digitalen Interaktionsformen eine Schlüsselkompetenz im Wertschöpfungsprozess. Der Aufbau von Vertrauen bei Kunden und Stakeholdern, die Beobachtung von Kundenmeinungen und das Kuratieren des Images eines Unternehmens erscheinen zunächst als getrennte Aktivitäten. Da alle von großer Relevanz für die Reputation sind, sollte man sie jedoch synchronisieren und zu echtem Kapital ausbauen. Reputation ist nicht nur gesellschaftliches Kapital für ein Unternehmen, sondern stellt in der Digital Economy als Bindeglied zwischen ökonomischem Kapital und Vertrauen einen eigenständigen Vermögenswert dar. ✕



LITERATURHINWEISE

Gandini, A. (2019): „Reputation, the 'fictitious commodity' of the Sharing Economy?“. In: Bardhi, F., Belk, R. Eckhardt, G. (eds.), *Handbook of Sharing*. London: Edward Elgar Books, 375-384.

Gandini, A. & Pais, I. (2018): „Social Recruiting: Control and Surveillance in a Digitised Job Market“. In *Humans and Machines at Work* (pp. 125-149). Palgrave Macmillan, Cham.

Arcidiacono, D.; Gandini, A.; & Pais, I. (2018): „Unboxing the Sharing Economy. Opportunities and Risks of the Era of Collaboration“, *The Sociological Review Monograph Series*, London: Sage.

Gandini, A. (2016): *The reputation economy: Understanding knowledge work in digital society*. London: Springer. London: Edward Elgar Books, 375-384.

Plattformbetreiber, die ihre
Daseinsberechtigung nicht aufs
Spiel setzen wollen, müssen
heikle Entscheidungen zur Art
und Intensität von Kontroll-
mechanismen treffen.





Sterne als Navigationshilfe: Wie in der Sharing Economy Vertrauen entsteht

Mareike Möhlmann und Timm Teubner

KEYWORDS

**Vertrauen, Ratings, Reputation,
Fake Reviews**

AUTOREN

Mareike Möhlmann

Assistenzprofessorin,
Bentley Universität, Waltham, MA, USA
mareike.moehlmann@gmail.com

Timm Teubner

Assistenzprofessor,
TU Berlin, Deutschland
teubner@tu-berlin.de

Neue Regeln der Vertrauensbildung ✕ Wohl jeder kennt die Ermahnungen seiner Eltern, nicht in fremde Autos zu steigen, mit Fremden mitzugehen oder Internetbekanntschaften persönlich zu treffen. Trotz dieser Ratschläge teilen heute viele ihr Auto mit Fremden (BlaBlaCar), gewähren Unbekannten Zugang zu ihren Häusern (Airbnb, Helpling) und nutzen Plattformen, um mit anderen in On- und Offline-Umgebungen in Interaktion zu treten (TaskRabbit, Facebook). Neue Online- und Mobiltechnologien haben den Aufstieg der sogenannten Sharing- oder Plattformwirtschaft vorangetrieben. Eine Vielzahl digitaler Unternehmen ist entstanden, die den Austausch von Ressourcen zwischen verschiedenen Akteuren auf neue Art ermöglicht. Einer der wichtigsten Aspekte für den Erfolg von Plattformen sind Netzwerkeffekte, eine kritische Masse an Nutzern, und vor allem Vertrauen zwischen wesentlichen Akteuren. In puncto Vertrauen hat der Triumph der Plattformen die besorgten Mahnungen unserer Eltern wohl in Frage gestellt. Warum vertrauen wir hier so oft auch Unbekannten? Ein Grund dafür ist, dass die Plattformen neue Instrumente, Mechanismen und Gestaltungsprinzipien entwickelt haben, um Vertrauen aufzubauen. Dazu gehören vor allem Sternbewertungen und schriftliche Erfahrungsberichte. Diese kann man als logische Weiterentwicklung der Austauschprinzipien früherer Generationen für die Internetnutzer der heutigen Zeit betrachten (siehe Box 1).

Warum Sterne tückische Navigationshilfen sind ✕ Online-Plattformen wie eBay waren Pioniere bei der Entwicklung von Reputationssystemen. Sie führten Sternbewertungen ein, die der Vertrauensbildung zwischen anonymen



BOX 1

Eine kurze Geschichte des Vertrauens

Vertrauen in persönliche Beziehungen

Für die meiste Zeit der Menschheitsgeschichte war Vertrauen nur im kleinen und privaten Kontext von Familien, Stämmen und Gemeinschaften relevant und überhaupt möglich. Dieses Umfeld war gekennzeichnet durch persönlichen Kontakt, gemeinsame Bekannte, langanhaltende Beziehungen und wiederholte Interaktionen. Ein wichtiges Prinzip dabei war die Reziprozität: Wenn A etwas mit B teilt, erwartet A, dass der Gefallen von B erwidert wird. Da die erwartete Gegenleistung (wie jedes zukünftige Ereignis) inhärent unsicher ist, braucht es Vertrauen und die Bereitschaft, ein gewisses Risiko einzugehen. In kleinen Gruppen mit engen sozialen Bindungen funktionierte dieser auf Vertrauen basierende soziale Austausch sehr gut.

Vertrauen in Institutionen

Im Laufe der Zeit nahm jedoch die Mobilität zu, Gemeinschaften wurden größer und Kommunikation und Handel reichten über die persönlichen Beziehungen hinaus. Infolgedessen wurde in den letzten Jahrhunderten zwischenmenschliches Vertrauen innerhalb enger Gemeinschaften durch umfassendere, kollektive Mechanismen und Narrative erweitert: Institutionen. Es entstanden Märkte, auf denen persönliche Beziehungen, Erwartungen und Versprechungen durch Marken und deren Leistungsversprechungen ersetzt wurden, die für aktuelle und zukünftige Glaubwürdigkeit sorgten. Darüber hinaus bildeten sich staatliche und politische Institutionen heraus, die gesetzliche Regelungen, Eigentumsrechte und den Abschluss vertraglicher Vereinbarungen sicherstellten.

Vertrauen in Fremde

Der aktuelle Aufstieg der Sharing Economy und ihrer Plattformen bedeutet in gewisser Weise eine Rückkehr zu den Wurzeln: direkte Transaktionen (und damit Vertrauen) zwischen Individuen ohne die dominierende Rolle traditioneller Institutionen. Allerdings werden nun physische Nähe, persönliche Beziehungen und wiederholte Interaktionen durch Technologien ersetzt. Neue Mechanismen ermöglichen die Vertrauensbildung im digitalen Umfeld. Sie zielen erfolgreich darauf ab, „Stranger Danger“ abzuschwächen. Viele Plattformen sind gezielt darauf ausgelegt, Vertrauen unter Gleichgesinnten zu fördern: Sie erlauben ihren Nutzern, Profilbilder oder Selbstbeschreibungen hochzuladen, listen Zertifikate Dritter auf, bieten Versicherungsleistungen an oder wickeln Zahlungen sicher ab. Am weitesten verbreitet sind Reputationssysteme, die auf gegenseitigen Sternebewertungen und frei formulierten Beurteilungen basieren. Sterne-Skalen sind bereits zur Ikone der Sharing Economy geworden. Sie bieten kollektive Erfahrungen zum vergangenen Verhalten der Plattform-Nutzer und dienen als Indikator für deren generelle Vertrauenswürdigkeit.

ABBILDUNG 1 > Vertrauensbildung im Laufe der Zeit

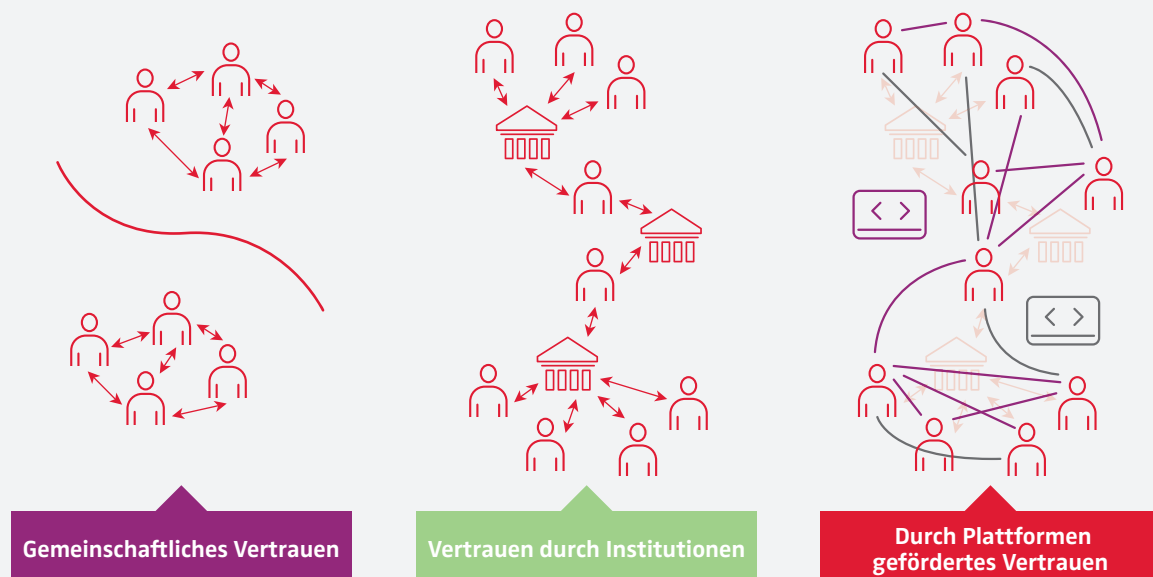
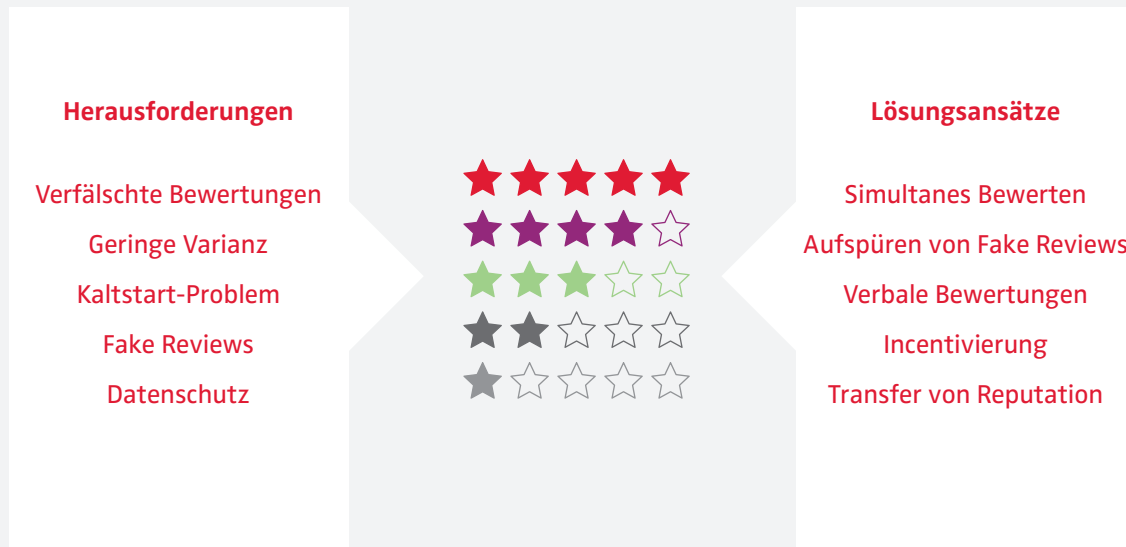


ABBILDUNG 2 > „Heiße“ Themen in der Sharing Economy: Herausforderungen und Lösungsansätze



Käufern und Verkäufern dienen. Heute setzen praktisch alle E-Commerce- und Sharing-Economy-Plattformen auf ähnliche Systeme. Obwohl sie vielversprechend sind, sind Reputationssysteme jedoch keine Wunderwaffe. Sternebewertungen können als Navigationshilfe nämlich ziemlich tückisch sein. Sowohl die Plattformen selbst als auch deren Nutzer stehen vor zahlreichen Herausforderungen, wenn sie die Glaubwürdigkeit von Reputationssystemen sicherstellen wollen. Zur Bewältigung dieser Herausforderungen gibt es unterschiedliche Ansätze.

> **Verzerrte Bewertungen mit geringer Varianz** ✕ Häufig kann man beobachten, dass die durchschnittlichen Bewertungen sehr positiv sind. Tatsächlich sind bestmögliche Bewertungen, wie 5 von 5 Sternen, eher die Norm als die Ausnahme. Verzerrte Bewertungen und eine geringe Bewertungsvarianz machen es den Nutzern jedoch schwer, gute von schlechten Produkten und Dienstleistungen zu unterscheiden. Bewertungen mit positiver Tendenz resultieren aus mehreren Effekten wie der sozialen Erwünschtheit, der Angst vor schlechten Vergeltungs-Bewertungen und öffentlichen Beschimpfungen sowie dem sogenannten „Survivorship Bias“ – der Tatsache, dass Unternehmen mit niedrigen Bewertungen schneller vom Markt verschwinden. Um das Problem möglicher Vergeltungsmaßnahmen anzugehen, arbeiten viele Plattformen mit simultanen Bewertungsmechanismen, bei denen die Ratings erst dann veröffentlicht werden, wenn beide Parteien ihre Bewertungen abgegeben

haben. Darüber hinaus bieten viele Plattformen die Möglichkeit, Textbewertungen als Ergänzung zu numerischen Bewertungen zu hinterlassen. Während numerische Bewertungen die „zusammengefassten Erfahrungen“ anderer darstellen, können Nutzer in Textbewertungen die Besonderheiten eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Anbieters ausführlicher beschreiben. Beispielsweise weisen Airbnb-Listings eine hohe Varianz bei Teilaspekten wie der Lage einer Unterkunft, der Sauberkeit oder der Ausstattungsqualität auf. Textbewertungen ermöglichen es den Nutzern, sehr spezifische Informationen zu teilen, wie beispielsweise zu lauten Nachbarn oder zu Straßenlärm.

> **Gefälschte Bewertungen – wie man sie aufdeckt und verhindert** ✕ In den meisten offenen Bewertungs-Ökosystemen wie bei Amazon, Google, Tripadvisor oder Jameda kann jeder eine Bewertung für Produkte, Orte, Hotels, Ärzte oder Apps hinterlassen, egal ob ein Produkt oder eine Dienstleistung tatsächlich gekauft oder genutzt wurde. Angesichts des enormen Einflusses von Sternebewertungen auf Unternehmen ist diese Möglichkeit ein messerscharfes und weitgehend uneingeschränktes zweischneidiges Schwert. Der Kauf von Fake Reviews für ein Unternehmen kann enorme Vorteile haben. Es ist daher nicht überraschend, dass eine florierende Sekundärindustrie rund um beauftragte und gefälschte Bewertungen entstanden ist. Besonders, wenn Nutzer oder Verkäufer eine neue Plattform nutzen und quasi

»
*Wer sicher durch die Welt der Plattformen
 navigieren will, sollte noch nicht
 an den Autopiloten übergeben.*
 «

unbeschriebene Blätter sind, erscheint es verlockend, einen guten Ruf durch den Kauf wohlwollender Bewertungen aufzubauen. Bemerkenswert ist, dass auch negative Bewertungen für Mitbewerber bestellt werden können. Während dies im besten Fall nur lästig ist, kann diese Praktik Unternehmen auch finanziell ruinieren. Obwohl viele Plattformen Kommentare vor deren Veröffentlichung prüfen, wird mangelnde Kontrolle weithin als großes Manko der Sharing Economy gesehen. Bei Plattformen wie Airbnb oder Uber, bei denen die Bewertungsmöglichkeiten an tatsächliche Transaktionen gebunden sind, ist das Problem der Fake Reviews natürlich weniger besorgniserregend. Außerdem implementieren immer mehr Plattformen komplexe technische Systeme, um verdächtige Bewertungen automatisch durch Algorithmen zu identifizieren, zu kennzeichnen und zu löschen. Zusätzlich gibt es immer mehr Drittanbieter wie ReviewMeta.com, die versuchen, aufgebauchte und verfälschte Produktbeurteilungen zu enttarnen.

- > **Das „Kaltstart“-Problem und Reputationstransfer zwischen Plattformen** ✕ Eine weitere Herausforderung ist das „Kaltstart“-Problem, das weitgehende Fehlen von Bewertungen, wenn eine Plattform sich neu auf einem Markt etabliert. Selbst wenn es Unternehmen gelingt, erste Bewertungen zu erhalten – ohne eine entsprechend hohe Anzahl an Sternbewertungen wird diesen meist wenig Glaubwürdigkeit attestiert. So wird beispielsweise einem Nutzer, der nur eine einzige Fünf-Sterne-Bewertung erhalten hat, in der Regel weniger Vertrauen entgegengebracht als einem Nutzer, der zwanzig Fünf-Sterne-Bewertungen und drei Vier-Sterne-Bewertungen erhalten hat. Es gibt verschiedene Ansätze, um die Folgen dieses Problems zu minimieren. Abgesehen vom problematischen Kauf von Fake Reviews experimentieren Plattformen mit Anreizen, um Nutzer zum Abgeben von Bewertungen zu motivieren, z. B. durch Coupons oder Rabatte oder durch weniger handfeste Mittel wie „Gamification“ oder wiederholte (und lästige) E-Mail-Benachrichtigungen. Eine weitere Möglichkeit, das „Kaltstart“-Problem oder „Newcomer-Dilemma“ anzugehen, ist es, Reputation transferfähig zu machen, indem man Bewertungen anzeigt, die aus einem anderen als dem

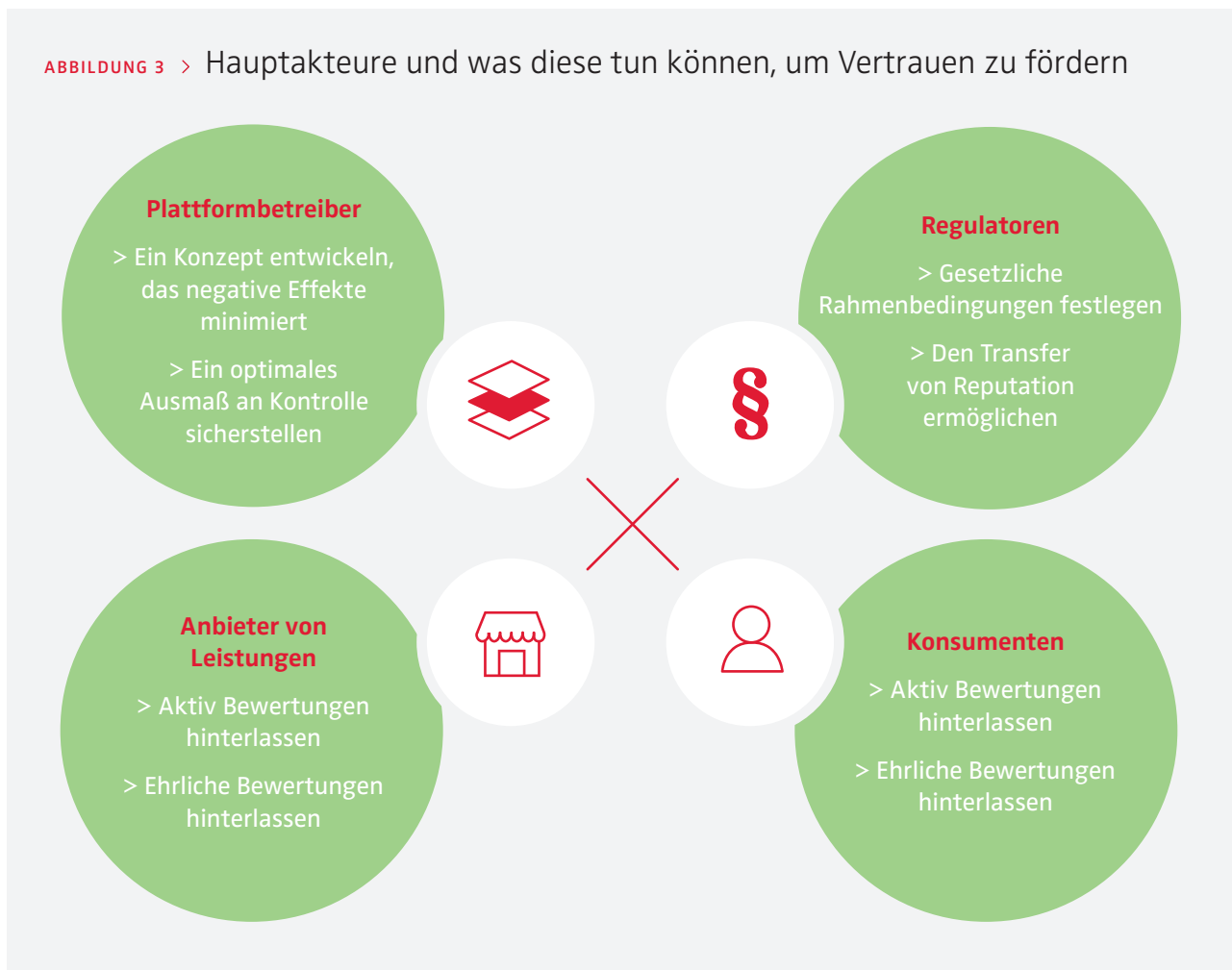
aktuellen Kontext stammen. Beispielsweise könnten dann neue Gastgeber auf Airbnb auf ihre Historie als seriöse und vertrauenswürdige Person auf einer anderen Plattform wie BlaBlaCar zurückgreifen. Erste Studien zeigen, dass importierte Sterne-Ratings tatsächlich über Plattformgrenzen hinweg vertrauensfördernd wirken. Vor allem der Transfer von Bewertungen für thematisch passende Plattformen funktioniert sehr gut. Etwas überraschend erwiesen sich aber auch Bewertungen aus ganz anderen Kontexten als sehr effektiv und vorteilhaft. Trotz dieses offensichtlichen Potenzials gibt es keine breite Akzeptanz und noch kaum praktische Anwendungen für den Reputations-Transfer.

Sterne als Navigationshilfe – (noch) nicht Autopilot-tauglich ✕

Es ist beinahe schwindelerregend, wie viel Einfluss Sterne-Ratings und verbale Beurteilungen in vielen Bereichen des (elektronischen) Handels und auf Plattformen der Sharing Economy gewonnen haben. Damit Bewertungen halten, was sie versprechen, nämlich vertrauenswürdige Transaktionen zwischen Fremden zu ermöglichen, müssen noch viele Herausforderungen gelöst werden. Die Verantwortung für die Bewältigung dieser Herausforderungen liegt im Wesentlichen bei vier Gruppen von Akteuren: den Plattformbetreibern, den Anbietern von Leistungen, den Konsumenten und den Regulierungsbehörden. Plattformbetreiber, die ihre Daseinsberechtigung nicht aufs Spiel setzen wollen, müssen Reputationssysteme mit minimalen negativen Effekten entwickeln und heikle Entscheidungen zu Art und Intensität von Kontrollmechanismen treffen. Durch einen weniger strengen Ansatz, beispielsweise den einer Algorithmus-unterstützten Betrugserkennung, können Plattformen das Risiko von Fake Reviews wohl nicht ausreichend reduzieren. Wenn sie hingegen allzu rigorose Richtlinien implementieren, könnten auch ehrliche Informationen blockiert und damit die Veröffentlichung relevanter Erfahrungen verhindert werden.

Anbieter und Konsumenten können zur Wirksamkeit von Online-Reputationsmechanismen beitragen, indem sie ehrlich und aktiv bleiben. Wahrheitsgetreue Bewertungen – auch wenn sie negativ ausfallen – helfen anderen Teilnehmern der Sharing-Plattform, fundierte Entscheidungen zu treffen. Den

ABBILDUNG 3 > Hauptakteure und was diese tun können, um Vertrauen zu fördern



Regulierungsbehörden obliegt es, einen rechtlichen Rahmen zu schaffen, der ein dynamisches und vertrauenserweckendes Marktumfeld gewährleistet. Daran arbeitet auch die EU, und sie wünscht sich von der Forschung Erkenntnisse zu potenziellen Vorteilen und zugrunde liegenden Mechanismen, zum Beispiel über den Transfer von digitaler Reputation. Die Allgemeine Datenschutzverordnung (DSGVO), insbesondere ihr Artikel über die Portabilität von Daten, kann als ein erster Schritt in diese Richtung angesehen werden, da sie Plattformbetreibern vorschreibt, bestimmte Daten frei zugänglich zu machen.

Die ergriffenen Maßnahmen und das Zusammenspiel der vier Hauptakteure werden letztlich darüber entscheiden, wie sehr es den wirtschaftlich immer stärker etablierten Sharing-Plattformen gelingen wird, die aktuellen Herausforderungen der Vertrauensbildung zu bewältigen. Vorläufig ist es wohl noch ratsam, selbst am Steuer zu bleiben und neben Sternen auch andere Orientierungspunkte zur Navigation durch die Sharing Economy zu nutzen. Wer sicher durch die Welt der Plattformen navigieren will, sollte noch nicht an den Autopiloten übergeben. ✕



ORIGINALARTIKEL

Möhlmann, M.; Teubner, T.; & Graul, A. (2019): „Trust and reputation in sharing economies,” in Handbook of the Sharing Economy, R. Belk; G. M. Eckhardt; and F. Bardhi (eds.), Edward Elgar Publishing, 290–302.

LITERATURHINWEISE

Hawlitschek, F.; Teubner, T.; Adam, M. T. P.; Borchers, N.; Möhlmann, M.; & Weinhardt, C. (2016): „Trust in the sharing economy: An experimental framework,” in ICIS 2016 Proceedings, 1–14.

Mazzella, F.; Sundararajan, A.; D’Espous, V.; & Möhlmann, M. (2016): „How digital trust powers the sharing economy”, IESE Insight, Third Quarter (30), 24–31.

Teubner, T.; & Hawlitschek, F. (2018): „The economics of peer-to-peer online sharing,” in The Sharing Economy: Possibilities, Challenges, and the way forward, P. Albinsson and Y. Perera (eds.), Praeger Publishing, 129–156.

Wie man Diskriminierung auf Online-Plattformen entdeckt und bekämpft: Was wir von Airbnb, Uber und anderen lernen können

Michael Luca und Dan Svirsky

Die zunehmende Verlagerung der Märkte auf Online-Plattformen hat das Potenzial, Transaktionen effizienter und fairer zu machen. Untersuchungen aus der Frühphase haben auch darauf hingedeutet, dass die relative Anonymität der Online-Transaktionspartner zu weniger Diskriminierung führte. In welchem Maße dieses Versprechen eingehalten wird, hängt jedoch vom Plattformdesign ab. Mit der Verlagerung von immer mehr Märkten und Transaktionen ins Internet entwickeln sich auch die Marktplätze weiter, und die Plattformdesigner suchen beständig nach neuen Möglichkeiten, Vertrauen zwischen fremden Transaktionspartnern zu fördern. Dabei sind die Plattformen im Laufe der Zeit unterschiedliche Wege gegangen, selbst innerhalb einzelner Branchen. Die konzeptionellen Entscheidungen im Plattformdesign bestimmen, wie effizient und integrativ Märkte tatsächlich sind.

Wenn vertrauensbildende Maßnahmen Diskriminierung fördern ✕ Anders als frühere Online-Marktplätze haben sich Plattformen wie Airbnb entschieden, Namen und Fotos von potenziellen Transaktionspartnern online zu stellen. Dies mag in der Absicht geschehen sein, Vertrauen zu stiften und Geschäftsbeziehungen zwischen Fremden zu erleichtern, aber es öffnet auch der Diskriminierung Tür und Tor. Untersuchungen zeigen inzwischen in einer Reihe von digitalen Plattformen, von Stellenmärkten über Kreditbörsen bis hin zum Immobilienmarkt, rassistische oder ethnische Diskriminierung. Möglich wird dies vor allem durch zwei grundsätzliche Möglichkeiten, die Plattformen bieten. Erstens geht es um die Präsentation von Merkmalen, die Rückschlüsse auf die Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen ermöglichen und bewusste oder unbewusste Diskriminierung auslösen können. Dazu gehören zuallererst Fotos, aber auch subtilere Indikatoren wie Namen. Zweitens können Verkäufer immer freier entscheiden, mit welchen

KEYWORDS

Marktdesign, Plattformdesign, Diskriminierung, Feldstudien

AUTOREN

Michael Luca

Lee J. Styslinger III Associate Professor of Business Administration, Harvard Business School, Boston, MA, USA, mluca@hbs.edu

Dan Svirsky

Data Scientist, Uber Technologies, Inc, Boston, MA, USA, dsvirsky@uber.com





Plattform-Manager sollten mehr
Bewusstsein für Diskriminierung
entwickeln und das Problem
proaktiv angehen.





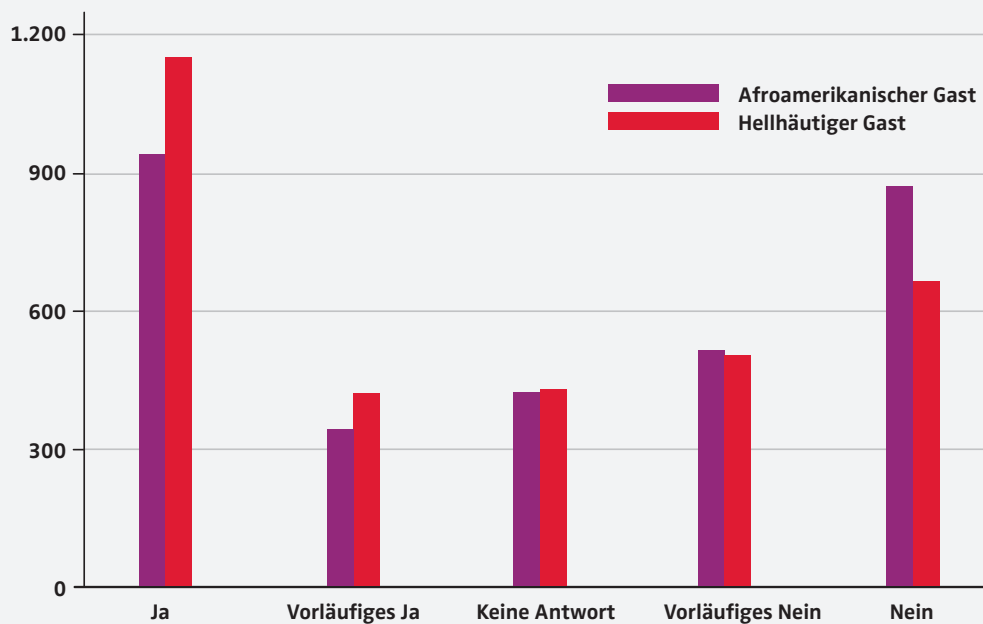
BOX 1

Untersuchungen zu Diskriminierung auf Airbnb

2015 haben wir zusammen mit einem Kollegen rassistische Diskriminierung auf Airbnb untersucht. Im Rahmen einer Studie, die sich auf die US-Städte Baltimore, Dallas, Los Angeles, St. Louis und Washington konzentrierte, erstellten wir 20 Nutzerprofile und versandten Mietanfragen an rund 6.400 Gastgeber. Die Profile und Anfragen waren identisch und unterschieden sich ausschließlich im Nutzernamen. Die Hälfte der Profile hatte Namen, die laut Geburtenregister unter Menschen mit weißer Hautfarbe üblich sind, die andere Hälfte hatte Namen, die unter Afroamerikanern weit verbreitet sind.

Entgegen den Aussagen von Airbnb fanden wir auf der Plattform Belege für beträchtliche Diskriminierung. Anfragen mit afroamerikanisch klingenden Namen waren um 16 % seltener erfolgreich als Namen, die Menschen weißer Hautfarbe vermuten lassen. Die meisten Gastgeber, die Anfragen von Inhabern afroamerikanisch klingender Profilen ablehnten, hatten noch nie einen Menschen mit dunkler Hautfarbe zu Gast; dies deutet darauf hin, dass manche Gastgeber dazu neigen, Menschen auf Basis ihrer Hautfarbe zu diskriminieren. Die Studienergebnisse wurden auf weitere Merkmale von Airbnb-Gästen erweitert. Dabei fanden die Wissenschaftler Diskriminierung unter anderem gegen Menschen mit Behinderungen, gleichgeschlechtliche Paare und Menschen mit Migrationshintergrund.

ABBILDUNG 1 > Antworten der Gastgeber nach Hautfarbe (auf Basis des Namens)



aus Edelman, B., Luca, M. & Svirsky, D. (2017)

Airbnb beteiligte sich zwar nicht an der Studie, hat aber als Reaktion auf die Untersuchungsergebnisse und auf wachsende Kritik von Nutzern und Regulierungsbehörden begonnen, das Problem anzugehen. Wir haben Airbnb Vorschläge zur Diskriminierungsbekämpfung vorgelegt, und das Unternehmen beauftragte eine Task Force damit, die von uns vorgeschlagenen und andere Maßnahmen zu bewerten. Dies alles hat letztlich zu einer Reihe von Änderungen im Plattfordesign geführt. Ein Beispiel für eine vielversprechende Änderung ist die seit Kurzem erweiterte „Instant Book“-Funktion, mit der qualifizierte Gäste eine Buchung abschließen können, bevor die Gastgeber ihr Profil zu sehen bekommen. Diese Funktion beugt nicht nur Diskriminierung vor, sie macht den Buchungsvorgang auch einfacher und bequemer. Als Reaktion auf unsere Arbeit sagte Airbnb außerdem zu, die Anwendung der Sofortbuchung auszuweiten; inzwischen gibt es mehrere Millionen von Objekten rund um den Globus, für die diese Funktion zur Verfügung steht. Allerdings hat Airbnb bis heute weder öffentlich gemacht, in welchem Ausmaß auf der Plattform nach wie vor Diskriminierung stattfindet, noch, welche Wirkung die Änderungen erzielt haben.

Käufern sie ins Geschäft kommen wollen. Beide Optionen basieren auf Entscheidungsmöglichkeiten, die Plattformdesigner aktiv anbieten.

Wie Manager die Diskriminierung auf Online-Plattformen reduzieren können ✕ Selbst innerhalb einer Branche unterscheiden sich Plattformen oft in ihren konzeptionellen Merkmalen, was ein unterschiedliches Maß an Diskriminierung zur Folge haben kann. Das Ferienwohnungsportal HomeAway zeigt auf der Hauptseite der Suchergebnisse nur Fotos der Mietobjekte und veröffentlicht Fotos der Gastgeber erst in einer späteren Phase oder überhaupt nicht, während Airbnb traditionell Fotos der Gastgeber direkt auf der Hauptergebnisseite gezeigt hat. Als Reaktion auf unsere Untersuchung hat Airbnb diese Voreinstellung umprogrammiert und zeigt Fotos von Gastgebern und Gästen jetzt ebenfalls erst in einer späteren Phase. Dies ist ein gutes Beispiel dafür, mit welchen Schritten Plattformen Diskriminierung reduzieren können. Auf der Basis unserer früheren Untersuchungen und unserer Erfahrung mit Unternehmen prüfen wir Schritte zur Bekämpfung von Diskriminierung (siehe Abbildung 2).

> **Bewusstsein für Diskriminierungspotenzial auf Plattformen schärfen** ✕ Plattformen sollten ein Verständnis dafür entwickeln, wie Designentscheidungen und Algorithmen das Ausmaß der Diskriminierung auf einem Marktplatz beeinflussen können. Mit einem besseren Bewusstsein für diese Problematik können Manager das Problem proaktiv untersuchen und angehen. So hat zum Beispiel das zentrale Steuerungsteam des Fahrdienstanbieters Uber eine Fairness Working Group eingerichtet, die Diskriminierungsprobleme untersuchen soll. Diese Gruppe ist unter anderem deshalb so wertvoll, weil sie interdisziplinär angelegt ist: Sie umfasst Ökonomen, Data Scientists, Rechtsanwälte und Produktmanager aus allen Bereichen des Unternehmens, die gemeinsam für mehr Fairness sorgen sollen. Insbesondere große Organisationen können von Arbeitsgruppen profitieren, die sich ausschließlich mit Diskriminierungsrisiken bei neuen Projekten befassen.

> **Diskriminierung auf Plattformen erfassen** ✕ Aktuell wissen viele Plattformen wenig über die Zusammensetzung ihrer Nutzerschaft in Bezug auf Hautfarbe, ethnische Gruppierung oder Geschlecht. Und es ist schwer, ein Problem zu bekämpfen, das man nicht erfasst hat. Ein regelmäßiger Untersuchungsbericht zu diskriminierungsgefährdeten Gruppen und deren Erfolg auf der Plattform ist eine entscheidende Maßnahme, um Probleme aufzudecken und zu lösen. Airbnb hat nach unserer Untersuchung damit begonnen, das Ausmaß der Diskriminierung auf der Plattform zu erfassen und Ökonomen gemeinsam mit Data Scientists mit diesem Thema betraut. Und auch Uber arbeitet mit seiner Arbeitsgruppe an der kontinuierlichen Überprüfung von Diskriminierung.



> **Sensible Daten zurückhalten** ✕ Eine einfache, aber wirksame Maßnahme besteht in vielen Fällen darin, dass Plattformen potenziell sensible Nutzerdaten wie Hautfarbe oder Geschlecht bis nach einem Geschäftsabschluss zurückhalten. Manche Plattformen, darunter Amazon und eBay, tun dies bereits. Was passiert, wenn Rückschlüsse auf die Hautfarbe im Vorfeld einer Transaktion möglich sind, zeigte sich auch bei eBay, obwohl dieser Online-Marktplatz die Hautfarbe nicht offen darstellt. Bei einer aktuellen Studie haben eBay-Nutzer Baseballkarten zum Verkauf angeboten und die Karten nicht auf einer neutralen Unterlage fotografiert, sondern mit der Hand vor die Kamera gehalten und dieses Foto gepostet; selbst dieses subtile Offenlegen der Hautfarbe hat beim Verkauf der Karten auf eBay zu Diskriminierung geführt.

> **Transaktionen automatisieren, aber Algorithmen auf Diskriminierung prüfen** ✕ Automatisierung und Algorithmen können nützliche Werkzeuge gegen Vorurteile sein. Die in Box 1 beschriebene Sofortbuchung bei Airbnb ist ein gutes Beispiel dafür. Bei dieser Funktion entfällt der Schritt, in dem Gastgeber sich Namen und Fotos von Gästen ansehen und sich dann für oder gegen bestimmte Gäste entscheiden können. Airbnb hat die Zahl der Nutzer, die die Sofortbuchungsfunktion nutzen, inzwischen deutlich erhöht.

ABBILDUNG 2 > Antidiskriminierungsstrategien für das Plattformdesign



Darüber hinaus untersuchen immer mehr Experten, wie sich auch bei Algorithmen Vorurteile ausschließen lassen. Präferenzen oder Verhaltensweisen der Menschen zu ändern, ist oft schwierig; die Eingabeparameter oder die Ziele eines Algorithmus zu verändern, kann da deutlich einfacher sein. So hat zum Beispiel LinkedIn sein Recruiter-Tool, mit dem Arbeitgeber nach geeigneten Kandidaten suchen können, so verändert, dass das Geschlechterverhältnis der Suchergebnisse dem Geschlechterverhältnis des jeweiligen Berufs entspricht. Wenn also 30 % aller Data Scientists weiblich sind, dann sind auch 30 % der Kandidaten, die einem Unternehmen angezeigt werden, weiblich. Dieses Beispiel zeigt, wie Algorithmen den Gleichheitsgrundsatz und die Fairness einer Plattform beeinflussen können – und welche Spielräume und Möglichkeiten der Feinsteuerung Manager beim Entwickeln von Algorithmen

haben, denn die Zielquote ist nur eine von vielen Möglichkeiten, Fairness zu fördern.

> **Wie ein Entscheidungsarchitekt denken** ✕ Plattformen können auch über die Entscheidungsarchitektur Entscheidungen gezielt lenken, um Diskriminierung vorzubeugen. So wurde zum Beispiel durch Untersuchungen in den unterschiedlichsten Kontexten nachgewiesen, dass Menschen dazu neigen, sich für die Alternative zu entscheiden, die als Standard festgelegt ist. Dass es hier viel Spielraum gibt, zeigt das Beispiel mit der Sofortbuchungsoption bei Airbnb, die Gastgeber über die Änderung von Einstellungen selbst aktivieren müssen. Würde Airbnb diese Funktion zum Standard machen und die Gastgeber müssten sie bewusst deaktivieren, könnte das Unternehmen den Spielraum für

Diskriminierung verkleinern. Airbnb hat solche Ansätze immer wieder getestet.

Antidiskriminierungsrichtlinien sind ein weiteres Beispiel. Die meisten Plattformen verfügen über Regeln, die Diskriminierung verbieten, aber diese Vorschriften sind im Kleingedruckten versteckt, dem die meisten zustimmen, ohne es richtig zu lesen. Stattdessen könnten Marktplätze Antidiskriminierungsregeln zu einem relevanteren Zeitpunkt vorlegen, nämlich während der tatsächlichen Transaktion. Manche Menschen würden dann immer noch dagegen verstoßen, aber andere wären vielleicht dankbar für den Hinweis, weil sie sich des Problems überhaupt nicht bewusst sind.

- > **Wirkung von Plattformänderungen auf die Diskriminierung in Experimenten testen** ✕ Wenn Plattformen Möglichkeiten zur Messung von Diskriminierung gefunden haben, sollten sie diese mit entsprechenden Kennzahlen bei

»
*Marktplätze könnten
 Antidiskriminierungsregeln zu
 einem relevanteren Zeitpunkt
 vorlegen, nämlich während der
 tatsächlichen Transaktion.*
 «

Konzepttests mitberücksichtigen. So können sie die unterschiedlichen Wirkungen von Änderungen in Design und Funktion besser nachvollziehen. Airbnb hat zum Beispiel in einem Experiment in der Liste der Suchergebnisse keine Fotos der Gastgeber mehr gezeigt und Auswirkungen auf die Buchungszahlen untersucht. Seit unserer Studie hat Airbnb ein eigenes Team, das sich mit solchen Überlegungen beschäftigt. LinkedIn hat untersucht, wie sich die Änderungen an der Recruiter-Funktion ausgewirkt haben, und konnte keinen Effekt auf die Erfolgsquote der Stellenanzeigen von Arbeitgebern feststellen.

- > **Auswirkungen offen legen und transparent sein**

✕ Plattformen sollten Transparenz anstreben und gemeinsam mit einem breiten Spektrum an Stakeholdern Diskriminierungsprobleme ermitteln und lösen. So können sich Plattformmanager und Designer austauschen, bevor es zu einer Krise kommt; außerdem lässt sich auf diese Weise messen und nachverfolgen, wie erfolgreich bestimmte Maßnahmen sind. Dies ist besonders wichtig, weil ja nicht im Voraus klar ist, welche Wirkung bestimmte Änderungen an einer Plattform haben werden.

Die zunehmende Verbreitung von Online-Marktplätzen hat das Wesen vieler wirtschaftlicher Transaktionen verändert. Unsere Untersuchungen zeigen, welche tiefgreifende Auswirkungen Änderungen im Design einer Plattform haben können. Wer sich mit diesen Wirkungen auseinandersetzt und aktuelle Forschungsergebnisse nutzt, kann Märkte schaffen, die sowohl effizient als auch integrativ sind. ✕



LITERATURHINWEISE

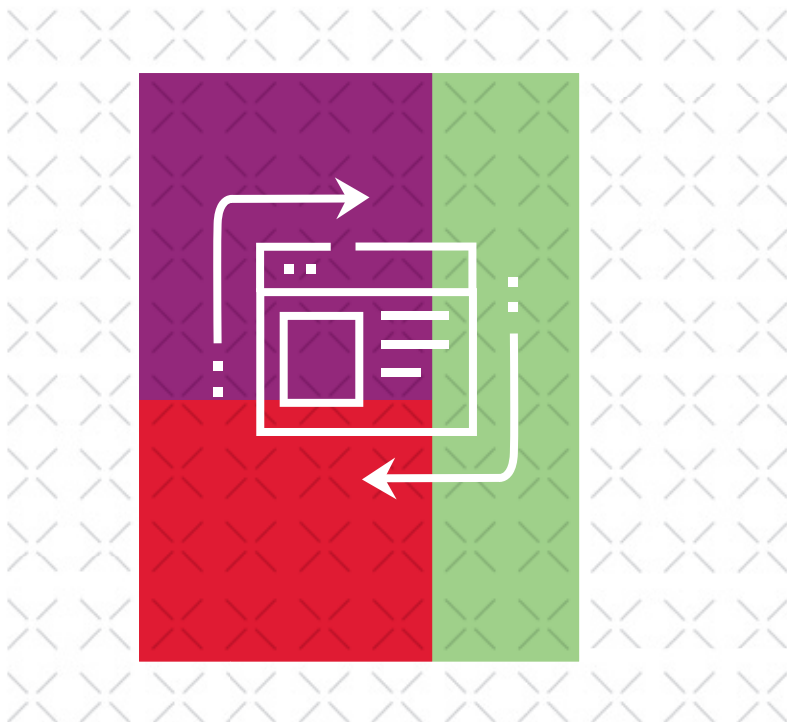
Ayres, I.; Banaji, M.; & Jolls, C. (2015): „Race effects on eBay“, The RAND Journal of Economics, Vol. 46, 891-917. doi: 10.1111/1756-2171.12115

Edelman, B.; Luca, M.; & Svirsky, D. (2017): „Racial discrimination in the sharing economy: Evidence from a field experiment“, American Economic Journal: Applied Economics, Vol. 9(2), 1-22. <https://doi.org/10.1257/app.20160213>

Fisman, R.; & Luca, M. (2016): „Fixing Discrimination in Online Marketplaces“, <https://hbr.org/2016/12/fixing-discrimination-in-online-marketplaces>

Luca, M. & Bazerman, M. (2020): „The Power of Experiments: Decision-Making in a Data-Driven World“, <https://mitpress.mit.edu/books/power-experiments>

Morton, F. S.; Zettelmeyer, F.; & Silva-Risso, J. (2003): „Consumer Information and Discrimination: Does the Internet Affect the Pricing of New Cars to Women and Minorities?“, Quantitative Marketing and Economics, Vol. 1, 65-92. <https://doi.org/10.1023/A:1023529910567>



Wie du mir, so ich dir?

Die Herausforderungen zweiseitiger Bewertungssysteme

David Holtz und Andrey Fradkin

Zweiseitige Bewertungssysteme: Theoretisch perfekt ... ✕

Stellen Sie sich vor, Sie kommen mit Ihrer Familie in Barcelona an und suchen eine Urlaubsunterkunft über Airbnb statt in einem traditionellen Hotel. Vermutlich überlegen Sie, wie Sie sicher sein können, dass das angepriesene Apartment hält, was es auf der Webseite verspricht. Oder angenommen, Sie sind ein Uber-Fahrer, der sich darauf vorbereitet, seine tägliche Fahrerschicht zu beginnen. Sie fragen sich vielleicht: „Wie kann ich sicher sein, dass die Fahrgäste, die ich heute mitnehme, sauber und respektvoll sein werden?“ In einer Welt ohne wechselseitige Reputations- bzw. Bewertungssysteme gäbe es keine Möglichkeit, zu garantieren, dass „Sharing Economy“-Transaktionen wie die oben beschriebenen reibungslos ablaufen. Sobald jedoch ein bilaterales Bewertungssystem existiert, liegt es sowohl im Interesse von Käufern als auch von Verkäufern, ein guter Transaktionspartner zu sein. Niemand will eine schlechte Bewertung erhalten, die sich negativ auf die zukünftigen Nutzungsmöglichkeiten der Plattform auswirken könnte. Käufer und Verkäufer helfen die Informationen, auf der Grundlage vergangener Bewertungen fundierte Entscheidungen darüber zu treffen, mit wem sie ins Geschäft kommen wollen. Die Informationen aus den Bewertungen werden aber nicht nur von den Marktteilnehmern, sondern auch von den Plattformen selbst genutzt. Sie ermöglichen es den Plattformbetreibern, Teilnehmer, bei denen Probleme auftreten, zu identifizieren und sie zu unterstützen oder im schlimmsten Fall von der Plattform zu entfernen. Es ist kein Zufall, dass viele der erfolgreichsten Plattformen wie Airbnb, Uber oder Upwork zweiseitige Reputationssysteme entwickelt haben.

KEYWORDS

Zweiseitige Bewertungssysteme, Bilaterale Bewertung, Reziprozität

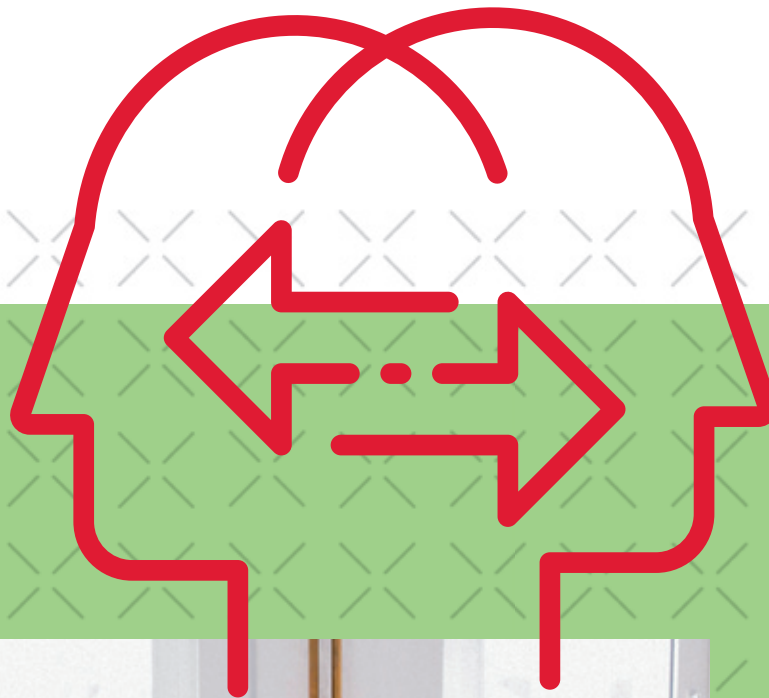
AUTOREN

David Holtz

PhD Candidate,
MIT Sloan School of Management,
Cambridge, MA, USA
dholtz@mit.edu

Andrey Fradkin

Professor für Marketing,
Boston University Questrom School of Business,
Boston, MA, USA
fradkin@bu.edu



Innovative Wege bei der Gestaltung steigern den Nutzen zweiseitiger Bewertungssysteme und helfen dabei, die üblichen Stolpersteine zu vermeiden.



BOX 1

Experimente mit verschiedenen Gestaltungsvarianten von Bewertungssystemen

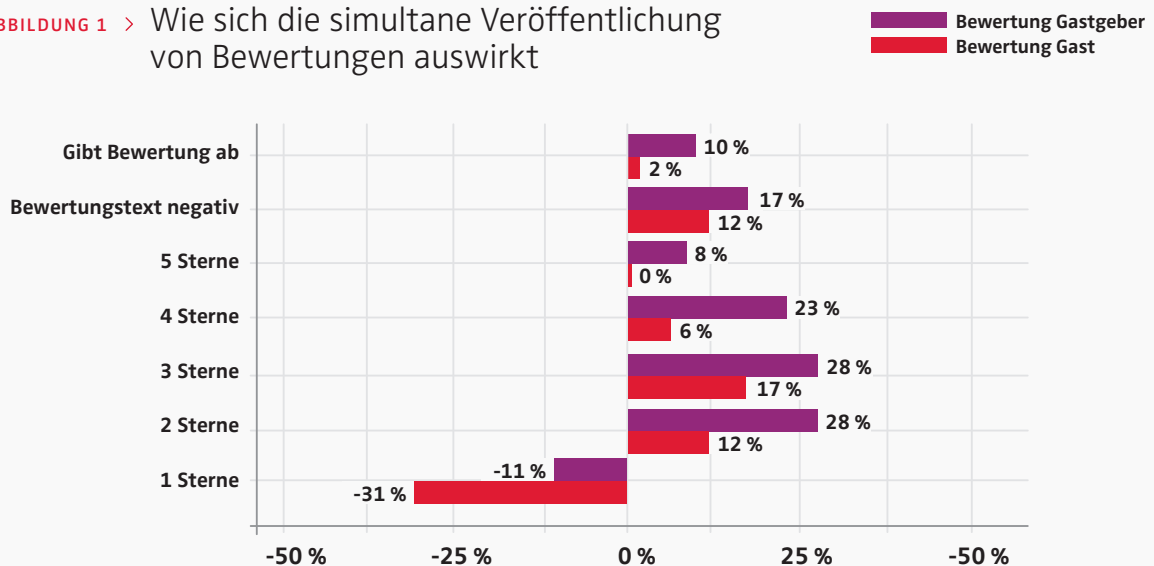
Auswirkungen und Nützlichkeit verschiedener Reputationssystem-Designs können mit randomisierten Feldexperimenten getestet werden. In Zusammenarbeit mit Airbnb führten wir solche Experimente durch, um strategisches Bewertungsverhalten zu erkunden und zu eruieren, ob und wie Anreize mehr Benutzer zum Schreiben von Rezensionen motivieren können. Es zeigte sich, dass kleine Änderungen in der Konzeption des Bewertungssystems erhebliche und manchmal unerwartete Auswirkungen hatten.

Die Auswirkungen von gleichzeitig veröffentlichten Bewertungen: Anderes Bewertungsergebnis

Im ersten Experiment konnten in der Kontrollgruppe Gastgeber und Gäste die Rezension des jeweils anderen sofort einsehen, noch bevor sie ihre eigene schrieben, während in der experimentellen Gruppe die Rezensionen von Gastgeber und Gästen erst sichtbar waren, nachdem beide Parteien ihre Rezension geschrieben hatten oder eine bestimmte Zeitspanne verstrichen war. Das Experiment zeigte die folgenden Ergebnisse:

- > Sowohl Gäste als auch Gastgeber fühlten sich wohler dabei, ehrliches Feedback zu hinterlassen, wenn die jeweiligen Bewertungen gleichzeitig veröffentlicht wurden.
- > Die durchschnittliche Bewertung durch die Gäste war bei gleichzeitiger Veröffentlichung um 0,25 % niedriger.
- > Gäste und Gastgeber waren bei einer gleichzeitigen Veröffentlichung öfter bereit, Bewertungen zu schreiben, die negative Anmerkungen enthielten. Die Anzahl der Bewertungen mit negativem Text stieg um 12 % bzw. um 17 % an.
- > Die Anzahl von Vergeltungsmaßnahmen von Gästen gegenüber Gastgebern, die ihnen wenig schmeichelhafte Kritiken hinterließen, sank deutlich: Die Rate, mit der Gäste Ein-Sterne-Bewertungen für Gastgeber abgaben, sank um 31 %.
- > Die Anzahl der Bewertungen insgesamt konnte gesteigert werden, da sowohl Gäste als auch Gastgeber neugierig waren, was ihr Gegenüber geschrieben hatte.

ABBILDUNG 1 > Wie sich die simultane Veröffentlichung von Bewertungen auswirkt

**Wie Incentives wirken**

Das zweite Experiment konzentrierte sich auf Airbnb-Gäste, die auch mehrere Tage nach einer Reise noch keine Bewertung ihres Gastgebers abgegeben hatten. 50 % dieser Gäste erhielten einen Airbnb-Gutschein im Wert von 25 Dollar als Gegenleistung für das Verfassen einer Bewertung, während den anderen 50 % der Gäste kein Anreiz präsentiert wurde.

- > Die Bewertungsraten stiegen um 70 %, wenn den Gästen ein Gutschein angeboten wurde.
- > Die Rate der Fünf-Sterne-Rezensionen für Gastgeber ging um acht Prozentpunkte zurück.



Zweiseitige Bewertungssysteme können aufgrund von Faktoren wie Reziprozität und Vergeltung, strategischem Bewerten und „Reputation Inflation“ Mängel aufweisen.



... aber in der Praxis ziemlich kompliziert ✗ Was wie ein Wundermittel erscheint, das viele der Probleme löst, die den Managern von Online-Marktplätzen schlaflose Nächte bescheren, ist in der Realität leider nicht so einfach implementierbar. Zweiseitige Bewertungssysteme können aufgrund von Faktoren wie Reziprozität und Vergeltung, strategischem Bewerten und „Reputation Inflation“ (einer Tendenz zur Bestbewertung) Mängel aufweisen. Diese Mängel führen dazu, dass die auf der Plattform gesammelten Bewertungen von den tatsächlichen Erfahrungen der Marktplatzteilnehmer abweichen. Wenn dies der Fall ist, sind zweiseitige Reputationssysteme weniger wirksam im Kampf gegen Fehlverhalten oder schwarze Schafe, was sowohl für Käufer als auch Verkäufer Nachteile bringt.

Problembereiche und deren Lösung ✗ Strategische Bewertungen und eine vergleichsweise geringe Anzahl an Bewertungen haben einen starken Einfluss auf das Gesamtbild, das die hinterlassenen Bewertungen ergeben. Entscheidungen zur Gestaltung des Reputationssystems, wie z. B. die gleichzeitige Veröffentlichung von Bewertungen oder Anreize zum Verfassen von Rezensionen, können jedoch dazu beitragen, ein weniger verfälschtes Bild der durchschnittlichen Erfahrungen zu vermitteln.

> **Strategische Bewertungen** ✗ Betrachten wir zunächst das scheinbar unbedeutende Detail des Zeitpunkts, zu dem die Bewertungen den Benutzern einer Plattform angezeigt werden. Einige zweiseitige Bewertungssysteme stellen Beurteilungen sofort online, sobald sie geschrieben wurden, während andere dies nicht tun. Wenn die Bewertung einer Partei sichtbar ist, bevor die andere Partei ihre eigene Bewertung geschrieben hat, kann der erste Verfasser diese erste Rezension dazu nutzen, eine positive Bewertung der Gegenpartei zu fördern. Umgekehrt ist es genauso möglich, dass ein Nutzer mit einer negativen Bewertung lange zuwartet (oder sie überhaupt nicht schreibt), weil er oder sie fürchtet, dass die Gegenpartei die Bewertung mit einer eigenen negativen Bewertung vergelten könnte. Beide Faktoren können in zweiseitigen Reputationssystemen bewirken, dass die beschriebenen Erfahrungen im Durchschnitt besser sind als das tatsächliche Erleben. Das könnte man ausschließen, wenn Beurteilungen erst veröffentlicht würden, sobald sie

von beiden Seiten vorliegen. Unsere Experimente (Box 1, Abbildung 1) bestätigen, dass simultane Bewertungen mehr negatives Feedback enthalten und weniger Vergeltungsmaßnahmen nach sich ziehen. Zusätzlich konnten wir feststellen, dass die gleichzeitige Veröffentlichung von Bewertungen die Rezensionsraten und die Rezensionsgeschwindigkeit erhöhte, da beide Seiten gleichermaßen neugierig auf die Bewertung der Gegenseite waren.

> **Nicht jeder schreibt eine Bewertung** ✗ Im Allgemeinen bieten Online-Marktplätze und -Plattformen Käufern und Verkäufern keine Anreize für das Verfassen von Bewertungen. Die meisten Reputationssysteme gehen davon aus, dass Menschen aus intrinsischen Motiven Bewertungen abgeben, z. B., um sich als Experten zu fühlen, oder weil sie das Gefühl haben, einen öffentlichen Nutzen zu stiften. Die Intensität dieser intrinsischen Motivation ist jedoch von Person zu Person unterschiedlich. Hinzu kommt, dass sich vielbeschäftigte Menschen oft einfach nicht die Zeit nehmen, Bewertungen zu verfassen. Dies hat zur Folge, dass viele Erfahrungen unbewertet bleiben. Bei Airbnb geben beispielsweise Gäste in 69 % der Fälle eine Bewertung ihres Gastgebers ab und 79 % der Gastgeber bewerten ihre Gäste. Wenn die Gruppe der Bewertungsverfasser für die Gesamtbevölkerung repräsentativ wäre, wäre dies kein Problem. Leider unterscheidet sich jedoch die Gruppe der Verfasser von Rezensionen oft recht stark von der Gesamtpopulation der Nutzer einer Plattform. Ein weiteres randomisiertes Feldexperiment zu Airbnb, dessen Ergebnisse in Box 1 zusammengefasst sind, gibt Einblick in diesen Effekt: Ohne monetären Anreiz verpasst das Airbnb-Reputationssystem eine große Anzahl an Bewertungen von Gästen, und die fehlenden Bewertungen sind im Durchschnitt weniger positiv. Gutscheine oder andere monetäre Anreize sind zwar eine Möglichkeit, das Gesamtbild repräsentativer zu machen, aber leider eine kostspielige. Andere, kostengünstigere Maßnahmen, die Bewertungsraten zu erhöhen, sind Erinnerungs-E-Mails oder motivierender formulierte E-Mails.

> **Reputation Inflation** ✗ Ein weiterer Faktor, der die Wirksamkeit zweiseitiger Reputationssysteme einschränken kann, ist das, was Forscher als „Reputation Inflation“

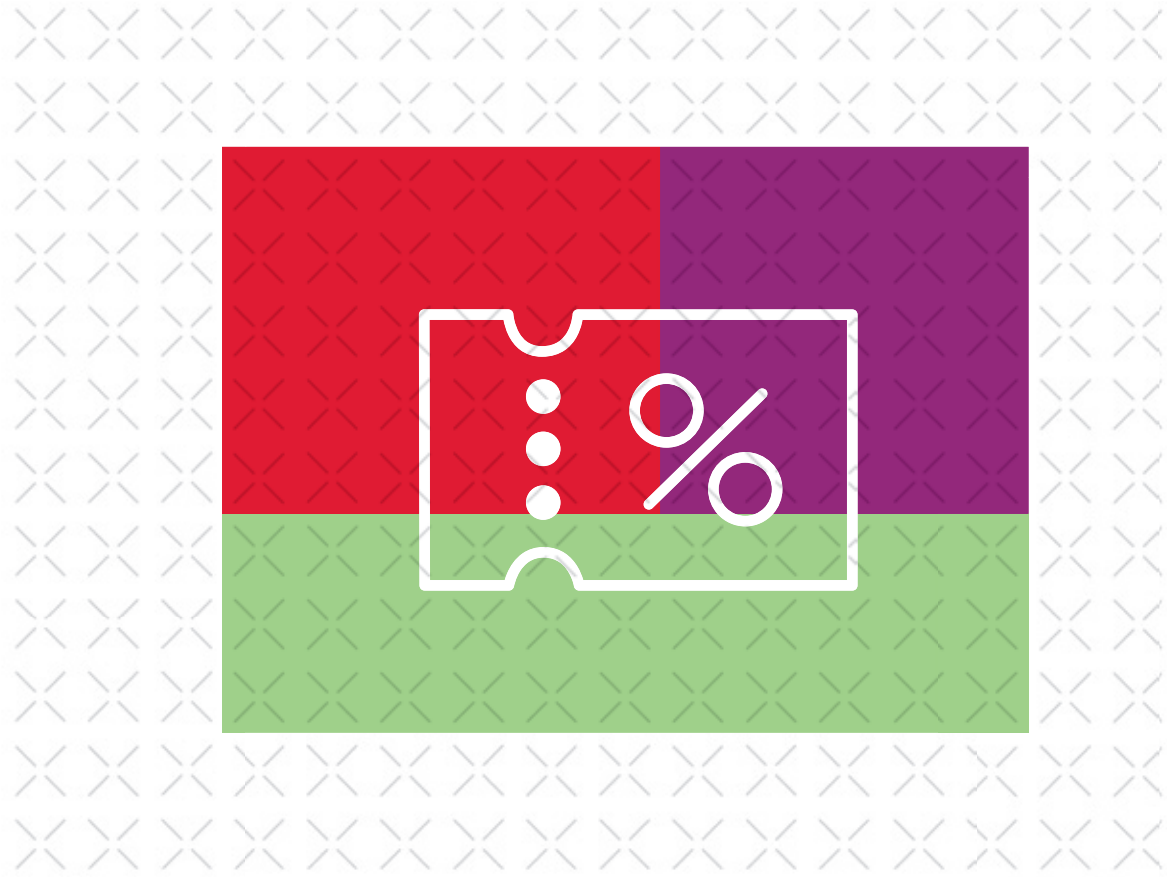
ABBILDUNG 2 > Gestaltungsoptionen für effizientere Beurteilungsprozesse



bezeichnen. Damit meinen sie das Phänomen, dass die durchschnittlichen Bewertungen auf einer Plattform mit der Zeit immer höher werden. Eine kürzlich durchgeführte Studie über das Feedback zu Upwork, einem Online-Marktplatz für Freiberufler, zeigt wie aus dem Lehrbuch, was damit gemeint ist. Von 2005 bis 2014 wurden die Bewertungen, die die Freiberufler auf Upwork erhielten, immer positiver, so dass bis 2014 bereits 80,7 % aller Bewertungen zwischen 4,75 und 5 Sternen (von maximal 5 Sternen) lagen. Dieses Phänomen entsteht, weil die Folgen einer negativen Bewertung für den Einzelnen gravierend und teuer sind: Niemand will einen Freiberufler beauftragen, der schlechte Bewertungen hat. Aus diesem Grund fühlt man sich schlecht, wenn man eine niedrige Bewertung abgibt, und lässt es lieber bleiben. Weil diese negativen Bewertungen fehlen, steigen die Durchschnittswerte immer weiter an und schlechte Bewertungen unterscheiden sich in absoluten Zahlen kaum mehr von den positiven. Bei vertraulichen Rückmeldungen, die nicht von allen eingesehen werden können, ist dieses Muster nicht

zu beobachten, da diese sich nicht gleich auf die langfristigen Geschäftsmöglichkeiten einer Person auswirken. Diese Art von Dynamik macht es schwierig, zwischen „qualitativ hochwertigen“ und „qualitativ minderwertigen“ Teilnehmern einer Plattform zu unterscheiden. Insbesondere neue Benutzer sind sich vielleicht nicht immer sofort dessen bewusst, dass eine scheinbar hohe Bewertung relativ gesehen tatsächlich eher schlecht ist. Plattformen könnten dieses Problem angehen, indem sie die Formulierungen der Bewertungsformulare ändern oder relative Werte im Vergleich zu anderen angeben anstatt der absoluten Werte. Eine andere Alternative bestünde darin, stärker auf vertrauliches Feedback zwischen zwei Partnern zu setzen, wobei das geschilderte Problem dann weniger auftritt.

Mit neuen Bewertungsprozessen die typischen Stolpersteine vermeiden ✕ Zweiseitige Bewertungssysteme leisten einen wichtigen Beitrag zum Funktionieren von Peer-to-Peer-Geschäften auf Plattformen wie Airbnb, Uber und Upwork,



»

Gutscheine oder andere monetäre Anreize sind zwar eine Möglichkeit, das Gesamtbild repräsentativer zu machen, aber leider eine kostspielige.

«

aber diese Systeme zu konzipieren, ist gar nicht so einfach. Wenn Reputationssysteme schlecht durchdacht sind, wird es schwierig, zwischen „guten“ und „schlechten“ Interaktionen zu unterscheiden, und für alle Teilnehmer steigt die Gefahr, einen unpassenden Austauschpartner zu wählen. Zusätzlich wird es auch für Plattformbetreiber herausfordernder, schwarze Schafe zu identifizieren und zu entfernen. Abbildung 2 fasst die Probleme wenig ausgereifter zweiseitiger Bewertungssysteme zusammen und zeigt mögliche Lösungen auf. Innovative Wege bei der Gestaltung von Reputationssystemen, wie z.B. die gleichzeitige Offenlegung der Bewertungen, Anreize für die Abgabe von Bewertungen und ein stärkerer Fokus auf vertrauliches Feedback, steigern den Nutzen zweiseitiger Systeme und helfen dabei, die üblichen Stolpersteine zu vermeiden. ✕



LITERATURHINWEISE

Filippas, A.; Horton J. J.; & Golden, J. M. (2020): „Reputation Inflation.“ Working Paper.

Fradkin, A.; Grewal E.; & Holtz, D. (2020): „Reciprocity in Two-sided Reputation Systems: Evidence from an Experiment on Airbnb“, Working Paper.

Fradkin, A.; Grewal E.; & Holtz, D. (2018): „The determinants of online review informativeness: Evidence from field experiments on Airbnb.“ Working Paper.

Garg, N.; & Johari, R. (2018): Designing Informative Rating Systems for Online Platforms: Evidence from Two Experiments.



Konsumentenbewertungen unter der Lupe: Eine Analyse von Lesern und Schreibern

Alexander Mafael und Sabrina Gottschalk

KEYWORDS

**Online-Bewertungen,
Informationsverarbeitung,
Entscheidungsfindung,
Online Word-of-Mouth**

AUTOREN

Alexander Mafael

Assistenzprofessor für Retail Management
Center for Retailing
Department of Marketing and Strategy
Stockholm School of Economics, Schweden
alexander.mafael@fu-berlin.de

Sabrina Gottschalk

Dozentin für Marketing,
Cass Business School,
City Universität London, Großbritannien
sabrina.gottschalk@city.ac.uk

Bewertungen – allgegenwärtig und wirkungsvoll ✕

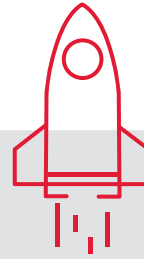
Online-Bewertungen finden sich unter den wichtigsten Faktoren, die Einfluss auf die Entscheidungen moderner Konsumenten nehmen. Sie beschreiben die Erfahrungen anderer Verbraucher und gewähren somit einen Eindruck von den potenziellen Vor- und Nachteilen von Produkten und Leistungen. Online-Bewertungen genießen in der Regel das Vertrauen der anderen Konsumenten und sind in praktisch jedem Kontext und auf allen Geräten verfügbar. Damit sind sie auf jeder Stufe im Kaufentscheidungsprozess relevant. Doch während die meisten Konsumenten regelmäßig Online-Bewertungen lesen, um sich über Produkte und Dienstleistungen zu informieren, gibt es erstaunlich wenige, die selbst Bewertungen schreiben und veröffentlichen. Die 90-9-1-Faustregel besagt, dass nur ein Prozent regelmäßig Content postet und neun Prozent dies gelegentlich tun, während 90 Prozent als reine Leser im Hintergrund bleiben. Da Bewertungen tatsächlich einen enormen Einfluss haben (siehe Box 1), lohnt es sich, genauer zu analysieren, wie Konsumenten mit Bewertungen umgehen und wie und warum manche Verbraucher ihre Erfahrungen aufschreiben und teilen.

Wie Konsumenten mit der Fülle an Bewertungen umgehen ✕

Online-Bewertungen gibt es wie Sand am Meer. Auf Tripadvisor kommen typische Hotels wie das Hilton Hotel London Kensington auf mehr als 5.000 Bewertungen. Hinzu kommt eine Fülle an Begleitinformationen wie Durchschnittswerte, Informationen über den Verfasser oder Ratings zur Nützlichkeit einer Bewertung. Wie finden sich Konsumenten in diesem Dschungel an Informationen zurecht und wie grenzen sie die enorme Datenfülle ein, um eine Entscheidung zu treffen? Wir haben diese Fragen in einer Reihe von Studien untersucht und herausgefunden, dass Konsumenten unterschiedliche Verarbeitungsstrategien an den Tag legen und dass es kein einheitliches Vorgehen gibt.

BOX 1

Die Bewertungsbranche boomt



Bewertungen sind allgegenwärtig und bei unterschiedlichsten Unternehmen und Plattformen verfügbar (Abbildung 1 zeigt einen Überblick der Plattfortmtypen). Am bekanntesten sind die Bewertungen bei Online-Händlern wie Amazon und Zalando, Buchungsplattformen wie Booking oder Agoda und Ticketportalen wie Ticketmaster. Andere Plattformen bieten aggregierte oder branchenspezifische Informationen, zum Beispiel Tripadvisor für Hotels und Reiseziele, Yelp für lokale Läden und Restaurants oder Airline-Ratings für Fluggesellschaften.



Diese Unternehmen machen mit den angebotenen Informationen ein Riesengeschäft: Yelp erzielte 2019 einen Jahresumsatz von 1,01 Mrd. USD, Tripadvisor nahm sogar 1,56 Mrd. USD ein. Wissenschaftliche Untersuchungen belegen immer wieder, dass Online-Bewertungen und -Ratings großen Einfluss auf den geschäftlichen Erfolg der Unternehmen, die Verbreitung von innovativen Produkten und die Dauer von Produktlebenszyklen haben. Eine Metaanalyse der Größenordnung dieses Einflusses in mehr als 1.500 Fällen zeigt, dass sich die Erfahrungsberichte von Konsumenten durchgehend auf den Umsatz auswirken.

ABBILDUNG 1 > Plattformen, die konsequent auf Bewertungen setzen

Plattform	Produkte	Dienstleistungen
Marktplätze	Amazon.com Ebay.com	Booking.com Ticketmaster.com
Bewertungsplattformen ohne Links zu den jeweiligen Märkten	Consumerreports.org	Yelp.com Google Reviews
Bewertungsplattformen mit Links zu den jeweiligen Märkten	Goodreads.com	Tripadvisor.com
Bewertungsarten bei unterschiedlichen Plattformen		
Qualitativ	Bewertungsinhalte, Bilder und Videos, verbale Beschreibungen	
Quantitativ	Skalen-Bewertungen, Durchschnittsbewertungen, Anzahl der Bewertungen, Schwankungsbreite der Bewertungen	

- > **Selektiver Umgang mit Online-Bewertungen** ✕ Statt alle verfügbaren Bewertungen einzubeziehen, suchen manche Konsumenten ganz gezielt nur bestimmte Informationen. Manche lesen vor allem die „positiven“ und „negativen“ Bewertungen und ignorieren die „mittelmäßigen“; andere konzentrieren sich nur auf die Überschriften oder die Nützlichkeitsratings, weil sie sich davon den größten Erkenntnisgewinn versprechen. Die Konsumenten haben oft sehr klare Vorstellungen davon, wie wertvoll unterschiedliche Arten von Informationen für ihre Entscheidungsfindung sind, und bleiben relativ stabil in ihren Verarbeitungsmustern.
- > **Gruppen mit unterschiedlichen Verarbeitungsstrategien** ✕ Wir haben klar umrissene Gruppen von Konsumenten ermittelt, die bei der Nutzung von Online-Bewertungen unterschiedliche Strategien anwenden. Die Effizienten, wie wir eine davon genannt haben, konzentrieren sich auf Hinweise, mit denen sie Informationen schnell und ohne allzu großen Aufwand nutzen können. Sie suchen kurze, aktuelle und hilfreiche Bewertungen und ignorieren Zusatzinformationen wie Angaben zum Autor. Im Gegensatz dazu nutzen die Gewissenhaften ein breiteres Spektrum an Bewertungselementen, um ein fundierteres Verständnis zu entwickeln. Sie ignorieren kurze Bewertungen, die ihnen unter Umständen nicht ausreichend Informationstiefe bieten.

Weitere, situationsspezifische Faktoren prägen nicht nur die Art und Weise, wie wir unsere Konsumerfahrungen kommunizieren, sondern auch, weshalb und wofür wir Online-Informationen als Entscheidungshilfe nutzen – und das bestimmt wiederum, welche Arten von Online-Bewertungen in unsere Entscheidungen einfließen. Bei der Vielzahl an Bewertungen ist es unmöglich, alle zu berücksichtigen. Stattdessen stützen wir uns auf Informationen, denen wir in einer bestimmten Situation für ein konkretes Ziel den größten Wert beimessen. Denken Sie an einen Vater, der einen Babysitz für sein neugeborenes Kind kaufen will. Untersuchungen haben gezeigt, dass in dieser Situation eher Prävention im Vordergrund steht: Das Produkt soll vor allem sicher und zuverlässig sein und möglichen Schaden verlässlich verhindern. Man tendiert daher eher zu negativen Bewertungen, die potenzielle Problemfelder anführen, als zu positiven, die das Produkt in den höchsten Tönen loben.

Einflussfaktoren beim Verfassen von Bewertungen ✕ Verzerrungseffekte spielen aber nicht nur beim Lesen von Bewertungen eine Rolle. Wie bereits erwähnt, besteht ein krasses Missverhältnis zwischen dem Vorhandensein vieler Leser und weniger Schreiber. Das bedeutet, dass sich Konsumenten oft auf Online-Bewertungen einiger weniger Autoren verlassen. Genau wie die Nutzer agieren aber auch die Schreiber von

Bewertungen weder einheitlich noch neutral. Viele verfolgen mit dem Schreiben eigene Ziele und lassen sich von früheren Erfahrungen beeinflussen.

- > **Individuelle Strategien beim Schreiben von Bewertungen** ✕ Vor allem die aktivsten „Top-Kritiker“ einer Plattform dürften sich anders verhalten als andere Rezensenten, die nur gelegentlich Bewertungen online stellen. Die Top-Bewerter haben oft ein starkes Interesse daran, ihr Standing in der Bewerter-Community zu verbessern und ihre Position in Rankings zu verteidigen. So gibt es ganze Foren dazu, wie man es beispielsweise in die Amazon Reviewer Hall of Fame schafft. Mit diesem Ziel vor Augen gehen diese Rezensenten oft strategisch vor und verfassen Bewertungen, die sich von den anderen abheben.

»
*Statt alle verfügbaren
 Bewertungen einzubeziehen,
 suchen manche Konsumenten
 ganz gezielt nur bestimmte
 Informationen.*
 «

- > **Bestehende Bewertungen spielen eine Rolle** ✕ Potenzielle Schreiber berücksichtigen auch die bestehenden Bewertungen, wenn sie erwägen, selbst eine Bewertung zu veröffentlichen. Wir haben in mehreren Studien herausgefunden, dass die Entscheidung für oder gegen das Schreiben einer Bewertung maßgeblich davon abhängt, ob die eigene Kritik der Mehrheitsmeinung entspricht. Autoren, die selten eine Bewertung schreiben, scheinen sich lieber der Mehrheitsmeinung anzuschließen und scheuen eher davor zurück, einen Minderheitsstandpunkt zu vertreten. Bei regelmäßigen Kritikern scheint es umgekehrt zu sein: Sie bevorzugen offenbar Minderheitsmeinungen – vielleicht, weil sie sich dadurch von der Masse abheben, was zu einem höheren Status führen kann.

ABBILDUNG 2 > Kernfragen für die Optimierung Ihrer Bewertungsmanagement-Strategie

Erstellen von Online-Bewertungen

- > Wer schreibt die meisten Bewertungen?
- > Was können Sie über das Bewertungsverhalten der Verfasser herausfinden?
- > Wer sind die reinen Nutzer und könnte man diese zum Schreiben von Bewertungen motivieren?
- > Gibt es unter den Beurteilungen eine klare Mehrheitsmeinung?
- > Welche Auswirkungen könnte dies auf neue Rezensenten haben?
- > Bieten Sie Anreize für das Schreiben von Bewertungen?



Nutzen von Online-Bewertungen

- > Wer sind die Leserinnen und Leser?
- > Lassen sich diese in klare Gruppen unterteilen?
- > Welche Arten von Bewertungen beachten die jeweiligen Gruppen am stärksten?
- > Könnte man diesen Nutzergruppen das Auffinden ihrer bevorzugten Bewertungsinfos erleichtern (z.B. über das Plattformdesign)?
- > Kann man bei den Lesern Einstellungen zu relevanten Marken ausmachen?
- > Welche Ziele verfolgen die Nutzer bei Einkäufen vorwiegend, was ist ihnen wichtig?



Wie sich das Bewertungsmanagement optimieren lässt ✕

Online-Bewertungen sind für Unternehmen höchst relevant, da sie sich in geschäftlichem Erfolg niederschlagen – wie zum Beispiel die durchschnittlichen Sterne-Bewertungen im Umsatz –, und sie sind für das Festlegen und die Überwachung langfristiger Ziele von entscheidender Bedeutung. Um richtig planen zu können, sollten Manager aber immer bedenken, dass die Konsumenten Online-Bewertungen sehr unterschiedlich nutzen und verarbeiten. Ein tiefgreifendes Verständnis dieser Unterschiede kann sich lohnen und spricht gegen einen Pauschalansatz beim Management von Online-Bewertungen. Um das eigene Bewertungsmanagement zu verbessern, müssen Unternehmen die richtigen Fragen stellen (siehe Abbildung 2) und Kompetenzen in drei Kernbereichen aufbauen.

> Den Kontext von Bewertungen verstehen ✕

Manager sollten die Kontextfaktoren berücksichtigen, die Konsumenten bei der Verarbeitung der Bewertungen beeinflussen. Dadurch können sie unerwartete Ergebnisse besser einordnen. Manager, die den Entscheidungshintergrund und die Motivationslage ihrer Kunden kennen, können auch die unterschiedlichen Auswirkungen von positiven und negativen Bewertungen besser nachvollziehen. Ein gezieltes Framing von Produktvorteilen kann die Beurteilung von Bewertungen beeinflussen. Studien haben gezeigt, dass in Kontexten, in denen Konsumenten bei der Entscheidungsfindung negative Informationen stärker gewichten, Werbung besser wirkt, wenn bei den angeführten Vorteilen auch darauf Bezug genommen wird.

»

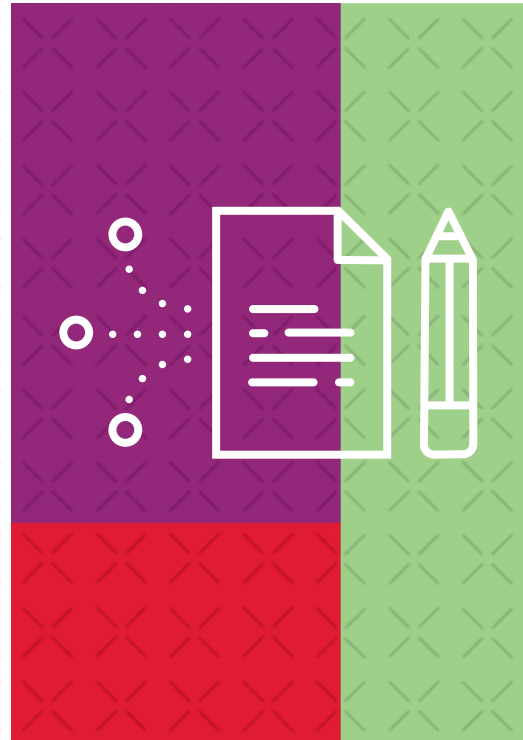
*Während die meisten
Konsumenten regelmäßig
Online-Bewertungen lesen,
um sich über Produkte
und Dienstleistungen zu
informieren, gibt es
erstaunlich wenige,
die selbst Bewertungen
veröffentlichen.*

«

> **Individuelle Unterschiede nutzen** ✕ Mit modernen Bewertungsplattformen können Unternehmen den Nutzern helfen, die gewünschte Art von Informationen schneller zu finden. Das kann bedeuten, dass nur Hinweise angezeigt werden, die der Zielgruppe wichtig sind, oder dass relevante Filtermechanismen angeboten werden. Wenn die Nutzer auf Bewertungsplattformen einstellen können, welche Informationen sie sehen wollen, kann jeder von ihnen Bewertungen nach seinen individuellen Vorstellungen verwenden.

> **Den Bewertungsprozess und seine wichtigsten Akteure überwachen und moderieren** ✕ Manager sollten darauf hinarbeiten, mehr Menschen von Bewertungskonsumenten zu Bewertungsproduzenten zu machen. Das würde zu einem ausgewogeneren Gesamtbild hinsichtlich der Meinungslage führen. Wie gut sich Viel- und Wenigschreiber zum aktiven Bewerten motivieren lassen, hängt unter anderem davon ab, ob sie die Mehrheitsmeinung oder eine Minderheitsmeinung unter den bereits geposteten Bewertungen vertreten. Für fleißige Schreiber ist es vielleicht ein zusätzlicher Anreiz, wenn ihr Status für andere Mitglieder der Plattform sichtbar ist.

Sowohl für Konsumenten als auch für Manager ist die Orientierung im Bewertungsdschungel schwierig. Diejenigen, die entsprechende Zeichen zu deuten wissen, können jedoch besser vom Informationsreichtum der Bewertungsplattformen profitieren und sind weniger versierten Teilnehmern einen Schritt voraus. ✕



LITERATURHINWEISE

Babić Rosario, A.; Sotgiu, F.; de Valck, K.; & Bijmolt, T.H.A. (2016): „The Effect of Electronic Word of Mouth on Sales: A Meta-Analytic Review of Platform, Product, and Metric Factors“, *Journal of Marketing Research*, Vol. 53 (3), 297-318.

Gottschalk, S.A. & Mafael, A. (2017): „Cutting Through the Online Review Jungle – Investigating Selective eWOM Processing“, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 37, 89-104.

Mafael, A. (2019): „How Regulatory Orientation and Feelings of Gratitude Shape Online Review Helpfulness“, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 29 (4), 601-622.

Mafael, A.; Gottschalk, S.A.; & Kreis, H. (2016): „Examining Biased Assimilation in Brand-related Online Reviews“, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 36, 91-106.

Die Story bringt's: Wie Konsumentenbewertungen auf Kaufentscheidungen wirken

Tom van Laer

Wer überzeugen will, eröffnet mit einem Knalleffekt ✕

Hilfreiche Bewertungen sind wie gute Filme oder ein guter Roman: Wenn man sofort in den Bann gezogen wird, bleibt man dran und merkt sich den Plot. Trotz ihrer Kürze erzählen auch Konsumentenbewertungen eine Geschichte, für die die gleichen Gesetzmäßigkeiten gelten wie für einen Roman. Wer überzeugen will, sollte mit Dramatik, etwas Sensationellem oder der Quintessenz beginnen und den besten Part nicht für den Schluss aufsparen. Dies ist ein zentrales Ergebnis der Forschungsarbeiten, die meine Kollegen und ich zur Überzeugungskraft von Konsumentenbewertungen durchgeführt haben. Egal ob man ein Hotelzimmer bucht, ein Restaurant auswählt, sich für einen Film entscheidet oder ein anderes Produkt kauft: Sehr wahrscheinlich hat man vor seiner Entscheidung Online-Bewertungen gelesen. Angesichts des enormen Einflusses von Bewertungen besteht großes Interesse daran, die Eigenschaften zu kennen, die diese fesselnd und überzeugend machen. Woran entscheidet sich, ob eine Konsumentenbewertung wirkt?

Hilfreiche Bewertungen zeigen, wer was wann und warum getan hat ✕

Tatsächlich findet man in Bewertungen dieselben Elemente, die auch die Leser eines Romans fesseln. Eine gute Geschichte – egal, wie kurz – hat die Macht, Sie zu fesseln und einen bleibenden Eindruck zu hinterlassen, wenn sie auf bestimmte erzählerische Elemente setzt. In drei Studien haben wir versucht, diese Elemente zu identifizieren. In der ersten analysierten wir auf Tripadvisor, welche Bewertungen Konsumenten als besonders hilfreich empfanden (siehe Box 1). In der zweiten Studie bewerteten Teilnehmer der Crowdsourcing-Plattform Amazon Mechanical Turk, wie ansprechend und hilfreich sie ausgewählte Bewertungen empfanden. In der dritten Studie lasen 156 Studierende Bewertungen über eine Reise nach Agra, Indien, und beurteilten sie nach den gleichen Kriterien wie in Studie 2 bezüglich ihrer Nützlichkeit. Zusätzlich gaben sie an, wie gern sie nach der Lektüre der Bewertungen

KEYWORDS

**Konsumentenentscheidungen,
Konsumentenbewertungen,
Online-Reviews, Storytelling**

AUTOR

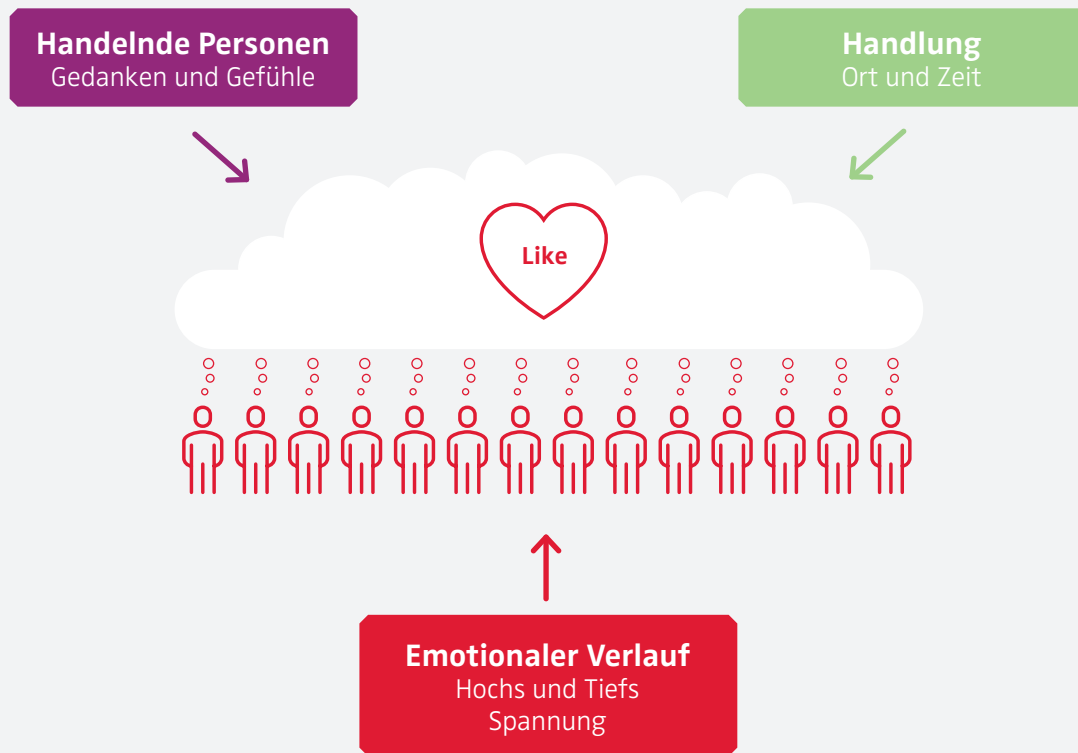
Tom van Laer

Professor für Narratologie,
Universität Sydney, Australien
tom.vanlaer@sydney.edu.au





ABBILDUNG 1 > Narrative Elemente, die Bewertungen fesselnd und überzeugend machen



selbst nach Agra reisen wollten. Alle drei Studien zeigten, dass die Bewertungen umso fesselnder und überzeugender wirkten, je mehr erzählerische Elemente vorhanden waren (siehe Abbildung 1). Die überzeugendsten Bewertungen geben an, wer was wo, wann und warum getan hat, und starten mit emotionalen Höhepunkten oder Wechselbädern.

Warum es wichtig ist, hilfreiche Bewertungen zu schreiben und zu erkennen ✕ Online-Bewertungen unterscheiden sich von Offline-Bewertungen in ihrer Anzahl und Reichweite sowie in der Fachexpertise ihrer Verfasser. Heute stehen den Konsumenten mehr Meinungen und nutzergenerierte Inhalte zur Verfügung als je zuvor. Sowohl die Anzahl als auch die Reichweite der Bewertungen ist enorm: Sie behandeln nicht nur käuflich zu erwerbende Produkte oder Dienstleistungen, Konsumenten verfassen selbst über nicht kommerzielle Erfahrungen Bewertungen, wie zum Beispiel über den Besuch der Großen Moschee in Mekka. Geschrieben werden diese nicht von einer Handvoll Elite-Rezensenten, sondern jeder kann heutzutage über jeden Kauf oder jede Erfahrung schreiben und so zur Verbreitung und Demokratisierung von Fachwissen beitragen.

Jeder Konsument mit einem Internetanschluss und einer Meinung kann sich selbst als Experte betätigen. Der Vorteil ist, dass andere dadurch Zugang zu unterschiedlichsten Perspektiven haben und nicht nur der Einschätzung professioneller Schreiber „ausgeliefert“ sind. Andererseits kann man die Qualität vieler Bewertungen in Frage stellen. Außerdem droht bei der enormen Informationsflut auch Informationsüberlastung. Hinzu kommt natürlich das große Problem gefälschter Bewertungen, die zur Täuschung von Konsumenten und zum Betrug an diesen führen. Tripadvisor hat in einem Bericht enthüllt, dass allein im Jahr 2018 mehr als eine Million gefälschter Bewertungen von der Plattform entfernt wurden.

Offensichtlich gibt es Bedarf für die Kuratierung digitaler Inhalte durch Manager und Rezensenten. Konsumenten kaufen jedenfalls eher dann, wenn die Bewertung eine fesselnde Geschichte erzählt – daran gibt es keinen Zweifel. Und genau hier können Influencer, professionelle Rezensenten, Software-Entwickler, Veranstaltungsmanager, Werbetreibende und Manager sozialer Netzwerke ansetzen, um die Qualität von Bewertungen zu steigern.

BOX 1

Unterhaltungsangebote in Las Vegas: Eine Studie zur Wirkung von Bewertungen touristischer Angebote auf Tripadvisor



In dieser Studie haben wir fast 200.000 Bewertungen aus der Kategorie „Für Sie empfohlen in Las Vegas“ auf Tripadvisor analysiert. Unsere computergestützte Technik zeigte die Beziehung zwischen verwendeten Wortkombinationen und der durch Leser beurteilten Nützlichkeit der Bewertungen. Einer unserer Algorithmen hat ermittelt, wie viele positive und negative Worte jede Bewertung enthielt und an welcher Stelle diese vorkamen. Diese Analyse testete die Wirkung des emotionalen Aufbaus der Geschichten. Die folgenden Merkmale der Bewertungen führten zu höheren Nützlichkeits einschätzungen. Jedes Merkmal wird durch ein Zitat veranschaulicht.



> Protagonisten mit Gedanken und Gefühlen

Der folgende Auszug aus einer Bewertung der stationären Zirkusshow „Kà“ ermöglicht beispielsweise Einblick in die Gedankengänge des Schreibers.

„Die Show war vollgepackt mit Action. Das liebe ich an dieser Show. Ich würde sie mir auf jeden Fall nochmals ansehen.“



> Ereignisse mit konkretem Bezug zu einem bestimmten Ort und zu einer bestimmten Zeit

Sie vermitteln ein Gefühl für den Ort und den Ablauf der Ereignisse, wie in dieser Bewertung des Musicals „Vegas! Die Show“.

„Die erste Hälfte schleppte sich so dahin, bis der Vogeltrainer und seine Kumpels auftauchten. Die waren dann urkomisch, die Show wurde lebhafter und die Energie im Publikum stieg merklich. Die Zuschauer gingen richtig mit und die Stimmung war toll. Die zweite Hälfte der Show war ein Riesenspaß!“



> Emotionale Wechsel statt linearer Erzählungen

Bewertungen, die einen emotionalen Spannungsbogen in der Erzählung aufweisen und den Leser auf eine emotionale Reise mit Höhen und Tiefen mitnehmen, werden als hilfreicher bewertet als solche, die eine lineare Erzählung liefern. Ein Beispiel ist die folgende Bewertung von „Mystery Adventures“, einem in Las Vegas organisierten Live-Action-Rollenspiel:

„Das ist definitiv eine der ungewöhnlicheren Sachen, die man in Las Vegas machen kann, aber zur Abwechslung nicht schlecht. Wer CSI mag und gerne Rätsel löst, ist hier richtig. Wenn Sie lieber nur ausspannen möchten, ist es jedoch vielleicht ein bisschen anstrengend. Max schien anfangs nervös mit vielen uhs und ähäms, aber er erwärmte sich dann recht schnell für die Sache. Das Rätsel begann eher zäh, ... was vermutlich normal ist, aber im Laufe des Abends nahmen Tempo und Spannung zu. Und es war wirklich abendfüllend ... wir waren von 19 Uhr bis weit nach 22 Uhr beschäftigt. Echt anregend und jedenfalls den Aufwand wert.“



> Höhepunkt oder Knalleffekt am Anfang

Auch Bewertungen, die mit einem Takeaway oder einer dramatischen Enthüllung beginnen, wurden tendenziell als hilfreicher empfunden. Die folgende Einleitung einer Bewertung für die Graceland-Hochzeitskapelle dient hier als Beispiel:

„Ich war so enttäuscht! Die Hochzeit in der Graceland-Kapelle ist geplatzt! In der Nacht unserer Hochzeit warteten und warteten wir auf die bestellte Limousine. Selbst eine Stunde nach der geplanten Startzeit unserer Hochzeit war immer noch kein Fahrer in Sicht. Und dann war die Reservierung für die Kapelle bereits abgelaufen! ...“

ABBILDUNG 2 > Wie eine fesselnde Geschichte die Kaufabsicht fördert



Wie man überzeugende Bewertungen (für die richtigen Erfahrungen) sicherstellt ✕ Welche Geschichte wie erzählt wird, ist für die Wirkung entscheidend. Deshalb müssen wir neue Fähigkeiten erwerben, um in der Rating-Ökonomie erfolgreich zu sein.

- > **Bewusstsein für erzählerische Unterschiede schaffen** ✕ Zunächst einmal müssen Marketingmanager und Konsumenten den Einfluss narrativer Elemente erkennen, um bewusst damit spielen zu können. Sie müssen erst lernen, wie man Online-Bewertungen richtig interpretiert. Dazu müssen sie kritisch lesen und verstehen, wie man sich auf unterschiedliche Meinungen oder Perspektiven einen Reim machen kann. Auch

die Rolle, die gute Geschichten für den Diskurs über Konsumerfahrungen spielen, sollte vielen noch bewusster werden.

- > **Kritisches Lesen** ✕ Kritisches Lesen ist eine Praxis, die Markenmanager und Konsumenten bei allen Arten von veröffentlichten Texten üben sollten. Narrative Qualität ist nur schwer fälschbar. Wenn man also auf diese achtet, minimiert man damit die Gefahr, gefälschten Bewertungen zum Opfer zu fallen. Bei der Lektüre von Online-Bewertungen sollten Manager und Konsumenten überlegen, in welcher Ausgangssituation der Verfasser war, wo und wann die beschriebenen Erfahrungen stattfanden, wie sich die Emotionen in der Bewertung entwickeln und wo der Höhepunkt liegt. Auf

diese Weise beschäftigen sie sich mit der Person des Schreibers und bekommen ein besseres Gefühl für die Nützlichkeit der jeweiligen Bewertung.

- > **Investieren Sie in allen Bereichen in Fähigkeiten zum kreativen Schreiben** ✕ Social Media Influencer sollten erkennen, dass es sich lohnt, in Kurse für kreatives Schreiben oder Storytelling zu investieren. Das ist erfolgversprechender als eine primär sachliche Analyse von Erfahrungen. Darüber hinaus kann es auch hilfreich sein, Software-Entwicklern auf allen Ebenen beizubringen, wie sie qualitätsvolle, nützliche Bewertungen von weniger hilfreichen unterscheiden können. Wenn sie diese Fähigkeit weiterentwickeln, können sie bereits die Plattformen so strukturieren, dass das Schreiben von mitreißenden, hilfreichen und überzeugenden Bewertungen gefördert wird. Außerdem können Programmierer dann leichter Algorithmen entwickeln, die echte und nützliche Bewertungen begünstigen. Auch viele Veranstaltungsmanager setzen sich mit Fragen der digitalen Schreibkom-

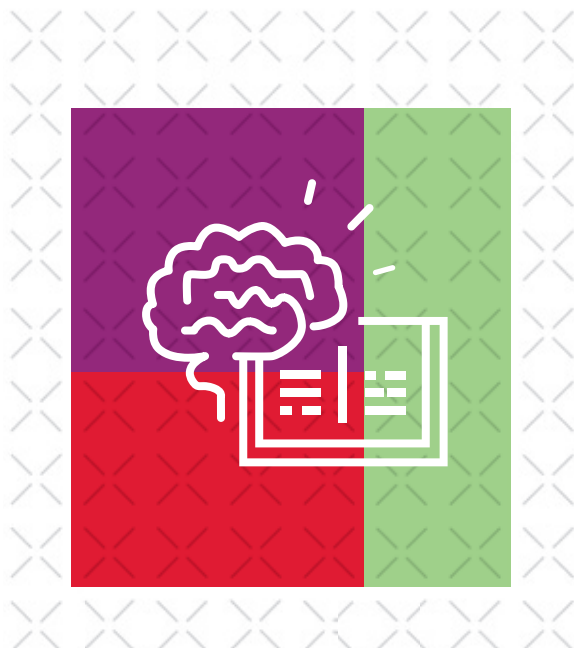
petenzen auseinander, um über neue digitale Medien mit Konsumenten in Kontakt zu treten. Eventmanager und Verantwortliche für Attraktionen, Hotels, Restaurants, Touren und anderen Aktivitäten könnten die Gesamtheit der beschriebenen Konsumentenerfahrungen als eine sich entwickelnde Geschichte strukturieren. Auch Werbetreibende und Manager sozialer Netzwerke sollten das Ziel verfolgen, die digitale Kompetenz zu fördern. Unsere computergestützte Methode kann dabei helfen, abzuschätzen, welche Bewertungen als ganz besonders hilfreich empfunden werden und wie groß ihr Einfluss sein könnte.

Der Einsatz unterschiedlicher erzählerischer Elemente beeinflusst, wie man Bewertungen wahrnimmt. Medienkompetenz kann viel bewirken. Wie man in unseren Untersuchungen der Erfahrungsberichte in Las Vegas sieht, kann jeder selbst mitentscheiden, ob das, was in Las Vegas angeboten wird, dort bleibt, ob es auf Tripadvisor weiter eingeblendet wird und ob wir es bei unserer nächsten Reiseplanung berücksichtigen werden. ✕

»

*Kritisches Lesen ist eine Praxis, die
Markenmanager und Konsumenten bei allen Arten
von veröffentlichten Texten üben sollten.*

«



ORIGINALARTIKEL

van Laer, Tom; Edson Escalas, J.; Ludwig, S.; & van den Hende, E. A. (2019): „What Happens in Vegas Stays on Tripadvisor? A Theory and Technique to Understand Narrativity in Consumer Reviews“, Journal of Consumer Research, Vol. 46 (2), 267–85.

LITERATURHINWEISE

van Laer, T. & Izberk-Bilgin, E. (2019): „A Discourse Analysis of Pilgrimage Reviews“, Journal of Marketing Management, Vol. 35 (5-6), 586-604.

van Laer, T.; de Ruyter, K.; Visconti, L. M.; & Wetzels, M. (2014): „The Extended Transportation-Imagery Model: A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Consumers' Narrative Transportation“, Journal of Consumer Research, Vol. 40 (5), 797-817.

Gastgeber für Gepäck statt Menschen

Interview mit Jacob Wedderburn-Day, CEO und Mitbegründer von Stasher – der ersten Online-Plattform für Gepäckaufbewahrung

Viele Reisende kennen das Problem: Man checkt bei Airbnb aus, aber der Rückflug geht erst viel später. Man hätte also noch Zeit, eine Stadt zu genießen, wenn da nicht das lästige Gepäck wäre, das einen daran hindert, die Zeit gut zu nutzen. Hier kommt Stasher ins Spiel. Stasher ist das weltweit erste internationale digitale Gepäckaufbewahrungsnetzwerk. In vielen Städten, vor allem in Großbritannien und Festland-Europa, aber auch in Nordamerika, können Kunden bereits via App auf der Plattform einfach, kostengünstig und rund um die Uhr die Aufbewahrung ihres Gepäcks buchen. Angebote gibt es nicht nur in der Nähe von Bahnhöfen oder Flughäfen, sondern auch in anderen Gegenden. Inkludiert sind außerdem die Chance auf einen netten Plausch und Insidertipps von Ortskundigen für die Gegend.



Giana Eckhardt ✕ *Ihr Unternehmen ist ziemlich jung und die Marke Stasher ist noch nicht weltweit etabliert. Können Sie uns ein wenig mehr über Ihre Plattform erzählen?*

Jacob Wedderburn-Day ✕ Klar. Stasher ist ein Startup, das ich vor fünf Jahren zusammen mit Anthony Collias, einem Freund aus Studienzeiten, gegründet habe. Anthony lebte früher sehr zentral in London, und es kamen oft Leute, die ihre Sachen bei ihm zu Hause zwischenlagern wollten. Also fing ich an, über eine Art Airbnb oder eine Plattform für die Lagerung von Gepäck nachzudenken. Heute gibt es uns in 250 Städten und wir haben bereits mehr als eine halbe Million Gepäckstücke versorgt. Wir expandieren laufend weiter und arbeiten auch daran, unser Angebot in Städten auszubauen, in denen wir bereits tätig sind.

Offensichtlich haben Sie Investoren gefunden, die die Begeisterung für Ihre Idee teilten?

Damals, im Dezember 2016, als Anthony und ich noch eher nebenbei an der Idee arbeiteten, schickten wir dem CEO der Big Yellow Storage Company einfach einmal eine E-Mail und baten ihn als Brancheninsider um Rat. Daraus wurde ein intensiver Dialog und schlussendlich wurde er unser erster Investor. Das war richtig cool. Dieses Kapital ermöglichte es uns, unser UK-Geschäft auszuweiten und weiteres Risikokapital zu gewinnen. Zu Beginn dieses Jahres konnten wir eine weitere Kapitalisierungsrunde

erfolgreich abschließen, in der wir zusätzliche 2,5 Millionen Dollar einbringen konnten, um das Geschäft weiter auszubauen.

Wer sind die Gepäck-Gastgeber, mit denen Sie zusammenarbeiten?

Zunächst sind wir mit dem Aufbau einer simplen Webseite gestartet, die die Lagerung in gut gelegenen Privatunterkünften ermöglichte. Bald darauf begannen wir aber, professionelle Partner unter Vertrag zu nehmen. Meistens handelt es sich dabei um Hotels, Geschäfte oder Läden mit verfügbarem Stauraum, die zuverlässige Öffnungszeiten und oft auch Sicherheitseinrichtungen wie Videoüberwachung haben – Dinge, mit denen sich potenzielle Kunden wohl und sicher fühlen. Niemand sorgt sich, wenn er Gepäck in einem Hotel zurücklässt, weil das ohnehin gängige Praxis ist. Viele Unternehmen waren tatsächlich sehr an Nebeneinkünften interessiert, da sie der E-Commerce zunehmend unter Druck setzte oder im Falle von Hotels der Wettbewerb durch Airbnb schärfer wurde. Unser Kooperationsangebot wurde sehr gut aufgenommen: eine echte Win-win-Chance.

Und wer sind Ihre Kunden und warum nutzen sie Stasher?

Hauptsächlich nutzen Reisende und Touristen unser Angebot, insbesondere die Airbnb-Generation. Hotels sind meist in der Lage, Gepäck auch noch nach dem Auschecken unterzubringen,

aber bei Airbnb geht das kaum und die Kunden wissen dann nicht, wohin mit den Koffern. Hier kommen wir ins Spiel. Unser Netzwerk bietet wirklich kostengünstige Lagermöglichkeiten, normalerweise um die Hälfte des Preises von üblichen Schließfächern. Bequemer sind wir auch, weil wir Standorte in der ganzen Stadt haben. Und wir bieten noch einen weiteren, sehr lokalen Vorteil: Wenn man sein Gepäck in einem Geschäft oder Hotel vor Ort lässt, bekommt man dort häufig Tipps zur Umgebung, was eine Art Gemeinschaftsgefühl vermittelt, das gut zur Philosophie von Airbnb passt.

Ihr Konzept ist einzigartig und verkörpert sehr gut das ursprüngliche Versprechen der Sharing Economy: Nicht ausgelastete Ressourcen effizient zu nutzen, um ein echtes Marktbedürfnis zu bedienen. Wie erfahren Ihre Kunden, dass es Stasher gibt?

Im Wesentlichen nutzen wir drei Kanäle zur Kundengewinnung. Der erste und bedeutendste ist die organische und bezahlte Google-Suche: Wir arbeiten daran, bei relevanten Schlüsselwörtern weit vorne gelistet zu werden. „Gepäckaufbewahrung London“ ist zum Beispiel naheliegend, wenn man in London Gepäck aufgeben möchte. Am zweitwichtigsten und sehr vielversprechend ist der Ansatz der Vermittlung über Partnerschaften. Wir investieren viel in Kooperationen mit lokalen Airbnb-Gastgebern und mit in der Reisebranche tätigen Unternehmen, die Reisende mit Gepäckproblemen haben könnten. Es kommt häufig vor, dass Gäste ihre Gastgeber um Rat für die Gepäcksaufbewahrung bitten, und es ist großartig, wenn ein Gastgeber dann sagen kann: „Bei mir geht es leider nicht wegen der Reinigung, aber ich habe eine Vereinbarung mit Stasher.“ Entweder der Kunde erhält einen kleinen Rabatt oder der Gastgeber eine Provision. Die dritte Möglichkeit, die wir nutzen, besteht darin, unseren Service inklusive der Bewertungen in Google Maps und die Geo-Suche zu integrieren. Diese Strategie ist noch im Experimentierstadium, sollte aber eigentlich gut funktionieren. Die Anpassung des Produkts an Google Maps ist eine große Herausforderung, aber wir bekommen das langsam in den Griff.

Spielen Bewertungen eine Rolle beim Aufbau von Vertrauen zwischen Gastgebern und Kunden? Wie geht Stasher mit Kundenbewertungen um?

Bewertungen sind uns sehr wichtig. Wir verwenden Feefo, ein verifiziertes Bewertungssystem, das gefälschte Bewertungen ausschließt. Alle Kunden, die Bewertungen abgeben, haben unseren Service auch tatsächlich genutzt. Darauf sind wir stolz, und das kommunizieren wir auch nach außen. Wir halten schlechte Bewertungen für genauso wichtig wie gute und nutzen sie, um unseren Service zu verbessern und unser Engagement in der Kundenbetreuung zu zeigen. Schlechte Bewertungen bieten uns eine gute Möglichkeit, unsere Netzwerkpartner zu beobachten, da wir ja nicht bei jedem Partner persönlich vorbeischauchen können. Wir können nützliche und



ÜBER JACOB WEDDERBURN-DAY

Jacob Wedderburn-Day (rechts im Bild) ist gemeinsam mit Antony Collias Gründer von Stasher – einem Tech-Startup, das Reisenden gemeinsam mit Partnern eine einfache und kostengünstige Gepäcksaufbewahrung bietet. Jacob und Anthony, Freunde aus der Zeit ihres gemeinsamen Wirtschaftsstudiums in Oxford, gründeten das Unternehmen im Jahr 2015. Aus der anfänglichen Idee aus Studienzeiten hat sich mittlerweile ein durch Venture-Kapital finanziertes Unternehmen mit einem Wert von über 12 Millionen Dollar entwickelt, das in 250 Städten weltweit vertreten ist. Beide schafften es dieses Jahr auf die europäischen „Forbes 30 under 30“-Liste.

ÜBER STASHER

Stasher ist ein 2015 in London gegründetes Tech-Startup und das erste Gepäcksaufbewahrungsnetzwerk der Welt. Es vermittelt Reisende und Touristen an Hotels und Geschäftslokale, die ihr Gepäck sicher aufbewahren können, während sie die Zeit in einer Stadt genießen. Die Plattform arbeitet in 250 Städten weltweit sowohl mit großen Partnern wie den Accor-Hotels und Premier Inn zusammen als auch mit kleinen, lokalen Unternehmen. Am Hauptsitz in London, Großbritannien, arbeitet ein Team von 20 hochmotivierten Mitarbeitern ständig daran, den Service zu verbessern und auf weitere Städte auf allen Kontinenten auszuweiten.

<https://www.stasher.com>



INTERVIEWERIN

Das Interview wurde von Professor Giana Eckhardt im Mai 2020 geführt.



Wenn man sein Gepäck in einem Geschäft oder Hotel vor Ort lässt, bekommt man dort häufig Tipps zur Umgebung, was eine Art Gemeinschaftsgefühl vermittelt, das gut zur Philosophie von Airbnb passt.



zuverlässige Kundendaten über Partner sammeln, die gute Leistungen erbringen, aber auch über solche, die das nicht tun. Das Tolle ist, dass die allermeisten wirklich fleißig sind, und das ist enorm wichtig für einen Sharing Economy Service. Die Bewertungen sind ein guter Indikator für das entgegengebrachte Vertrauen.

Mit Sicherheit. Wie nutzen also sowohl Ihre Partner als auch Ihre Kunden die Bewertungen?

Wenn man zwischen nahe gelegenen Alternativen wählt, könnte eine höhere Bewertung für eine davon den Ausschlag geben. Kunden können sich nicht nur die Sternebewertungen ansehen, die beispielsweise auf Google Maps direkt erscheinen, sondern auch in die Detailbewertungen hineinklicken und die individuellen Rückmeldungen der Kunden lesen. Die Gastgeber sind stolz auf ihre Bewertungen, und wir sehen, dass diese ein wichtiger Motivationsfaktor für gute Leistungen sind. Unser Bewertungssystem ist jedoch einseitig: Nur Kunden bewerten die Gastgeber. Umgekehrt erfolgt keine Bewertung.

Ich verstehe. Und haben Sie festgestellt, dass die Kunden ihre Koffer Partnern ohne Fünf- oder Vier-Sterne-Bewertung seltener überlassen? Gibt es hier einen kritischen Wert?

Ja, es gibt definitiv eine Vier-Sterne-Schwelle. Wir haben festgestellt, dass Gastgeber, die unter Vier Sterne rutschen, Probleme und weniger Buchungen haben. Wahrscheinlich liegt das an unseren sehr hohen Durchschnittswerten – im Mittel liegen wir bei 4,8 von 5. Alles über 4,5 ist großartig und ein klarer Hinweis, dass Kunden solche Ratings als Vertrauensindikator sehen.

Ein Durchschnitt von 4,8 ist wirklich beeindruckend. Welche Rolle spielt Ihrer Meinung nach der qualitative Teil der Bewertung, das, was Kunden zusätzlich zur Sternebewertung schreiben?

Ich denke, die Sternebewertung wirkt sich auf jede Buchung aus, weil man ihr in jeder Customer Journey automatisch begegnet. Die verbalen Bewertungen sind auch gut zugänglich, haben aber weniger Einfluss auf eine typische Buchung. Trotzdem lohnt es sich für uns und für die Kunden, in die Tiefe zu gehen. Einer unserer ersten Partner war ein Friseursalon in Paddington. Charlie erhält ständig gutes Feedback von Leuten, die seine Freundlichkeit und die tollen Restauranttipps usw. loben. Für

uns ist dies eine perfekte Bestätigung dafür, dass das Modell funktioniert, und das sind auch genau die Dinge, die potenzielle Kunden letztlich überzeugen. Für uns als Plattform ist es eine ideale Möglichkeit, mehr Informationen zu sammeln.

Klingt großartig. Und wird Stasher als Plattform an sich irgendwo bewertet, zum Beispiel auf Tripadvisor?

Wir bündeln unsere Feefo-Bewertung zu einem Gesamt-Service-Score und nutzen diesen für die Plattform insgesamt. Stasher wird außerdem auf Trustpilot, auf Tripadvisor, auf Google Maps und, ich glaube, seit Kurzem auch auf Yelp bewertet. Auch diese Bewertungen beobachten wir. Sie haben den Nachteil, dass sie nicht verifiziert sind, aber man kann ziemlich gut erkennen, ob die Bewertung echt oder gefälscht ist. Wir freuen uns, dass auch auf Trustpilot und Tripadvisor gute Rezensionen von uns auftauchen, da beide viel Traffic und ein großes Publikum haben.

Ja, das ist erfreulich. Versuchen Sie, diese Bewertungen in irgendeiner Form aktiv zu managen oder beobachten Sie nur, was dort geschrieben wird?

Wir haben keine aktiven Konten bei anderen Diensten eingerichtet oder bezahlt. Wir haben also wenig Kontrolle, außer dass wir in der Lage sind, Bewertungen zu kennzeichnen, die uns problematisch erscheinen. Das mussten wir aber noch nie wirklich tun. Wir sind also primär Beobachter, und es ist schön zu sehen, wenn auch dort ohne unsere Einladung Erfahrungsberichte auftauchen. Als wir die Google-Maps-Kampagne starteten, konnten wir eine Verknüpfung mit Feefo einrichten, aber ich vermute, dass Feefo in absehbarer Zeit nichts Vergleichbares für Trustpilot einführen wird.

Hat Ihr Erfolg in den letzten Jahren auch neue Konkurrenten angelockt?

Allerdings, eigentlich zu viele, aber in Wahrheit ist das eine gute Sache! Es ist schmeichelhaft, unser Modell kopiert zu sehen und festzustellen, dass der Marktbedarf so groß ist, dass so viele Konkurrenten wie derzeit lebensfähig sind. Ich vermute allerdings, dass das heurige Jahr seinen Tribut fordern wird und es zu Jahresende anders aussehen wird. Wir sind eines der kapitalkräftigeren Unternehmen in unserer Nische. Ein paar weitere haben zwar ein ähnliches Niveau an Risikofinanzierung wie wir, aber für einige kleinere Unternehmen wird es wohl sehr schwierig werden.

Wir nehmen dieses Gespräch mitten in der Corona-Pandemie auf, die die Reisebranche besonders hart trifft. Wie resilient ist Stasher?

Wenn wir nicht das Glück gehabt hätten, unsere Finanzierungsrunde im Januar abzuschließen – was für ein unglaubliches Timing! – müsste ich mir wohl Sorgen um unsere Zukunft machen. So wissen wir aber, dass wir das überleben werden, und wir hoffen, dass es nicht allzu lange dauern wird, bis die Menschen wieder auf Reisen gehen und letztendlich auch unsere Dienste benötigen. Aber klar, momentan leben wir schon in einer eigenartigen Zeit.

Es freut mich sehr, dass Stasher durchkommen wird. Vermutlich werden Sie aber nicht nur einige Ihrer Konkurrenten, sondern auch einige Partner verlieren?

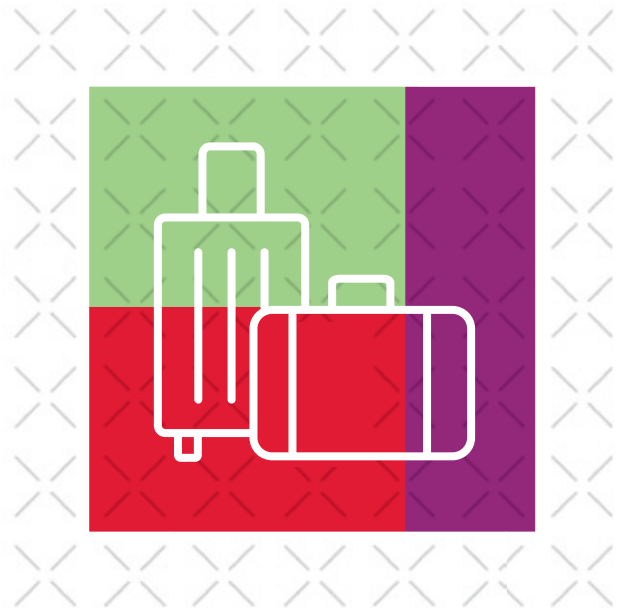
Im Moment sind viele unserer Partnerbetriebe geschlossen. Wir können derzeit nur abwarten, bis sich die Lage beruhigt. Dann werden wir sehen, wer im Geschäft bleibt. Das Gute an der aktuellen Lage ist, dass viele Manager von Ferienunterkünften jetzt Zeit haben, darüber nachzudenken, wie sie ihre Betriebe in Zukunft führen werden. Der Zeitpunkt ist also ideal, um Kontakte zu knüpfen, z.B. um Vermittlungspartnerschaften aufzubauen. Dieser Vertriebskanal lief schon vor der Pandemie sehr gut, und ich denke, es wird weiterhin viele Möglichkeiten geben.

Haben Sie Pläne, Ihr Geschäft trotz Corona global auszuweiten?

Die Finanzierungsrunde im Januar hatte das Ziel, unsere internationale Expansion weiterzubringen. Wir wissen, dass wir in Amerika und Australien und möglicherweise auch in Asien noch vielmehr tun könnten. Wir sind dort operativ präsent, aber es ist an der Zeit, in die Tiefe zu gehen und zu versuchen, diesen Markt wirklich aufzurollen, sobald sich das Leben wieder normalisiert hat.

Sprechen wir, bevor wir zum Schluss kommen, noch einmal über Ratings und was die Zukunft in diesem Bereich bringen könnte. Wünschen Sie sich hier irgendwelche Innovationen oder Neuerungen?

Die Verknüpfung mit Google Maps habe ich bereits erwähnt, und ich würde sehr gerne mehr solcher Integrationen sehen. Das würde es uns ermöglichen, unseren guten Ruf plattformübergreifend zu nutzen. Es ist cool, eine Art Synchronisierung zwischen Google Maps und Feefo zu haben, und es wäre großartig, wenn man die Feefo-Profilen auch bei Tripadvisor sehen könnte, weil jeder Tourist früher oder später dort landet. Tripadvisor ist immer noch sehr stark auf Hotels und Restaurants ausgerichtet, und es ist schwierig, dort andere, innovativere Reise-Dienstleistungen zu verankern.



»

Wer ernsthaft gegen gefälschte Bewertungen vorgehen will, sollte meiner Meinung nach nur verifizierte Bewertungen zulassen.

«

Wie könnten sich Ratings und Reputationssysteme in Zukunft entwickeln?

Ich hoffe, dass die Verifizierung unserer Bewertungen für die Kunden tatsächlich wichtig ist. Das ist schwer feststellbar, und ich frage mich, ob die Kunden den Unterschied zwischen verifizierten und nicht-verifizierten Systemen wirklich erkennen. Wir schätzen die Verifizierung jedenfalls aus Prinzip. Ich denke, dass Google die Politik verfolgen sollte, nur verifizierte Sternbewertungen in seinen Ergebnissen anzuzeigen, unabhängig davon, ob sie bezahlt oder organisch sind. Derzeit kann man alle Bewertungen bei seinen Links anzeigen lassen. Wer ernsthaft gegen gefälschte Bewertungen vorgehen will, sollte meiner Meinung nach nur verifizierte Bewertungen zulassen. Das würde ich gerne sehen, aber die Entscheidung darüber liegt natürlich bei Google.

Das sind gute Punkte, und ich bin sicher, dass Ihnen da viele andere Unternehmen zustimmen würden. Vielen Dank, Jacob, dass Sie sich die Zeit für dieses Interview genommen haben. Die Einblicke, die Sie uns gegeben haben, waren wunderbar. Wir wünschen Ihnen alles Gute dabei, Ihr Geschäft wieder anzukurbeln, sobald das Reisen wieder möglich ist. Hoffentlich sehr bald!

×

Begeistert oder verärgert: Was Menschen dazu bewegt, Produkte zu bewerten und ihre Erfahrungen mit anderen zu teilen

Anja Dieckmann und Matthias Unfried

Im Internet findet man Unmengen an Bewertungen, Empfehlungen, aber auch Schimpftiraden zu beinahe Allem und Jedem. Und wir sind inzwischen immer weniger dazu bereit, Restaurants zu buchen oder Artikel online zu bestellen, die nicht gründlich getestet und bewertet sind. Aber wie kommt es überhaupt zu Bewertungen? Was motiviert Menschen, ihre Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen zu teilen?

Warum Menschen ihre Erfahrungen teilen ✕ Forscher aus unterschiedlichen Disziplinen haben untersucht, warum Menschen ihre Erfahrungen mit anderen teilen. In Verhaltensexperimenten zu sozialen Interaktionen haben Verhaltensökonom relevante Motive erforscht. Ihre Ergebnisse zeigen, dass für die einen Altruismus das Hauptmotiv für die Weitergabe von Erfahrungen ist und sie anderen einfach dabei helfen wollen, bessere Entscheidungen zu treffen. Für andere scheint Reziprozität die treibende Kraft zu sein – sowohl für positive als auch für negative Erfahrungen will man sich revanchieren. So könnte beispielsweise ein Hotelgast, der aufgrund von Fehlleistungen einen miserablen Urlaub erlebt hat, seine negativen Erlebnisse mit schlechten Bewertungen vergelten. Andererseits kann auch ein hochzufriedener Kunde nach einem außergewöhnlichen Dinner besonders motiviert sein, etwas zurückzugeben und das Restaurant öffentlich loben.

Ein weiterer, viel diskutierter Einflussfaktor für das Teilen oder Nicht-Teilen von Bewertungen sind die mit der Informationsweitergabe verbundenen Kosten. Bewertungen vorzubereiten

KEYWORDS

Konsumentenerfahrungen, Produktbeurteilung, Emotionen, Sozialer Austausch

AUTOREN

Anja Dieckmann

vormals NIM, seit Oktober
Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Hochschule Aalen, Deutschland
anja.dieckmann@hs-aalen.de

Matthias Unfried

Head of Behavioral Science
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,
Nürnberg, Deutschland
matthias.unfried@nim.org





Experimentelle Studien des NIM bestätigen, dass erhöhte emotionale Erregung mit einer größeren Bereitschaft zur Informationsweitergabe verbunden ist.





und zu formulieren, erfordert kognitiven Aufwand und die Veröffentlichung erfordert Zeit. Wenn die zeitlichen und kognitiven Kosten niedrig sind, wird die Weitergabe wahrscheinlicher.

Der Word-of-Mouth-Experte Jonah Berger hat weitere Schlüsselfaktoren identifiziert, die den Informationsaustausch fördern. Manchen geht es beim Teilen bestimmter Inhalte um die Pflege des eigenen Images oder darum, andere von etwas zu überzeugen. Bei anderen steht wiederum der soziale Austausch im Vordergrund, sie wollen Kontakte knüpfen und vertiefen. In diesem Zusammenhang kann der Informationsaustausch auch durch den Wunsch motiviert sein, soziale Unterstützung oder zusätzliche Informationen zu erhalten. Nicht zuletzt vermag das Teilen von Erfahrungen auch hilfreich beim Regulieren der eigenen Emotionen zu sein. Im Falle eines unhöflichen Service-mitarbeiters kann ein Kunde beispielsweise Dampf ablassen, wenn er anderen davon erzählt. Bei positiven Erlebnissen kann man die eigene Freude verstärken, wenn man sie teilt.

Die Rolle emotionaler Erregung für die Bereitschaft zur Informationsweitergabe ✗ Mehrere Studien zeigen, dass die emotionale Erregung der Absender ein relevanter Faktor für die Informationsweitergabe und die Viralität von Online-Inhalten ist. Psychologische Forschungsarbeiten haben ergeben, dass Emotionen mit einem Zustand erhöhter physiologischer Erregung oder Aktivierung einhergehen. Dieser Zustand entsteht bei persönlich relevanten Ereignissen, unabhängig davon, ob

diese positiv oder negativ sind, und er verstärkt die Bereitschaft, sich mit anderen auszutauschen. So wird beispielsweise über Werbespots, die stärker emotionalisieren, mehr gesprochen als über weniger aktivierende Werbung. Dass überraschende, neuartige oder empörende Inhalte öfter geteilt werden, steht ebenfalls im Einklang mit der Annahme, dass Erregungszustände die Weitergabe fördern.

Die Messung emotionaler Aktivierung ✗ Abgesehen von skalenbasierten Selbstberichten ist die Messung emotionaler Erregungszustände technisch anspruchsvoll. Aktivierung wird oft aufwändig über Veränderungen der Herzfrequenz oder der elektrodermalen Aktivität mit Hilfe von Sensoren und Elektroden gemessen, die an den Probanden angebracht werden. In jüngerer Zeit hat der technologische Fortschritt auf dem Gebiet des Affective Computing die Beobachtung von Emotionen jedoch erheblich erleichtert. Bei Software-basierten, automatisierten und nicht-invasiven Möglichkeiten der Analyse von emotionalen Zuständen mittels Gesichtsausdruck und Stimme gab es große Entwicklungsfortschritte. Forschungsergebnisse zeigen, dass emotionale Erregung und deren Veränderung nicht nur durch aufmerksame Zuhörer, sondern auch durch smarte Technologien in der Stimme einer Person ziemlich zuverlässig erkannt werden. Die Stimmanalyse ist deshalb auch der Ansatz, den wir in unserer Studie über die Auswirkungen von Erregung auf die Informationsweitergabe verwendet haben (siehe Box 1).

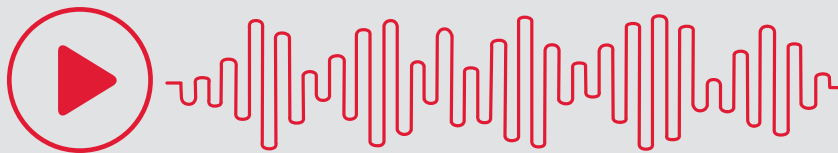
BOX 1

Untersuchung von Erregung und Erfahrungsaustausch mittels Stimmanalyse

Das Experiment

Gemeinsam mit Forschungskollegen führte das NIM ein Laborexperiment mit Studierenden durch, in dem wir erhoben haben, inwieweit emotionale Erregung den Austausch von Erfahrungen fördert. Alle Teilnehmer wurden gebeten, Trailer von demnächst erscheinenden Filmen auszuwählen und anzuschauen, wobei die vorgeschlagenen Filme den persönlichen Vorlieben teils mehr, teils weniger entsprachen. Im nächsten Schritt sollten die Teilnehmer ihre Wahl in Form einer gesprochenen Bewertung, die aufgezeichnet wurde, begründen. Die Hälfte der Befragten wurde experimentell in einen höheren Erregungszustand versetzt: Diese Versuchsgruppe wurde darüber informiert, dass ihre Bewertungen zusätzlich zur Stimmanalyse von Mitstudierenden in zufällig gebildeten Paarvergleichen beurteilt werden würden. Derjenige der beiden Teilnehmer, dessen Bewertung dabei jeweils als überzeugender empfunden wurde, würde eine monetäre Belohnung erhalten. Am Ende des Experiments hatten die Teilnehmer beider Gruppen die Möglichkeit, ihren Lieblings-Trailer mit den anderen Teilnehmern zu teilen.

Für alle Aufnahmen wurde mittels Stimmanalyse-Software automatisch der durchschnittliche Erregungsgrad pro Aufnahme ermittelt. Darüber hinaus bewertete eine unabhängige Gruppe von Psychologiestudierenden den Grad der Erregung in der Stimme jedes Sprechers, eine weitere Gruppe bewertete die Überzeugungskraft jeder Aufnahme.



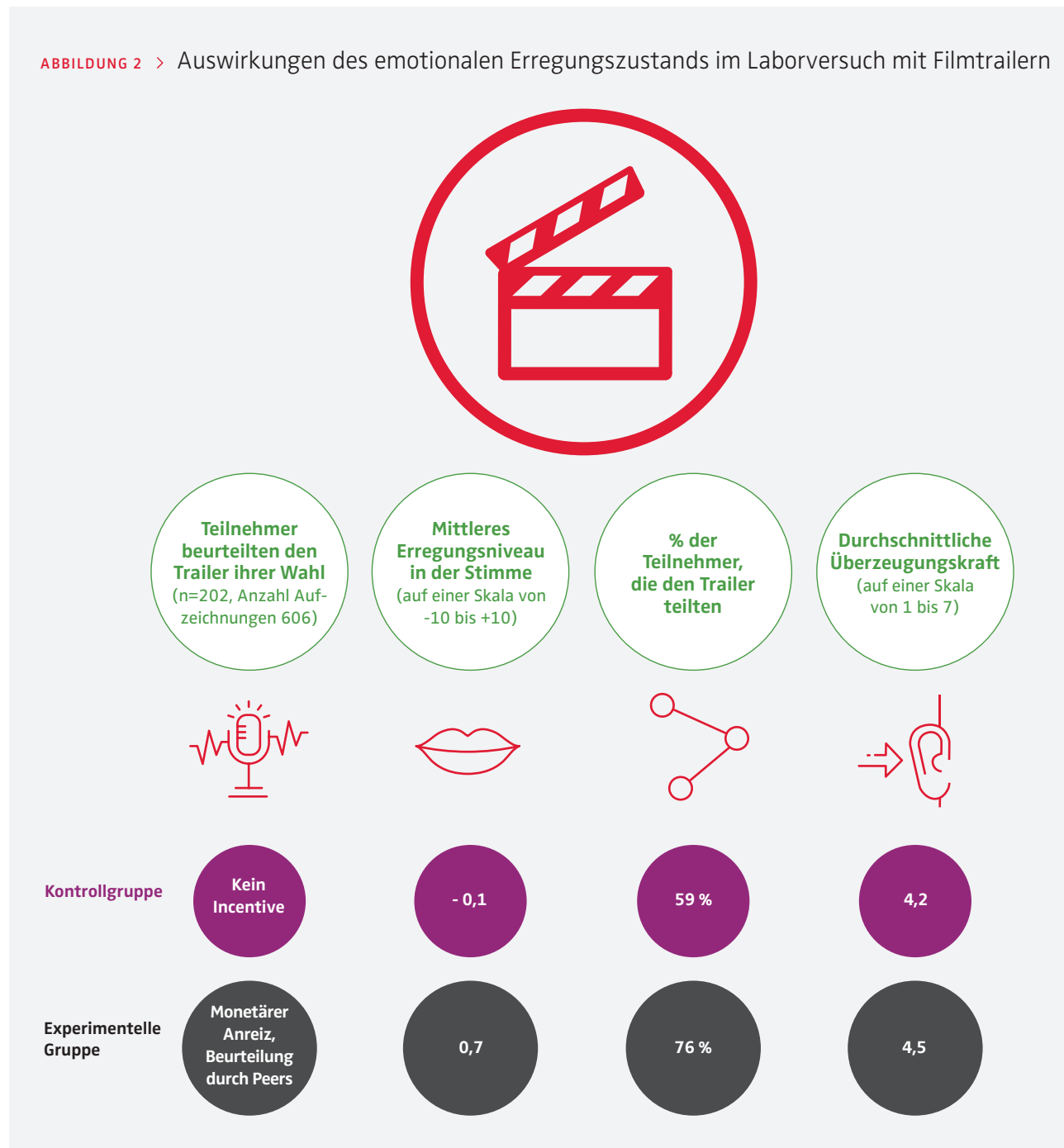
Wie wirkten sich die Unterschiede im Erregungszustand auf die Informationsweitergabe und die Überzeugungskraft der Bewertungen aus?

Wir untersuchten zunächst, ob es einen Zusammenhang zwischen der stimmlichen Erregung und dem persönlichen Involvement gab. Wie erwartet war die Erregung bei den persönlich favorisierten Trailern höher. Auch war die Erregung in der Versuchsgruppe mit dem zusätzlichen Druck sozialer Bewertung und dem Anreiz einer Belohnung höher. Dementsprechend entschied sich ein signifikant größerer Teil dieser Gruppe dafür, am Ende des Experiments den Trailer mit anderen zu teilen. Und wie wirkte sich die Erregung auf die Zuhörer aus? Erste Analysen deuten darauf hin, dass der Erregungszustand einen signifikanten Einfluss auf die Überzeugungskraft der Bewertung hatte. Höhere emotionale Erregung steigerte also nicht nur die Wahrscheinlichkeit des Teilens, sondern auch die Überzeugungskraft des geteilten Inhalts, möglicherweise, weil diese Bewertungen authentischer und mitreißender wirkten. Abbildung 2 zeigt einen Überblick über die Ergebnisse.

Allerdings weisen wir darauf hin, dass nur die Bewertungen der Psychologiestudierenden signifikante Unterschiede im Erregungszustand der beiden Gruppen zeigten. In den Daten der automatischen Stimmanalyse fanden wir keine signifikanten Unterschiede zwischen den Versuchsgruppen – trotz einer hohen Korrelation mit den Bewertungen der Psychologiestudierenden. Dies lässt sich durch eine geringere Bandbreite der Werte und die Tendenz zum Mittelwert bei automatischen Klassifikatoren erklären – ein im maschinellen Lernen häufig beobachtetes Phänomen, das auf die gängigen fehlerminimierenden Trainingsverfahren zurückzuführen ist. Zur Verteidigung des Klassifikators ist anzumerken, dass er für einen anderen Einsatzbereich trainiert und erfolgreich validiert worden war und möglicherweise auf das vorliegende Szenario mit einem moderaten Maß an persönlicher Relevanz und damit einhergehendem Erregungsniveau nicht unmittelbar übertragen werden kann.

»
*Emotionale Rezensionen vermitteln Authentizität
 und Glaubwürdigkeit.*
 «

ABBILDUNG 2 > Auswirkungen des emotionalen Erregungszustands im Laborversuch mit Filmtrailern



Höhere Erregung – größeres Mitteilungsbedürfnis – mehr Überzeugungskraft ✕

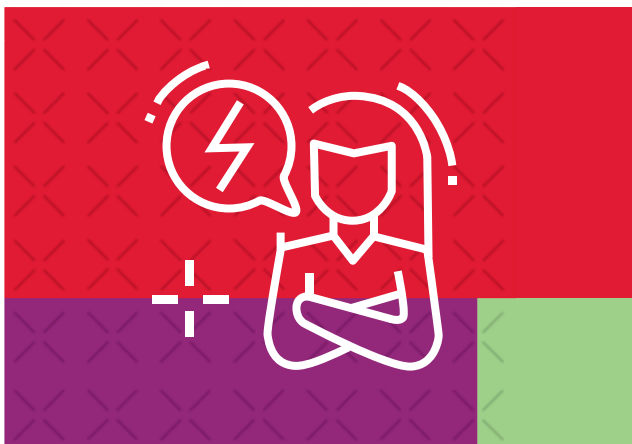
Die Ergebnisse (Abbildung 2) unseres Experiments stehen im Einklang mit anderen Forschungsergebnissen und bestätigen, dass erhöhte emotionale Erregung mit einer größeren Bereitschaft zur Informationsweitergabe verbunden ist. Die Ergebnisse zeigen, dass der emotionale Erregungszustand eine relevante Größe für Marketingmanager sein sollte, wenn sie abschätzen möchten, ob ein Produkt, eine Dienstleistung oder eine Werbung als relevant empfunden wird und ob Konsumenten ihre Erfahrungen in sozialen Medien verbreiten werden. Auch gibt es zumindest bei gesprochenen Bewertungen Hinweise darauf, dass eine höhere Erregung auch die Überzeugungskraft einer Botschaft steigern kann. Möglicherweise liegt das daran, dass emotionale Rezensionen Authentizität und Glaubwürdigkeit vermitteln.

Wie die Erkenntnisse über emotionale Erregung genutzt werden können ✕

Um die Chancen für das Teilen von positiven Bewertungen für ein Produkt oder eine Dienstleistung zu erhöhen, sollten Marketingmanager ihre Marken und Produkte mit Emotionen wie Freude oder Überraschung aufladen, da diese stärker aktivieren als beispielsweise reine Zufriedenheit. Andererseits sollten die Alarmglocken – buchstäblich –

läuten, wenn Unzufriedenheit in Wut umschlägt. Wer nicht nur enttäuscht ist, sondern wütend auf ein Unternehmen, wird sein Erlebnis viel eher anderen erzählen und damit eine Marke ernsthaft schädigen. Um das zu verhindern, könnten z.B. Kundenservice-Hotlines mit Hilfe von Stimmanalyse die zunehmende Erregung eines Anrufers kenntlich machen, um wirksame Gegenmaßnahmen einzuleiten, wie beispielsweise mit einer Vorgesetzten Rücksprache halten oder eine Entschädigung anbieten.

Zum Schluss noch eine gute Nachricht: Durch negative Erfahrungen verärgerte Kunden schreiben nicht zwangsläufig negative Bewertungen. Untersuchungen von Nobelpreisträger Daniel Kahneman und Kollegen zeigen, dass zeitlich ausgedehnte Erfahrungen – wie etwa Restaurantbesuche oder Hotelaufenthalte – von einem positiven Ende profitieren können: Sowohl der Höhepunkt als auch das Ende von emotionalen Erlebnissen bleiben den Menschen am meisten in Erinnerung. Damit gewinnen Händler und andere Dienstleister Zeit: Wenn etwas schiefgelaufen ist, können negative Effekte teilweise durch ein freundliches und effektives Beschwerdemanagement wieder ausgeglichen werden. Forschungsergebnissen zufolge kann eine einfache Entschuldigung bei einem erheblichen Anteil an Kunden sogar dazu führen, dass negative Bewertungen auch wieder zurückgenommen werden. ✕



LITERATURHINWEISE

Abeler, J.; Calaki, J.; Andree, K.; & Basek, Ch. (2010): „The power of apology“, *Economics Letters*, Vol. 107 (2), 233-235.
<https://doi.org/10.1016/j.econlet.2010.01.033>.

Berger, J. (2014): „Word of mouth and interpersonal communication: A review and directions for future research“, *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, 586-607.

Fredrickson, B.; & Kahneman, D. (1993): „Duration neglect in retrospective evaluations of affective episodes“, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, 45-55.

Editoren

ÜBER GIANA M. ECKHARDT

Giana M. Eckhardt ist Professorin für Marketing und Direktorin des Center for Research in Sustainability an der Royal Holloway University of London. Sie ist eine führende Expertin auf dem Gebiet der Markenbildung und der Sharing Economy und publiziert regelmäßig in der Harvard Business Review, im Journal of Marketing, im Journal of Marketing Research und im Journal of Consumer Research. Giana M. Eckhardt ist Co-Autorin von „The Myth of the Ethical Consumer“ und Mitherausgeberin des „Handbook of the Sharing Economy“ sowie des Journal of Consumer Research. Über ihre Forschungsarbeiten wurde im Wall Street Journal, im Economist, in Fortune und Vogue, im BBC und im National Public Radio berichtet.



EDITOR

Giana M. Eckhardt

Professorin für Marketing
Royal Holloway University of London, England
Giana.Eckhardt@rhul.ac.uk



MANAGING EDITOR

Christine Kittinger-Rosanelli

NIM Marketing Intelligence Review,
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen
christine.kittinger@nim.org

Wissenschaftlicher Beirat

Anja Dieckmann

Professorin für Wirtschaftspsychologie,
Hochschule Aalen, Deutschland

Giana Eckhardt

Professorin für Marketing,
Royal Holloway University of London,
England

Susan Fournier

Questrom Professor in Management,
Professorin für Marketing,
Questrom School of Business,
Boston University, USA

Nicole Koschate-Fischer

GfK-Lehrstuhl für Marketing Intelligence,
Friedrich-Alexander Universität,
Erlangen-Nürnberg, Deutschland

Andreas Neus

Geschäftsführer und Vizepräsident,
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,
Nürnberg, Deutschland

Srinivas Reddy

Professor für Marketing,
Singapore Management University,
Singapore

Werner Reinartz

Professor für Marketing,
Handel und Kundenmanagement
Universität zu Köln, Deutschland

Bernd Skiera

Professor für Electronic Commerce
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Frankfurt am Main, Deutschland

Caroline Wiertz

Professorin für Marketing,
Cass Business School, City, University of London,
England

Impressum

HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e.V.
Gründer und Ankeraktionär der GfK SE
Steinstraße 21
90419 Nürnberg
Deutschland
Tel +49 911 95151983
Fax +49 911 376 77872
E-Mail: hello@nim.org
www.nim.org
Vereinsregister des Amtsgerichts Nürnberg VR200665

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen ist ein nicht-kommerzielles und interdisziplinäres Institut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen und Ankeraktionär der GfK SE. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis erforscht das NIM, wie sich Marktentscheidungen auf Basis neuer Trends, neuer Technologien und neuer Informationsquellen voraussichtlich ändern werden. Ziel ist es, sowohl die Entscheidungen von Verbrauchern als auch die Entscheidungen von Marketingverantwortlichen besser zu verstehen und durch dieses Wissen auch dazu beizutragen, die Qualität von Marktentscheidungen zu steigern.

Die NIM Marketing Intelligence Review (zuvor GfK Marketing Intelligence Review) versteht sich als Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Das NIM übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des NIM.

COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten.
Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers reproduziert werden.
hello@nim.org

DESIGN & LAYOUT KONZEPTION

Scheufele Hesse Eigler
Kommunikationsagentur GmbH

DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.

ABONNEMENT

75 € per annum

ISSN 2627-4841

ONLINE VERSION

www.nim.org/mir/de



VORSCHAU
NÄCHSTE AUSGABE

Die dunklen Seiten des digitalen Marketings

Licht ins Dunkel: Den unbeabsichtigten Konsequenzen digitalen Marketings auf der Spur

Caroline Wiertz

Algorithmen mit Vorurteil? Wie Algorithmen geschlechterspezifische Karrierelücken fördern

Anja Lambrecht und Catherine Tucker

Falsche Kennzahlen sind gefährlich: Was Manager von der US-Präsidentenwahl 2016 lernen können

Raoul Kübler und Koen Pauwels

Personalisierung: Marketing Utopia or Marketing Dystopia?

Klaus Wertenbroch

Geister im Dunkeln: Marketingkonzepte unter hohen Datenschutzerfordernissen

Felipe Thomaz

→ Die nächste Ausgabe erscheint im Mai 2021

