

Nutzergenerierte Beratungsplattformen: Neue Formen der Ko-Produktion im Web 2.0

Heidmarie Hanekop und Volker Wittke

Einleitung

Auf der Grundlage des Web 2.0 entwickeln sich neue Formen der (Ko-)Produktion von Dienstleistungen durch Kunden und Nutzer. Eine Variante, die im Zentrum des folgenden Beitrags steht, sind Beratungsplattformen, die zwar von Unternehmen betrieben werden, deren Besonderheit aber darin besteht, dass die eigentlichen Beratungsleistungen nicht von den Unternehmen erstellt werden, sondern (eine Vielzahl von) Nutzern andere Nutzer beraten. Grundlage für das Zustandekommen dieser kollektiven Leistung ist eine funktionierende Nutzercommunity. Die Produkte oder Dienstleistungen, auf die sich diese Beratung von Nutzern durch Nutzer bezieht, sind vielfältig. Man findet solche User-Foren oder Communities mittlerweile für die meisten IT- und TK-Geräte, aber auch für Reisedienstleistungen, Sportangebote und viele andere Services. Doch obwohl es mittlerweile weit verbreitet ist solche Userforen zu nutzen, weiß man erstaunlich wenig darüber wie sie funktionieren. Der kritische Punkt bei diesen nutzergenerierten Beratungsleistungen ist die besondere Rolle der Kunden, von deren Beiträgen für andere die Qualität der Beratungsleistungen abhängt.

Nutzergenerierte Beratung im Web ist eine webbasierte Form von Ko-Produktion, in der Anbieterunternehmen und Kunden bei der Leistungserstellung zusammenwirken (Hanekop/Wittke 2005). Unternehmen sind als Betreiber der Beratungsplattformen an der Leistungserstellung beteiligt, oft auch als Moderatoren oder Ko-Berater (durch Mitarbeiter). Gleichwohl unterscheidet sich nutzergenerierte Beratung substantziell von den bislang bekannten Formen der Ko-Produktion. Denn anders als bei den klassischen Formen der Ko-Produktion werden die Kunden hier nicht in die Erstellung existierender Dienstleistungen integriert, die überwiegend von den Unternehmen erbracht werden.

In herkömmlichen, in der Literatur über Kundenintegration breit behandelten Konstellationen, sind Kunden bei zahlreichen Dienstleistungen als Ko-Produzenten systematisch an der Leistungserstellung beteiligt (Gross/Badura 1977; Gross 1983; Guttek 2000; Kleinaltenkamp 2001; Jakobsen/Voßwinkel 2005). Bei jeder Reisedienstleistung beispielsweise ist der Kunde zwangsläufig involviert, denn ohne ihre Ko-Präsenz kommt die Reise nicht zustande. Zwar ist die Beteiligung von Kunden auch herkömmlich nach dem Kaufakt nicht beendet, sondern beginnt hier oft erst richtig – etwa beim Kauf von Geräten. Je komplexer ein Gerät, umso wichtiger ist der Support nach dem Kauf. Gängig ist hier der Support per Hotline. Allerdings werden solche Beratungsleistungen oft auch als eine besondere Form des »do-it-yourself« auf Kunden verlagert, die dabei wiederum auf Support von der Familie, Freunden oder Kollegen zurückgreifen (müssen).

Im Unterschied zu diesen bekannten Formen der Kundenintegration handelt es sich bei nutzergenerierter Beratung um eine neue Art der Dienstleistung, deren Inhalte von Kunden erstellt werden. Auf diese Weise entsteht eine *neuartige Beratungsleistung*, die von professionellen Beratern in dieser Form nicht erstellt werden kann. Dies ist verbunden mit einer Umkehrung der Leistungsanteile: Kunden leisten den überwiegenden Teil der Beratung, Unternehmen werden einbezogen. Somit geht es hier gerade nicht darum, dass Leistungen, die bislang vom Anbieter beziehungsweise dessen Personal erbracht wurden, an den »arbeitenden Kunden« outgesourced werden (Voß/Rieder 2005; Kleemann/Voß/Rieder 2008). Vielmehr entstehen diese neuen Beratungsleistungen auf der Grundlage *neuer Formen der Leistungserstellung*. Bei klassischer Ko-Produktion ist das Unternehmen dominierend bei der Leistungserstellung (unternehmensgenerierte Beratungsleistung). Bei nutzergenerierter Beratung hingegen sind die Nutzer dominierend, sowohl in Bezug auf den Umfang der Leistung als auch in Bezug auf die Auswahl der Inhalte, denn Nutzer entscheiden darüber, was sie beitragen (Hanekop/Wittke 2008). Zum anderen ist die Anbieter-Kunden-Beziehung bei klassischer Ko-Produktion typischerweise eine Beziehung eines Anbieters zu einzelnen Kunden (»one-to-one«). Ob der »arbeitende Kunde« Produkte selbst installiert oder komplettiert (wie etwa Möbel im Selbstbausatz), ob er sich aktiv an der Erbringung von Pflegedienstleistungen beteiligt oder Leistungen des Anbieters konfiguriert: Stets geht es in den herkömmlichen Fällen von Ko-Produktion um die Einbeziehung einzelner Kunden in die Erstellung der eigenen Leistung, zum Bei-

spiel bei der Übernachtung in einem Hotel oder der Nutzung eines Handys. Es geht immer um die Ausgestaltung der individuellen Leistungsbeziehungen zum Anbieter. Klassische Ko-Produktion wird durch Austausch- und Kooperationsbeziehungen zwischen dem Anbieter und dem einzelnen Kunden vermittelt. Demgegenüber entsteht nutzergenerierte Beratung als qualitativ neue Dienstleistung im Zusammenwirken einer Vielzahl von Nutzern (»large-scale collaboration«) (Wittke/Hanekop 2010). Beispielsweise dann, wenn in einem User-Forum über die Beseitigung eines bestimmten Gerätefehlers diskutiert wird.

Nutzergenerierte Beratungsplattformen von Unternehmen vereinen im Erfolgsfall – so unsere These – unternehmerische Ko-Produktionslogik mit der kollektiven Logik von Webcommunitys. Ein solches Modell beruht auf einem höchst fragilen Spannungsverhältnis zwischen Kundenintegration im Unternehmenskontext einerseits und kollektiver Selbstorganisation in einer Nutzercommunity andererseits. Die Frage ist, wie diese Kombination unterschiedlicher Logiken gelingen kann. Diese Herausforderung wird aus unserer Sicht sowohl von Unternehmen (Hornung u.a. 2011) wie auch in der wissenschaftlichen Debatte häufig unterschätzt. Hierzu trägt sicherlich auch bei, dass bei erfolgreichen Plattformen die massenhafte Beteiligung von Kunden offenbar kein Problem darstellt – häufig geschieht es einfach. Wir wollen im Folgenden zeigen, dass die Beteiligung der Kunden allerdings höchst voraussetzungsvoll ist. Welche Voraussetzungen dies sind, werden wir im Folgenden an zwei Fällen untersuchen. Dabei gehen wir davon aus, dass sich die Konditionen, nach denen nutzergenerierte Beratung funktioniert, in Abhängigkeit von den Konstellationen unterscheiden, in der sich Unternehmen als Plattformbetreiber befinden. Unterschiede in der Betreiberkonstellation betreffen sowohl die Beziehung zwischen dem Betreiber und der Nutzercommunity wie auch die Beratungs-idee und die Strukturierung der Inhalte. Sie haben Auswirkungen auf das Spannungsverhältnis zwischen der Selbstorganisation der Nutzer in der Community und der auf Wertschöpfung abzielenden Organisation der Plattform durch das Unternehmen. Wir haben unsere Fälle so ausgewählt, dass sie zwei aus unserer Sicht gegenwärtig besonders relevante und unterschiedliche Betreiberkonstellationen vertreten.

Im ersten Fall handelt es sich um das Userforum von *Garmin*, einem Hersteller von GPS-Geräten. Hier ist die Betreiberrolle mit der Rolle des Herstellers der Geräte verknüpft, um deren Nutzung herum sich die Web-Community bildet. Der Hersteller trägt durch Moderatoren auch inhaltlich

zu dem Forum bei. Er ist durch die Nutzer der Garmin-Geräte als solcher auch explizit gefragt und gefordert, insbesondere dann, wenn es um Fehler oder Unzulänglichkeiten des Gerätes oder der Software geht. Im zweiten Fall handelt es sich um die Reiseplattform *TripAdvisor*. Hier ist die Betreiberrolle mit der eines Intermediärs verknüpft, dessen primäre Aufgabe es ist, authentische, anbieterunabhängige Nutzerberichte zu organisieren sowie dafür Sorge zu tragen, dass diese verlässlich sind und es sich tatsächlich um solche handelt und nicht um fingierte Beiträge von Hotels oder Veranstaltern. Der kritische Punkt bei dieser intermediären Betreiberrolle ist, dass solche – möglicherweise eben auch kritischen – Informationen gesammelt werden, die man üblicherweise bei der Reiseberatung nicht erhält, weil sie sich negativ auf das Geschäft der betroffenen Anbieter auswirken können.

Der Beitrag gliedert sich wie folgt: Ausgangspunkt ist die These, dass die nutzergenerierten Beratungsplattformen eine neue Qualität von Beratung ermöglichen, die sie attraktiv macht für Nutzer wie für Unternehmen (Abschnitt 1). Ihre besondere Qualität basiert auf der Erfahrung und dem spezifischen Wissen der Kunden und Nutzer.

Die Organisation von solchen nutzergenerierten Webseiten durch Unternehmen ist freilich höchst voraussetzungsvoll. Diese Voraussetzungen werden an zwei erfolgreichen Fällen in drei Schritten untersucht. Die Beratung von Nutzern durch Nutzer setzt kollektives Handeln in einer Nutzercommunity voraus – wie dies in den Untersuchungsfällen gelingt, schildern wir im zweiten Abschnitt. Allerdings bedarf die kollektive Selbstorganisation von Nutzern in großen volatilen Nutzergemeinschaften allgemein anerkannter Regeln für die Strukturierung der Beiträge und für das Verhalten auf den Webplattformen – dies wird im dritten Abschnitt besprochen. Im vierten Kapitel geht es darum, wie die Unternehmen als Plattformbetreiber ihre neue Rolle definieren und wie sie dies mit Wertschöpfungsinteressen verbinden. Zusammenfassend diskutieren wir einige allgemeinere Thesen zu den sozialen Voraussetzungen der neuen Formen von kollaborativer Ko-Produktion.

Die Untersuchungsfälle

Garmin ist ein Hersteller von Navigationsgeräten für Auto, Motorrad, Fahrrad und zu Fuß. Im Garmin-Forum (<https://forum.garmin.de/>) beraten Nutzer von Garmin-Geräten andere Nutzer. Aus der Perspektive des Unternehmens ist das Garmin-Forum ein zusätzliches Supportangebot, denn die intensive Nutzung der Funktionen dieser Navigationsgeräte ist höchst anspruchsvoll und spezifisch. Durch den Einzelhandel (Offline oder Online) kann dieser Support nur sehr begrenzt abgedeckt werden (meist nur dann, wenn Mitarbeiter zufällig selbst Nutzer sind). Für den Hersteller ergibt sich daraus die Notwendigkeit, selbst in größerem Umfang Support anzubieten. Dies tut er (wie viele andere Hersteller von IT- und TK-Geräten) herkömmlich vor allem über sein Webangebot und (offenbar in begrenztem Umfang) per Hotline. Das Problem hier ist, dass die Fragen und Probleme der Nutzer angesichts des breiten und sich ständig verändernden Geräte- und Softwareangebots und der vielfältigen Nutzungskontexte durch Herstellerinformationen nur begrenzt bedient werden können (oder sehr großen personellen Aufwand erfordern). Intensive Nutzer aber sind Experten in Bezug auf diese Fragen, die durch das Forum dazu angeregt werden, ihre Erfahrungen und Probleme mit anderen Nutzern auszutauschen. Das Forum ist für Garmin ein Weg zur Lösung des Supportproblems, liefert aber auch Input für Verbesserungen der Geräte und ist damit Bestandteil der Unternehmensstrategie. Garmin definiert das Ziel des Forums folgendermaßen: »Dieses Forum ist in erster Linie für Anwenderfragen und den Erfahrungsaustausch im Umgang mit Garmin-Produkten vorgesehen« (Forumsregel 1). Fragen, die nichts mit Garmin-Geräten zu tun haben werden nicht veröffentlicht. Für die Nutzer bietet das Forum die Möglichkeit, den Austausch mit anderen Nutzern auf höherem Niveau zu organisieren. Denn die Suche nach Kontakt und Austausch mit anderen Nutzern findet üblicherweise in kleinen Gemeinschaften, im Freundeskreis oder beim zufälligen Treffen unterwegs statt. Durch das Forum erhält dieser gemeinschaftliche Austausch eine neue Qualität, weil der Kreis der erreichbaren Nutzer radikal erweitert wird. Die Mitglieder dieser Community verbringen viel Zeit online, um die Beiträge in den Unterforen, die sie interessieren, regelmäßig zu verfolgen, obwohl die meisten von ihnen nur selten selbst Beiträge verfassen. Das Unternehmen übernimmt in dem Forum weitreichende Moderationsfunktionen, wobei sich Garmin-Vertreter auch an der Beratung beteiligen und in der Diskus-

sion über die Funktionen von Geräten und Software die Position von Garmin vermitteln, sowie andererseits auch Kritik der Kunden an Garmin weiterleiten. Garmin verfolgt mit dem Forum kein eigenständiges Wertschöpfungsinteresse (beispielsweise über Werbung), sondern flankiert durch die Supportleistung sein Kerngeschäft als Hersteller.

Unser zweiter Untersuchungsfall ist ein großes, weltweites Reiseberatungsangebot (www.tripadvisor.de), auf dem Reisende über ihre Erfahrungen mit Hotels, Gaststätten, Flugreisen, Sehenswürdigkeiten oder Aktivitäten berichten. Die Beratung bei TripAdvisor basiert auf authentischen Nutzerberichten, die Informationen enthalten, die man bisher nur aus persönlichen Gesprächen mit Reisenden erfahren konnte, die vor Ort waren. Die Idee der Beratungsplattform basiert darauf, neutrale und auch kritische Informationen von Nutzern zu sammeln und unzensuriert und unkommentiert zur Verfügung zu stellen. Daher gibt es auch keine Moderationsfunktion von TripAdvisor (zumindest keine sichtbare). Nur die Einhaltung von Verhaltensregeln wird kontrolliert und sanktioniert. Die Unabhängigkeit von Reiseveranstaltern ist Voraussetzung für die Glaubwürdigkeit der Plattform. TripAdvisor ist eine eigenständige kommerzielle Plattform, die auf Werbeeinnahmen abzielt. Werbekunden sind insbesondere Reiseveranstalter¹.

Unsere Fallanalyse beruht auf einer qualitativen, kontrastierenden Evaluation der Webseiten anhand von Leitfragen. Die Leitfragen basieren auf der Auswertung der einschlägigen Literatur und unseren eigenen Thesen (Wittke/Hanekop 2011), die wir hier auf nutzergenerierte Beratungsplattformen anwenden. Es ist ein erster Versuch, die Methode der kontrastierenden Fallbeschreibung auf kollaborativ erstellte Webseiten anzuwenden.

Die besondere Qualität nutzergenerierter Beratung im Web 2.0

Ausschlaggebend für den gegenwärtigen Boom von Nutzerforen und Nutzercommunitys im Web 2.0 ist, dass sie eine neue Qualität von Beratung ermöglichen, die auf den spezifischen Erfahrungen, dem Wissen und der Interessenlage von Kunden und Nutzern beruhen. Web 2.0-Technologien

¹ Dass dies mit der erwarteten Unabhängigkeit TripAdvisors von den Reiseveranstaltern konfliktieren kann, scheint uns nicht ganz unwahrscheinlich.

tragen hierzu in zweifacher Weise bei. Erstens, weil Nutzer im Web ihre spezifischen Erfahrungen und ihr Wissen anderen Nutzern vergleichsweise unaufwändig und zeitnah mitteilen können. Zweitens, weil hier Beiträge sehr vieler unterschiedlicher Nutzer zusammenkommen können, die in ihrer Kombination eine umfassendere, genauere und ausgewogenere Beratung bieten, als dies ein einzelner Berater leisten kann. Das Web ermöglicht »mass collaboration« (Tapscott/Williams 2006) von sehr vielen Nutzern.

Die spezifische Expertise von Nutzern

In der Literatur über die neue Rolle von Anwendern in Innovations- und Produktionsprozessen gibt es eine breite Debatte darüber, dass Nutzer über spezifisches Wissen über die von ihnen genutzten Produkte oder Services verfügen, das für deren Verbesserung und Weiterentwicklung nutzbar gemacht werden kann (von Hippel 2005; Reichwald/Piller 2006; Weber 2004 u.a.). Denn Nutzer erwerben Erfahrungs- und Anwendungswissen in vielfältig variierenden Nutzungskontexten, die von den Unternehmen selbst nur schwer antizipiert werden können, sie sind Spezialisten für die von ihnen genutzten Gegenstände. Je intensiver sie diese Produkte oder Services nutzen, umso größer ist das im Kontext der Nutzung erworbene spezifische Wissen. Solches Anwendungswissen ist »sticky«, so das Argument von von Hippel (2005), es »klebt« am Nutzer, an der Nutzerin. Dieses oft sehr spezielle Problemlösungswissen rührt aus ihrer einschlägigen Erfahrung oder besonderem Interesse, zum Beispiel an einer bestimmten Sportart oder einem Hobby. Den genannten Autoren geht es um die Öffnung betrieblicher Innovationsprozesse für solche externen Wissensbestände (Chesbrough 2003; Chesbrough/Vanhaverbeke/West 2006) und um die systematische Einbeziehung von Kunden in den Prozess der »Co-Creation« (von Hippel/von Krogh 2006; Piller/Ihl/Vossen 2011).

Dieses Argument – die besondere Expertise von Nutzern – kann man auf nutzergenerierte Beratungsdienstleistungen übertragen. Nutzer können mit speziellem Erfahrungs- und Expertenwissen andere Nutzer höchst kompetent beraten. Die besondere Attraktivität dieser Berichte beruht auch darauf, dass hier authentische Nutzungserfahrungen über Produkte oder Dienstleistungen öffentlich zugänglich werden. Der Vorteil nutzergenerierter Beratung im Vergleich zur Beratung durch Unternehmen liegt

gerade darin, dass Kritik und Probleme ungeschönt benannt werden und die Beiträge nicht durch kommerzielle Interessen und Marketingstrategien von Hersteller- oder Anbieterunternehmen gefärbt sind. Was die spezifische Qualität des von Nutzern beigetragenen Wissens für andere Nutzer angeht, liegen die Akzente freilich – je nach Konstellation – unterschiedlich. Während es in den einen Konstellationen (wie bei Garmin) um die Bündelung hoch spezialisierten Anwendungswissens bezogen auf bestimmte Kontexte geht, steht in anderen Konstellationen (wie bei TripAdvisor) die umfassende Sammlung authentischer Erfahrungen von Kunden und Nutzern aus einer Vielfalt unterschiedlicher Kontexte im Vordergrund. Im ersten Fall geht es um intensive Expertise bezogen auf eine begrenzte Zahl von Produkten oder Services. Im zweiten Fall hingegen geht es um die Breite und Vielfalt unterschiedlicher Erfahrungen.

Die Beiträge der Nutzer im Garmin-Forum: Spezialisiertes Expertenwissen

Im Garmin-Forum (<https://forum.garmin.de/>) beraten Nutzer von Garmin-Geräten andere Nutzer. Zielgruppen des User-Forums sind insbesondere Kunden, die Geräte beim Sport (z.B. beim Motorradfahren, Radfahren, Trekking, Bergsteigen) oder auch beruflich (im Auto) einsetzen. Hierunter gibt es viele intensive Nutzer, die sich nicht nur Spezialwissen über die Geräte angeeignet haben, sondern dabei auch sehr viele Spezialkenntnisse über Anforderungen und Probleme von Nutzern haben, die das gleiche Hobby, den gleichen Sport betreiben wie sie selbst. Sie erhalten durch das Forum die Möglichkeit, solche spezifischen Erfahrungen, Probleme und Lösungen mit anderen Nutzern auszutauschen.

Im Rahmen der Ziele der Plattform organisieren die Nutzer ihren Erfahrungsaustausch selbstbestimmt und unabhängig. Die behandelten Themen werden durch Fragen oder Beiträge von Nutzern bestimmt. Die Beratung ist als Frage-Antwort Diskussion organisiert. Jeder registrierte Nutzer kann ein Thema eröffnen, üblicherweise indem er sein Problem bei der Nutzung eines Garmin-Gerätes schildert. Die anderen Nutzer antworten, oft ergibt sich daraus eine längere Debatte, in die sich meist auch ein Garmin-Moderator einschaltet.

Ein Beispiel: Holger fragte am 02.01.2012, »Hallo, besitze seit ein paar Tagen ein GPSmap62s, habe schon ein wenig damit gespielt und mir brummt langsam der Schädel vor lauter Fragen [...]«, dann kommen sechs

Fragen, beispielsweise: »3. Kann ich Geocaches und Tracks/Routen aus dem Internet auch auf eine SD-Karte speichern? In einen bestimmten Ordner? Macht das Sinn?«. Als erstes antwortet wenig später ein Moderator, der den Anfänger begrüßt und auf die Regeln hinweist: »Hallo Holger, willkommen im Forum. Bitte beachte die Forenregeln und stelle nur eine Frage je Thread. Sonst wird es schnell unübersichtlich bei so vielen Problemen. Vor allem solltest Du zuerst die Forensuche nützen, ob Deine Fragen nicht schon längst beantwortet wurden. Danke, Gruß«. ² Etwas später beantwortet ein Nutzer Holgers Fragen, zum Beispiel zu Frage 3: »Ja du kannst die GPX Datei(en) in den Ordner Garmin\GPX kopieren und das Gerät neu starten, die Datei(en) werden dann eingelesen und sind auf dem Gerät verfügbar [...]«, worauf sich Holger herzlich bedankt. In den folgenden vier Tagen schalten sich noch drei andere Nutzer mit genaueren Hinweisen in die Diskussion ein. Zwischen diesen fünf Nutzern entwickelt sich eine konstruktive Debatte über das sehr spezielle Kartennutzungsproblem.

Ein entscheidender Qualitätsvorteil gegenüber herkömmlicher Beratung liegt bei diesem Userforum in der Spezialisierung und der Genauigkeit der Hinweise. Das spezifische Expertenwissen beruht auf eigener Anwendungserfahrung mit einem bestimmten Gerät, die weit über die Bedienungsanleitung hinausgeht und als Antwort auf eine individuelle Frage formuliert ist. Auch professionelle Garmin-Berater werden eher selten in der Lage sein, zu jedem Gerät der breiten Produktpalette eine solch spezielle Beratung zu bieten.

Der Beratungseffekt besteht aber nicht nur in der unmittelbaren Hilfe für den Fragenden – in unserem Beispiel Holger – sondern dieser Thread ist für andere Nutzer dauerhaft verfügbar. Außer von Holger wurde die Antwort in vier Tagen 445 Mal angeschaut (Hits am 08.01.2012, 17 Uhr). Auf diese Weise entwickelt sich durch diese sehr speziellen Frage-Antwort-Diskussionen ein riesiges Reservoir an Problemlösungen. Der Vorteil liegt darin, dass sich Nutzer genau dieses Gerätes untereinander austauschen. Die von Garmin mit dem Konzept des Forums vorgenommene Einschränkung auf eigene Produkte und die Unterteilung in gerätespezifische Unterforen ist in diesem Fall (anders als bei Reisetipps) kein Nachteil, sondern trifft den Bedarf dieser Nutzercommunity. Auch beim Garmin-

² Die entsprechenden Forenregeln dienen u.a. der übersichtlichen Strukturierung des Beratungsangebots (siehe Abschnitt 4).

Forum ist für die Qualität der Beratung die Unabhängigkeit vom Unternehmen relevant, so findet man zum Teil scharfe Kritik an Produktmerkmalen bis hin zu der Empfehlung, bestimmte Geräte nicht zu kaufen solange die von Nutzern benannten Bugs nicht beseitigt sind.

Die Beiträge der Nutzer bei TripAdvisor: Vielfalt von ortsbezogener, authentischer Nutzungserfahrung

Unser zweiter Untersuchungsfall ist eine Reiseberatungsplattform, auf der Reisende über ihre Erfahrungen mit Hotels, Gaststätten, Flugreisen, Sehenswürdigkeiten oder Aktivitäten berichten. Wir haben uns exemplarisch die Nutzerberichte der Hotels in Göttingen angeschaut. Im Mittel findet man 10–20 Berichte pro Hotel, maximal sind es 58. Beispielhaft hier ein Bericht von einem Hotel mit mittlerer Bewertung: Auf der Tourismuseite von Göttingen findet man zu diesem Hotel: »Verkehrsgünstig und zentral gelegen, sind wir Ihr kompetenter Partner für Übernachtungen, Tagungen, Familienfeiern«. Demgegenüber schildert ein Kundenbericht das Hotel folgendermaßen:

»Das Hotel liegt an einer stark befahrenen Straße sehr weit außerhalb von Göttingen. Die Zimmer sind ganz in Ordnung, [...] die Lage ist allerdings wirklich übel, total außerhalb von Göttingen. Im weiten Umkreis ist außer einem MC Donald, einem Media Markt und ein paar weiteren Geschäften nichts. Ohne Auto oder Taxi kommt man nicht in die Innenstadt« (Februar 2011, männlicher Reisender, 35–49 Jahre alt, Privatreisender und Reisepfafi, hat insgesamt 56 Beiträge für TripAdvisor geschrieben, über 147 Reiseziele weltweit).

Charakteristisch für die Berichte der Reisenden ist die Spontaneität der Schilderung, die Authentizität vermittelt. Expertise bedeutet bei TripAdvisor (anders als im Garmin-Forum) nicht hochkomplexes Spezialwissen, sondern ortsspezifische Alltagserfahrung. Die spezifische Qualität von nutzergenerierter Beratung liegt hier nicht darin, dass die Nutzer über die Beratungsplattform Zugang zu umfangreichem Wissen über denselben Anwendungskontext erhalten, über den andere Nutzer als Experten verfügen (wie bei Garmin), sondern Zugang zu Erfahrungen aus Kontexten zu erhalten, die man noch nicht kennt (Hotel in einer fremden Stadt), ohne dass die Anforderungen an die Intensität des hier kommunizierten Wissens besonders hoch sind.

Hohe Beratungsqualität durch eine Vielzahl an Beiträgen

Erfolgreiche nutzergenerierte Beratungsplattformen versammeln eine große Zahl solcher Nutzerbeiträge. Der Effekt massenhafter Nutzerbeteiligung wird in der einschlägigen Literatur breit diskutiert, zum Beispiel als »Wisdom of the Crowd« (James Surowiecki 2005), als »Mass Collaboration« (Tapscot/Williams 2006) oder »Commons Based Peer-Production« (Benkler 2002, 2006). Er beruht auf der Akkumulation sehr vieler, oft sehr kleiner Beiträge. Nicht die Breite individuellen Wissens einer Person macht die Qualität oder Wahrheit des Wissens aus, sondern die Summe des Wissens sehr vieler Personen mit unterschiedlichen Kompetenzen, Interessen und Erfahrungen. Dieses Prinzip gilt auch für nutzergenerierte Beratung.

In den beiden Fallbeispielen beteiligen sich sehr viele Nutzer und ständig werden es mehr: Das deutsche Garmin-Forum hat über 20.000 aktive (registrierte) Nutzer. Anfang 2012 gab es über 80.000 Nutzerbeiträge zu 10.000 Fragen. Neben dem deutschen gibt es auch ein größeres englischsprachiges Garmin-Forum. Die Zahl der Leser des Forums liegt um ein Vielfaches über der der registrierten Mitglieder. Um einen Eindruck zu vermitteln, was so alles im Forum passiert, haben wir an einem Sonntag-nachmittag im Januar 2012 eine Bestandsaufnahme gemacht: Am 08.01.2012 (Sonntag) gab es 83.448 Beiträge, die sich auf 10.791 Threads, das heißt Probleme aufteilten. Sie kamen von insgesamt 21.210 registrierten Mitgliedern, von denen um 15.00 Uhr 3.583 aktiv waren. An diesem Tag waren bereits 36 neue Beiträge eingegangen. Hinter der Zahl von über 10.000 Threads verbergen sich über 10.000 Fragen und Probleme von Garmin-Kunden, von denen vermutlich für die meisten irgendeine Lösung gefunden wurde, wenn nicht, ist das Problem dann zumindest auch Garmin bekannt. Und man kann in diesem Forum davon ausgehen, dass jede gestellte Frage auch schnell (meist in den nächsten Stunden) diskutiert wird. Das ist der Effekt der großen Zahl beim Garmin-Forum.

Auf den Webseiten von TripAdvisor sind nach Angaben des Unternehmens (www.tripadvisor.de) gegenwärtig über 60 Millionen Berichte aus 30 Ländern verfügbar (August 2011), die von circa 50 Millionen Besuchern im Monat genutzt werden (http://www.tripadvisor.de/pages/about_us.html). Jeder einzelne Beitrag thematisiert möglicherweise nur einen sehr speziellen Aspekt, aber durch die Summe der gesammelten Nutzerbeiträge und die webspezifischen Such- und Recherchemöglichkeiten ergibt sich eine Breite und Intensität an Beratungsleistung, die persönliche (»one-to-

one«) Beratung eines Hotline- oder Reisebüro-Mitarbeiters kaum leisten kann. Denn die Qualität der Beratungsleistung hängt nicht nur von der Qualität der einzelnen Beiträge ab, sondern auch von deren Zahl, das heißt vom Skalenniveau der Beteiligung: Je mehr Beiträge es von vielen unterschiedlichen Nutzern gibt, umso besser ist die Beratungsleistung. Ein weiterer Effekt der großen Zahl von Beiträgen ist die Verbesserung der Vertrauenswürdigkeit der Beratung. Gibt es nur einen Beitrag zu einem bestimmten Hotel, fragt man sich als Leser, ob man dem Urteil dieses Kunden vertrauen soll. Dies ist sicher anders, wenn fünf Berichte von Kunden des Hotels ähnliches berichten. Die Vertrauensproblematik von Beiträgen unbekannter Personen wird deutlich entschärft, wenn man nicht auf die Vertrauenswürdigkeit der Beiträge einer Person angewiesen bleibt, sondern mehrere Meinungen miteinander vergleichen kann.

Die dynamische Entwicklung nutzergenerierter Beratungsplattformen beruht auf der Möglichkeit, eine neue Qualität von Beratung anzubieten, die auf spezifischer Nutzerexpertise beruht. Dies erklärt allerdings nicht, warum Kunden oder Nutzer hier bereit sind, den überwiegenden Teil der Leistungserstellung zu übernehmen. Denn üblicherweise erbringt bei Dienstleistungen der Anbieter die wesentlichen Leistungsanteile, während der einzelne Kunde nur in den Part einbezogen ist, der sich auf die Anpassung des (oft standardisierten) Leistungsangebots an seine eigenen Bedürfnisse bezieht. Oder anders formuliert: Ko-Produktion von Kunden betrifft herkömmlich weder den Hauptteil der Leistung noch bezieht sie sich auf Leistungen für andere Kunden. Letzteres findet aber bei nutzergenerierter Beratung in großem Umfang statt.

Kollektives Handeln in der Nutzercommunity

Nutzergenerierte Beratung basiert auf kollektivem Handeln im Kontext einer Gemeinschaft von Kunden und Nutzern bestimmter Produkte oder Dienstleistungen. Benkler (2006) arbeitet überzeugend heraus, dass das Internet und insbesondere das Web, kollektives Handeln und die gemeinschaftliche Produktion öffentlicher Güter auf einer neuen Stufenleiter ermöglicht und dass sich hier eine »neue Kultur des Teilens« entfaltet. Auf erfolgreichen Beratungsplattformen wie dem Garmin-Forum entwickeln sich Online-Communities, wie wir sie im Web aus vielen Bereichen kennen.

Open Source und Wikipedia sind hier die großen Vorbilder, deren Funktionsweise mittlerweile in vielen Studien untersucht wurde und die auch für die Erklärung der Nutzerbeteiligung in unseren Untersuchungsfällen hilfreich sind. Von zentraler Bedeutung für die Konstituierung solcher Communitys ist eine überzeugende Idee – in unseren Fällen eine gute Beratungsidee, die als gemeinsames Ziel taugt. Beim Garmin-Forum ist dies die Nützlichkeit des Austauschs von Expertise unter den Nutzern der Garmin-Navigationsgeräte, bei TripAdvisor die Idee des Austauschs von authentischen Reiseerfahrungen unter Reisenden beziehungsweise Reiseinteressenten.

Aus diesem gemeinsamen Interesse entwickelt sich eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung, die sehr plastisch in dem folgenden Vorstellungsbeitrag im Garmin-Forum zum Ausdruck kommt:

»Für die, die mich noch nicht kennen: Wie unschwer zu sehen ist heiÙe ich Andreas und komme aus dem schönen Berlin. Ich bin über 40 Jahre alt und beschäftige mich seit ca 10 Jahre mit GPS Geräten von Gamin. [...] In meiner Freizeit nutze ich die Geräte am Motorrad auf kurzen und langen Touren. [...] Soweit ich kann, versuche ich anderen GPS Nutzern mit Rat und Tat zu helfen. Da mir an den Garmin Geräten einiges liegt schreibe ich auch öfters mal was an den Geräten zu verbessern ist und hoffe, das es hier die richtige Stelle ist« (ANDREASL. Dieser Nutzer hat seit April 2009 116 Beiträge eingebacht).

Zu den Motivlagen der Beitragenden bei TripAdvisor würde man vermutlich auf den Profilsseiten der heavy user Genaueres finden (bisher haben wir diese noch nicht systematisch untersucht). Gleichwohl kann man annehmen, dass aktive Nutzer mit ihrem Input zu dieser großen und nützlichen Plattform für Reisende beitragen wollen, an deren Nutzung sie überdies auch selbst interessiert sind. Denn auch ein ausgefuchster Reiseprofi kann nicht überall gewesen sein und profitiert daher immer wieder auch selbst von den Berichten der anderen.

Ein zentraler Punkt für die Beteiligung ist in beiden Fällen die eigene positive Erfahrung mit der Plattform und das Gefühl, mit eigenen Beiträgen für andere etwas zu tun, was nicht nur nützlich, sondern auch sozial anerkannt und erfolgreich ist. Sowohl bei Garmin als auch bei TripAdvisor hat sich eine Kern-Community von Nutzern herausgebildet³, die häufig online zu sehen sind und die sich aktiv an der Beratung anderer Nutzer

³ Analog zu den Wikipedianern, der Kern-Community von Wikipedia, die einen wesentlichen Teil der Beiträge schreiben (Hanekop/Wittke 2008).

beteiligen⁴. Unser Punkt hier ist, dass auch online soziale Bindungen entstehen, die auf gemeinsamen Interessen und der Präsenz der anderen Personen auf der Webseite beruhen. Je besser die gegenseitige Unterstützung, umso größer ist die Anziehungskraft der Community. Da Zugehörigkeit durch das Beisteuern eigener Beiträge entsteht, wirkt der Wunsch nach Zugehörigkeit als Anreiz für eigene Beiträge. Viele gute Beiträge zeigen die Expertise der betreffenden Personen und verschaffen Renommee. Sowohl bei Garmin als auch bei TripAdvisor wird die Bildung von Renommee durch den Betreiber dadurch unterstützt, dass die Beiträge pro Person gezählt und die Zahl immer dann angezeigt wird, wenn ein Beitrag der Person erscheint. Zudem werden automatisch Profile der Beitragenden erstellt, die von diesen ausgestaltet werden können.

Gleichzeitig ist sowohl das Garmin-Forum als auch TripAdvisor offen für alle, die etwas zum Thema beitragen wollen (und können). Eine Registrierung ist zwar erforderlich, um einen Beitrag zu schreiben. Aber jeder kann sich registrieren, obwohl Garmin bei der Registrierung nach dem verwendeten Garmin-Gerät fragt. Kennzeichnend ist, dass Kunden und Nutzer ebenso wie bei anderen Webcommunitys selbst entscheiden, ob und welchen Beitrag sie leisten. Selbstbestimmung und Autonomie der Beitragenden erweisen sich als günstige Voraussetzungen, um viele Beiträge zu bekommen. Denn durch Selbstbestimmung über ihre eigenen Beiträge können die Beitragenden an ihre individuellen Interessen, Erfahrungen und Motive anknüpfen.

Ein bekanntes und viel diskutiertes Problem herkömmlicher Konstellationen von kollektivem Handeln ist die Reziprozitätserwartung (Brint 2001; Wiesenthal 2000, 2006) oder ganz ähnlich das viel diskutierte »collective action dilemma« (Ostrom 1990). Kollektives Handeln – so die Annahme – zielt auf das Erreichen bestimmter gemeinsamer Ziele, die man dann erreichen kann, wenn man gemeinsam dazu beiträgt. Dass man dieses Ziel erreicht, setzt aber voraus, dass auch die anderen kollektiv handeln – in diesem Fall ebenfalls Beiträge leisten. Das als Dilemma beschriebene Risiko besteht in der Ungewissheit, ob die anderen dies auch tun. Solange man hierüber keine Gewissheit hat, wird man vielleicht nichts beitragen. Die anderen aber auch nicht. In herkömmlichen Gemeinschaften helfen

⁴ Im Garmin-Forum gibt es Experten, die sich mit mehr als 100 Beiträgen beteiligt haben (ca. 200 von 20.000 Mitgliedern). Sie haben eine wichtige Funktion, weil sie sich in »ihrem« Bereich für die Beantwortung von Fragen anderer Nutzer verantwortlich fühlen.

hier Vertrauen und dauerhafte Beziehungen, in denen man Vertrauen in das reziproke Handeln der anderen aufbauen kann. Webcommunities aber sind höchst volatil.

Allerdings hilft hier die Öffentlichkeit und damit Sichtbarkeit aller Beiträge auf den Webplattformen, die Ungewissheit über das kollektive Handeln der anderen zu mindern. Denn das kollektive Verhalten anderer Nutzer im Web ist manifest und dauerhaft dokumentiert durch deren Beiträge auf der Webseite. Zudem nimmt man typischerweise im Web zuerst Leistungen der anderen in Anspruch, bevor man selbst Leistungen für andere erbringt: Zunächst ist man nur Nutzer, erst später beteiligt man sich mit eigenen Beiträgen. Im Garmin-Forum beispielsweise stellt man zunächst eine eigene Frage, bevor man selbst auf Fragen anderer antwortet. Insofern fungiert die Sichtbarkeit der Beiträge der anderen hier als Anreiz zu eigenem kollektivem Handeln. Attraktive Plattformen reizen zu Beiträgen an, zum einen, weil man selbst etwas bekommen hat, zum anderen, weil man sieht, dass aus vielen kleinen Beiträgen etwas Großes entsteht, zu dessen Zustandekommen man beitragen möchte.

Die Kehrseite ist allerdings eine spezifische Form des »collective action dilemma« im Web, das man als das »kritische Masse Dilemma« charakterisieren kann. Denn nützliche nutzergenerierte Beratung benötigt viele Beiträge von vielen Nutzern. Umgekehrt gilt auch: Sind es nur wenige Beiträge, dann ist das Beratungsangebot selten nützlich. Gleiches gilt für die Chance, neue Beiträge zu bekommen: Solange sich nur wenige beteiligen ist es schwer andere Beitragende zu gewinnen. Das Dilemma besteht darin, dass nutzergenerierte Webplattformen erst ab einer gewissen »kritischen Masse« funktionieren (Prasarnphanich/Wagner 2008; Comino/Manenti 2007). Ist die kritische Masse erst einmal erreicht, beginnt die Wachstumskurve aufgrund positiver Rückkopplungseffekte exponentiell zu steigen. Diese positiven Rückkopplungseffekte verhelfen TripAdvisor und dem Garmin-Forum seit geraumer Zeit zu stabilem Wachstum. Aber wie sind sie dahin gekommen? Allgemein könnte man sagen, dass es auf zwei Dinge ankommt: Potenziellen Nutzern muss die Idee überzeugend vermittelt werden, damit sie sich beim Aufbau der Plattform umfassend engagieren.

Ostrom hat in ihrer bekannten Studie über »Governance of the Commons« (Ostrom 1990) für herkömmliche Formen der Governance von Allmendegütern herausgefunden, dass die Institutionalisierung von allgemein anerkannten Zielen, Prozessen und Regeln für die selbstorganisierte Verwaltung von Ressourcen und die Verteilung von kollektiven Aufgaben

förderlich ist. Kollektives Handeln in größeren Gruppen kann besonders gut und effizient durch kollektive Selbstorganisation koordiniert werden – so ihr Resümee. Oder anders formuliert: Selbst-Koordination (im Kontrast zur Koordination durch Hierarchie) ist möglich, wenn die Beteiligten ihr Handeln an den als gültig akzeptierten kollektiven Zielen, Prozessen und Regeln ausrichten. Im folgenden wollen wir zeigen, dass die von Ostrom anhand von Allmendegütern entwickelten Prinzipien kollektiver Selbstorganisation auch als Modell für nutzergenerierte Beratungsplattformen im Web angewandt werden können. Wir wollen dies im Folgenden beispielhaft am Garmin-Forum und TripAdvisor diskutieren.

Selbstorganisation von kollektivem Verhalten: Regeln für die Strukturierung der Beratungsleistung durch die Nutzer

Kollektive Selbstorganisation setzt einen Strukturvorschlag voraus, der sich als gemeinsames Ziel für eine Nutzercommunity als eine Produktionsgemeinschaft eignet (Ostrom 1990; Raymond 1999). Ein Initiator muss einen Vorschlag machen, was entstehen soll (Projektidee) und eine Grundstruktur erstellen. Anders als in den reinen community-organisierten Projekten (wie Open Source oder Wikipedia) übernimmt in den uns hier interessierenden Fällen das Unternehmen als Betreiber diese Aufgabe.

Damit aber die vielen externen Nutzer dazu beitragen können, muss für diese klar sein, was mögliche Beiträge sind. Solche strukturellen Rahmenbedingungen kennt man von Wikipedia und den Open Source-Softwareprojekten – den großen Vorbildern der Web 2.0-Plattformen. In OSS-Studien gibt es eine breite Debatte darüber, wie ein günstiges Produktdesign und eine Grundstruktur aussehen können, wie genau Strukturen, Prozesse und Regeln definiert, ausprobiert und ausgehandelt werden (Weber).

Bei Beratungsplattformen hängt die Akzeptanz des vom Betreiber vorgeschlagenen Produktdesigns und der entsprechenden Strukturierungsregeln davon ab, ob dies aus der Perspektive von Nutzern ein nützliches Produkt verspricht. Das heißt, für die Akzeptanz der Struktur und der Strukturierungsregeln ist die Qualität der hierdurch erwarteten oder bereits erlebten Beratungsleistung entscheidend. Gleichzeitig ist es aber wichtig, dass die Regeln nicht zu kompliziert und umsetzbar sind – Beiträge müssen machbar sein und dürfen nicht zu viel Zeit in Anspruch nehmen.

Wenn aber jeder Beitragende über den Beitrag selbst entscheidet, kann die daraus resultierende Vielfalt zu solcher Unübersichtlichkeit führen, dass es das Finden von Antworten zur Suche einer Nadel in einem Heuhaufen macht. Am Beispiel des Garmin-Forums: Im schlimmsten Fall müsste der Leser an vielen unterschiedlichen Stellen nach Antworten suchen und viele unterschiedliche Threads durchlesen, um am Ende mit mehreren, möglicherweise widersprüchlichen sowie nicht aufeinander bezogenen Antworten dazustehen. Im besten Fall findet man *einen* Thread zu seiner Frage und dort eine Diskussion über unterschiedliche Erfahrungen, die mit einer überprüften Antwort endet. Für die Qualität der Beratung durch Nutzerantworten ist daher auch die inhaltliche Strukturierung der Webseite wichtig. Garmin und TripAdvisor bieten unterschiedliche Lösungen für die Strukturierung.

Struktur und Regeln beim Garmin-Forum

Die grundlegende Idee des Garmin-Forums ist die gegenseitige Beratung und der Erfahrungsaustausch bei der Nutzung von GPS-Geräten von Garmin. Die Grundstruktur des Forums entspricht den unterschiedlichen Produkten. Es bietet Unterforen für die Bereiche Straßennavigation, Outdoor und Freizeit, Sport und Training, Smartphones, Karten und Kartensoftware; die zweite Ebene bilden die einzelnen Gerätetypen. Daneben gibt es auch eine Plauderecke, in der sich zum Beispiel Beitragende mit ihren Interessen vorstellen. Ein weiterer Bereich ist für explizites Kundenfeedback an Garmin eingerichtet, mit den Unterpunkten »Kundenwünsche und Anregungen zu Garmin Produkten«, »Fehler melden«, »Feedback«; in Bearbeitung befindliche Fehler werden mit »in Arbeit« gekennzeichnet.

Die Strukturierung entlang der Gerätetypen ist auch aus der Nutzerperspektive sinnvoll, weil sie auch die Erfahrungsbasis der Nutzer strukturiert. Innerhalb der gerätespezifischen Unterforen gibt es problemorientierte Fragen, die als Threads bezeichnet werden. Die Struktur der Threads wird durch eine Frage des Beitragenden definiert. Die Mehrzahl der Beiträge insgesamt sind Antworten, denn im Durchschnitt kommen auf eine Frage acht Antworten, es gibt aber auch Threads mit mehr als 100 Beiträgen. Mögliche Beiträge sind auch Kritik oder Verbesserungsvorschläge, die vor allem an Garmin adressiert sind, aber durch die Unterstützung anderer Nutzer natürlich an Gewicht gewinnen können. Die Antworten sind aber

nicht nur als Beratung für den Fragenden gedacht, sondern als Informationsquelle für alle zukünftigen Nutzer, die vor dem gleichen Problem stehen. Die einmal erarbeitete Problemlösung steht zukünftig für viele andere Nutzer zur Verfügung.

Diese Feinstruktur der Themen wird nur durch die Beitragenden selbst angelegt, da nicht vorher bekannt ist, welche Fragen bei den Nutzern auftreten. Diese Offenheit gegenüber den Nutzerbedürfnissen macht gerade die besondere Qualität dieser Form der Beratung aus. Die Umsetzung dieses Teils der Produktidee ist in der Verantwortung der Beitragenden. Unser Argument hier ist, dass dies am besten durch eine Form kollektiver Selbstorganisation der Beitragenden gelöst werden kann.

Im Garmin-Forum wird die Feinstrukturierung durch Regeln für das Schreiben der Beiträge umgesetzt. Es werden Strukturierungsregeln definiert, an die die Benutzer sich beim Schreiben von Beiträgen halten sollen.

»Bitte verfassen Sie Ihre Beiträge in dem dafür vorgesehenen Thema und Forum. Pro ›Thread‹ bitte nur 1 Thema behandeln.

Bitte wählen Sie für neue Themen stets einen Titel, der den Inhalt genau beschreibt. Wenig aussagekräftige Titel können vom Moderatoren Team angepasst werden.

Bitte nutzen Sie vor dem Verfassen eines Beitrags immer die Suchfunktion, um festzustellen, ob Ihre Frage schon beantwortet wurde.

Das Verfassen mehrerer Beiträge zum selben Thema in verschiedenen Unterforen ist nicht erwünscht« (<https://forum.garmin.de/misc.php?do=showrules>).

Diese Regeln sollen gewährleisten, dass alle Informationen zu einem bestimmten Problem in einem Thread leicht zu finden sind. Um dies am Beispiel oben zu verdeutlichen: Holger hatte in seinem ersten Beitrag sechs Fragen gestellt. Eigentlich hätte er zunächst mit der Suchfunktion des Forums prüfen sollen, ob es zu seiner Frage bereits eine Diskussion im Forum gab. Wenn ja, wäre seine Frage damit möglicherweise bereits beantwortet worden. Er würde dann kein neues Thema eröffnen, sondern seine Frage in dem gefundenen, thematisch einschlägigen Thread einbringen. Das erleichtert das Wiederfinden für andere/zukünftige Nutzer und verhindert, dass an unterschiedlichen Stellen im Forum möglicherweise unterschiedliche Lösungen zu der gleichen Frage angeboten werden. Wie der geschilderte Thread von Holger zeigt, werden diese Regeln von den Moderatoren auch angemaht, bei wiederholter Nichteinhaltung vermutlich auch sanktioniert (notfalls mit Löschen und/oder Sperren). Ohne solche strikten Regeln wäre die Nutzungsqualität des Forums deutlich geringer,

das Auffinden und Nachlesen einschlägiger Antworten ungleich aufwendiger. Die meisten Nutzer können von diesen Regeln überzeugt werden, ohne abgeschreckt zu werden. So war es zumindest bei Holger, der sich in Zukunft daran gehalten hat.

Struktur, Regeln und das Problem der Vertrauenswürdigkeit bei TripAdvisor

Die grundlegende Idee des Gründers und CEO von TripAdvisor ist es, Reiseberatung durch authentische Erfahrungsberichte von Kunden zu organisieren. Je mehr Berichte es zu sehr vielen Hotels, Restaurants und Sehenswürdigkeiten überall in der Welt gibt, umso besser die Beratung. Die Grundstruktur ist intuitiv und unkompliziert, sie bildet einfach die zu beschreibende Realität ab, auf die sich die Erfahrungsberichte beziehen: die Namen von Hotels, Restaurants, Sehenswürdigkeiten oder Fluglinien. Wenn es einen Namen noch nicht gibt, kann der Eintrag vom Nutzer angelegt werden. Mögliche Beiträge sind Erfahrungsberichte von Kunden, jeder Bericht muss sich auf ein Objekt beziehen (zum Beispiel auf das konkrete Hotel, Restaurant usw.) und wird diesem automatisch zugeordnet. Sie sollen formlos, kurz und konkret sein; das macht ihre Authentizität und Nützlichkeit aus. Zusätzlich wird zu einer standardisierten Bewertung aufgefordert, aus der TripAdvisor eine Gesamtbewertung des Objekts ermittelt. Anders als beim Garmin-Forum gibt es keine Feinstruktur unterhalb der Objekte, über die berichtet wird, ebenso wenig wie eine öffentliche Diskussion über diese Berichte zwischen den Berichtenden. Vermutlich, um die ehrliche Meinungsäußerung jeder Person zu fördern und sie vor Angriffen zu schützen, denn die Meinungen und Bewertungen gehen verständlicherweise auseinander. Die Strukturierungsanforderungen an die Beitragenden sind bei TripAdvisor nicht so hoch wie bei Garmin, insbesondere deswegen, weil sich die Grundstruktur an den realen Objekten ausrichtet, über die berichtet werden soll. Der Fokus liegt hier mehr darauf, möglichst viele unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln. Etwas komplizierter sind die weiteren Zusatzangebote unter den registrierten Mitgliedern, wie zum Beispiel ausführliche Reiseberichte und Karten, doch deren Zahl ist auch deutlich geringer.

Der Leser findet unter dem Namen des Hotels zum Beispiel alle Berichte über dieses Hotel im vollständigen Originalwortlaut, unkommentiert

und chronologisch aneinandergereiht. Man kann sie auch umsordieren, beispielsweise nach Sprache oder nach der Bewertung des Objektes durch den Kunden. Anbieter können zwar Kommentare zu Kundenberichten abgeben, aber diese erscheinen nicht als Beitrag. Der Leser soll sich selbst ein Bild machen und dabei möglichst viele unterschiedliche Meinungen hören, um die für ihn wichtigen Informationen selbst daraus entnehmen zu können.

Eine andere Strukturierungsebene ist die der Personen, die Beiträge geschrieben haben. Man findet zu jedem Beitrag den Hinweis auf den Beitragenden und seine anderen Beiträge, sowie – soweit vorhanden – auf sein Profil. TripAdvisor unterstützt die Bildung von Vertrauen in die Erfahrungsberichte anderer Reisenden durch Profile, in denen persönliche Merkmale und Interessen, vor allem aber Angaben über bisherige Reiseziele (eine individuelle Reisekarte) und darauf bezogene Interessen eingetragen werden können. Gleichzeitig zählt TripAdvisor die pro Person eingegangenen Berichte und weist diese Zahl zusammen mit anderen persönlichen Merkmalen bei jedem Bericht aus. Der Leser kann sich das Profil der berichtenden Person und deren andere Berichte anschauen, um sich ein Bild von deren Interessen und Bewertungskriterien zu machen. Der Berichtende kann sich über das Profil und das Ranking anhand der Zahl der Berichte als »Experte« sowie als Ansprechpartner für bestimmte Reiseziele und Interessen profilieren. So kann man sich als Leser ein Bild darüber machen, ob der Beitragende vertrauenswürdig ist und ob er oder sie ähnliche Interessen und Ansichten wie man selbst hat. Um diese Möglichkeiten vollständig nutzen zu können, muss man sich bei TripAdvisor mit einer gültigen E-Mail-Adresse registrieren, als Benutzername kann zwar ein Pseudonym verwendet werden, aber TripAdvisor erfragt den vollen Namen.⁵

Die Vertrauensproblematik ist bei TripAdvisor auch deswegen besonders wichtig, weil die Unabhängigkeit und Authentizität der Nutzerberichte nicht selbstverständlich ist. Beispielsweise gibt es eine Diskussion darüber, ob Hotelgäste für das Schreiben positiver Bewertungen Gratifikationen vom Hotel bekommen (zum Beispiel ein besseres Zimmer oder kostenlo-

⁵ Auch bei Garmin gibt es solche Profile von Beitragenden, die neben den persönlichen Angaben auf die vorgängigen Beiträge verweisen. Dies gibt den Lesern die Möglichkeit, sich einen Eindruck von der Zuverlässigkeit und Expertise von Beitragenden zu verschaffen.

ses Essen) oder ob gar Hotelbetreiber fingierte Berichte über ihr Hotel unter einem Pseudonym selbst einstellen. Auf der anderen Seite gibt es zum Teil heftige Kritik von Reiseanbietern an TripAdvisor, bis hin zu gerichtlichen Klagen, wegen kritischer Berichte von Kunden auf der Webseite, deren Wahrheitsgehalt bezweifelt wird. Insofern ist – trotz oder gerade wegen – der intermediären Funktion von TripAdvisor das Verhältnis zu den Reiseveranstaltern, über die berichtet wird, ein kritischer Punkt des Beratungskonzepts. Einiges spricht dafür, dass der Erfolg von TripAdvisor (im Vergleich zu konkurrierenden Plattformen wie HRS) auch damit zu tun hat, dass TripAdvisor hier aus Nutzersicht, bezogen auf die Authentizität der Nutzerberichte, überzeugender war.

Regeln für kollektives Verhalten

Die kollektive Selbstorganisation bezieht sich neben der Strukturierung auch auf den freundlichen, solidarischen und hilfreichen Umgangston der Beiträge, der das Gefühl vermittelt, dass man sich hier in einer Gruppe von Gleichgesinnten befindet. Der Austausch in einer netten Nutzergemeinschaft macht Spaß und bietet Anreize zum Lesen und Schreiben. Webseiten, in der sich einzelne mit unsachlichen oder beleidigenden Beiträgen produzieren sind hingegen eher abschreckend und behindern das Gefühl von Gemeinschaftlichkeit.

Nun sind natürlich nicht alle Nutzer oder Besucher solcher Webseiten nur nette, freundliche und kompetente Personen. Es gibt die notorischen Selbstdarsteller und die notorischen Nörgler, die inkompetenten Besserwisser und auch die, die nichts zur Sache sagen, sondern die anderen mit privaten, unsinnigen oder sonst wie nicht zur Sache gehörenden Beiträgen nerven. Und es gibt die Streithähne, die wenig zur Sache, dafür aber umso mehr zu anderen Personen zu sagen haben, zum Beispiel indem sie andere persönlich angreifen, beleidigen oder provozieren. Es ist nicht unwichtig wie man auf der Webseite miteinander kommuniziert, wie man sich den anderen gegenüber verhält, ob es solidarisch und freundlich zugeht. Denn wenn man damit rechnen muss angepöbelt zu werden, wird man sich reiflich überlegen, ob man dort eine Frage stellt. Dies verdirbt das Klima und schreckt vermutlich diejenigen eher ab, die die gemeinsamen Ziele und die gegenseitige Unterstützung in den Mittelpunkt stellen.

Da diese Webseiten für alle Interessenten prinzipiell offen sind, wird es überall auch solche Beiträge geben, die die Effizienz der Plattform mindern und andere Nutzer stören. Wenn dies zu viele werden, wirkt das abschreckend auf die ernsthaften Nutzer, die sich Mühe geben, die Fragen anderer Nutzer zu beantworten. Dies birgt das Risiko, dass solche nützlichen Beiträge wegbleiben und die Beratungsqualität zusätzlich leidet. Wie aber können solche störenden Beiträge verhindert werden ohne die gleichzeitig notwendige Offenheit zu sehr einzuschränken?

Auch hier werden Regeln implementiert, an die sich die Beitragenden zu halten haben. Wer sich nicht daran hält, wird abgemahnt und kann letztlich ausgeschlossen werden (indem der Nutzeraccount gelöscht wird, ohne den man keine eigenen Beiträge verfassen kann). Im Garmin-Forum gelten folgende kollektive Verhaltensregeln:

»nicht erwünscht sind:

Beleidigungen und Beschimpfungen jeglicher Art, provokative, unsachliche, sarkastische und verleumderische Beiträge.

Beiträge, die in erster Linie das Ziel verfolgen, viele Reaktionen hervorzurufen. Beiträge ohne inhaltliche Substanz im Hinblick auf den Schwerpunkt dieses Forums: Anwenderfragen und Erfahrungsaustausch«.

Ganz ähnliche Verhaltensregeln gibt es bei TripAdvisor in den »Terms of use« (<http://www.tripadvisor.de/pages/terms.html>).

Unternehmen als Betreiber nutzergenerierter Beratungsplattformen

Als Betreiber der Webseiten kommt den Unternehmen – wie bereits oben deutlich wurde – eine entscheidende Rolle zu. Sie erstellen nicht die Inhalte der Beratung, aber sie initiieren die Community und schaffen in unseren Untersuchungsfällen Rahmenbedingungen, die die Bereitschaft der Kunden und Nutzer, sich aktiv zu beteiligen, fördern. Die Betreiberrolle an sich ist für Unternehmen nicht ungewöhnlich. Ungewöhnlich ist aber, dass ihre zentrale Aufgabe darin besteht, unternehmensexterne Nutzer dazu zu animieren, Beratungsleistungen für andere Nutzer zu erbringen, statt dies selbst zu tun. Kollektives Handeln zu fördern und günstige Rahmenbedingungen für die Selbstorganisation der Ko-Produzenten zu schaffen ist gerade keine übliche Orientierung von gewinnorientierten Unternehmen.

Zwar haben sie durchaus Erfahrung mit der Integration von Kunden in die Erstellung von Leistungen, aber die übliche Ko-Produktionsbeziehung ist eine direkte Austauschbeziehung zwischen dem Unternehmen beziehungsweise seinen Mitarbeitern und einzelnen Kunden. Diese Bereitschaft zu kollektivem Verhalten zu wecken, zu erhalten und solche Aktivitäten vieler zu koordinieren wird hier paradoxerweise zur Aufgabe von Unternehmen, die eine solche Web 2.0-Plattform erfolgreich betreiben wollen (Wittke/Hanekop 2011). Unsere Untersuchungsfälle haben gezeigt, dass Unternehmen bereits bei der Konzeption der Webseite (der Leitidee) die potenziellen Interessen und die Bereitschaft von Nutzern zur gegenseitigen Unterstützung in den Mittelpunkt stellen müssen, und nicht ihre ökonomischen Verwertungsinteressen. Nutzergenerierte Beratung ist in der Erwartung der Nutzer eine kollektive Dienstleistung, auf die man mit den im Web üblichen Suchmöglichkeiten offen und unmittelbar zugreifen kann. Diese unmittelbare, unkomplizierte, kostenlose und damit auch niedrigschwellige Verfügbarkeit ist – so kann man annehmen – ein nicht unerheblicher Konkurrenzvorteil, der die Nutzung beflügelt. Beidem wird durch die Offenheit solcher Webplattformen für Nutzer und Beitragende Rechnung getragen. Garmin und TripAdvisor haben die Regeln für mögliche Beiträge und die Strukturierung der Beratungsinhalte so organisiert, dass diese die Selbstbestimmung und Selbstorganisation der Nutzer ermöglichen und unterstützen. Beides allerdings hat zur Konsequenz, dass sie hierbei explizit von zentralen Prinzipien herkömmlicher unternehmerischer Produktions- und Wertschöpfungsstrategien abweichen.

Die Beratung durch die Plattform ist ein öffentlicher oder kollektiver Service durch die Kunden und Nutzer der Produkte oder Dienstleistungen, über die beraten wird. Freiwillige, unentgeltliche Beiträge von Kunden für (potenzielle) Kunden entziehen sich der unmittelbaren Vermarktung durch Unternehmen. Andererseits ist bei erfolgreichen Betreibermodellen auch der Aufwand vom Unternehmen nicht unerheblich. Unternehmen werden hieran nur dann wirklich interessiert sein, wenn solche offenen Beratungsplattformen mit ihren Wertschöpfungsstrategien kompatibel sind. Unternehmen als Betreiber von nutzergenerierten Beratungsplattformen benötigen daher eine Wertschöpfungsstrategie, die ohne Kommodifizierung der Nutzerbeiträge auskommt. Unsere beiden Fallbeispiele repräsentieren zwei grundlegende Varianten, in denen Unternehmen den Betrieb nutzergenerierter Beratungsplattformen mit kommerzieller Wertschöpfung verbinden.

Wertschöpfungsmodell beim Garmin-Forum

Das Garmin-User-Forum zielt nicht auf die Generierung von Werbeeinnahmen, sondern durch ein zusätzliches Beratungsangebot auf die bessere Vermarktung der eigenen Produkte ab. Garmin ist einer der Marktführer von GPS-Geräten mit einer vergleichsweise breiten und spezialisierten Produktpalette mit hohem Innovationsgrad. Zudem ist die Nutzung dieser Geräte anspruchsvoll, insbesondere dann, wenn man sie berufsmäßig oder beim Sport nutzt. Garmin-Geräte werden über den Einzelhandel vertrieben, doch der Beratungsbedarf wird erst nach dem Kauf virulent und kann vermutlich kaum durch den Einzelhandel abgedeckt werden. Garmin betreibt eine Hotline, hat ausführliche Dokumentationen, Infoseiten und FAQs. Der Vorteil des Userforums liegt in der hochgradigen Spezialisierung der Beratung in den gerätespezifischen Foren, der kollektiven Kompetenz mehrerer Nutzer-Experten, der Möglichkeit, Fragen zu stellen und der Schnelligkeit, mit der interaktiv befriedigende Lösungen gefunden werden.

Strategische Vorteile für Garmin sind der verbesserte Support für die eigenen Kunden, community-basiertes Marketing und auch die Möglichkeit, Kritik und Anregungen von Nutzern für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Geräte nutzen zu können (Open Innovation im Sinne von Chesbrough 2003, 2006, 2011; Piller u.a. 2006, 2011). Die Wertschöpfungsstrategie, die Garmin mit dem User-Forum verfolgt, ist eine doppelte. Zum einen zielt das Unternehmen darauf ab, den Absatz der Geräte durch die Qualität des Supports zu geringeren Kosten (zum Beispiel im Vergleich zu einer Hotline) zu unterstützen. Zum anderen geht es darum, den Input der User für die Identifikation des Verbesserungsbedarfs existierender und die Entwicklung neuer Geräte zu nutzen. Beide Kalküle machen deutlich, dass die Wertschöpfungsstrategie in diesem Fall auf eine Flankierung der Wertschöpfung als Hersteller und Vertreiber der Geräte ausgerichtet ist. Hingegen zielt das Unternehmen nicht darauf ab, mit der Nutzung der Beratungsplattform selbst Einnahmen zu erzielen. Denn eigentlich ist die Beratung nur für Besitzer von Garmin-Geräten nützlich. Garmin stellt also eigentlich nicht-öffentliche Leistungen bereit, sondern faktisch Leistungen für die eigenen Kunden.

Wertschöpfungsmodell bei TripAdvisor

Demgegenüber ist TripAdvisor eine kommerzielle Reise-Webseite, deren Wertschöpfungsstrategie unmittelbar an die Nutzung der Seite gebunden ist und die auf Werbeeinnahmen abzielt. Die Werbekunden von TripAdvisor sind überwiegend Unternehmen aus der Reisebranche. Die recht erfolgreiche Strategie beruht darauf, sich mit dem inhaltlichen Beratungsangebot als anbieterunabhängiger Intermediär aufzustellen und gleichzeitig Wertschöpfung über die Werbung eben dieser Anbieter zu generieren. Die Nutzer des Beratungsangebots sind nicht eigene Kunden (wie im Fall von Garmin), aber Kunden von Unternehmen aus der Reisebranche. Für die Glaubwürdigkeit des inhaltlichen Angebots spricht aus Nutzersicht vermutlich gerade die Unabhängigkeit TripAdvisors von den bewerteten Reiseveranstaltern. Gleichzeitig sind die Kunden der Werbekunden – im Fall von TripAdvisor zum Beispiel Hotelketten oder Reiseveranstalter – auch diejenigen, die kritische Berichte über sie auf TripAdvisor schreiben.

Je mehr Nutzer TripAdvisor hat, umso wichtiger ist die Plattform für Unternehmen der Reisebranche, denn hier informieren und beraten sich die eigenen Kunden und zwar in einer doppelten Rolle – als Informanten und als Leser. Dementsprechend groß ist die Aufmerksamkeit der Reiseanbieter. Es ist bekannt, dass sie die Berichte aufmerksam registrieren, zum Teil eigene Mitarbeiterteams dafür haben. Zum anderen gab und gibt es immer wieder Klagen, vor allem von Hotels, bis hin zu Gerichtsprozessen aufgrund veröffentlichter kritischer Berichte von Kunden. All dies ist Ausdruck der Bedeutung, die solche öffentlichen Nutzerberichte für die Anbieter der Branche haben. TripAdvisor selbst agiert hier, soweit man sehen kann, als unabhängige Plattform für solche Berichte, sie werden unzensuriert veröffentlicht und die (möglichen) Gegenerklärungen der Hotels werden nicht gleichberechtigt mit den Kundenberichten dargestellt. TripAdvisor agiert gewissermaßen als Sprachrohr der Hotelkunden und als Informationsquelle für potenzielle zukünftige Kunden.

Auf der anderen Seite generiert TripAdvisor seine Einnahmen aus den Werbeaufträgen der Reiseanbieter, was deswegen gut gelingt, weil es den Zugang zu sehr vielen Nutzern bietet, die potenzielle Kunden eben dieser Reiseanbieter sind. TripAdvisor ist einerseits darauf angewiesen glaubhaft machen zu können, dass sie solcher Einflussnahme widerstehen, um die Unabhängigkeit von TripAdvisor nicht zu gefährden. Gleichzeitig ist TripAdvisor jedoch bestrebt, ihren Werbekunden attraktive Möglichkeiten

des Marketings zu bieten. Diesen Widerspruch auszubalancieren ist eine Gratwanderung, aber gleichzeitig auch eine höchst attraktive Wertschöpfungsstrategie auf der Basis von Werbeeinnahmen.

Die beiden Fälle stehen für zwei unterschiedliche Wertschöpfungsstrategien, die ohne die Kommodifizierung von unentgeltlichen Nutzerbeiträgen auskommen. Obgleich die nutzergenerierten Beratungsseiten und Userforen im Web kostenfrei verfügbar sind, also gewissermaßen den Status öffentlicher, frei verfügbarer Güter haben, sind sie eindeutig zielgruppenorientiert. Ihre Verwertungsstrategie basiert darauf, dass sie diese Zielgruppen erfolgreich auf ihre Plattform ziehen. Beide Strategien sind weit verbreitet. Unternehmen als Betreiber von nutzergenerierten Beratungsplattformen realisieren Wertschöpfungsinteressen nicht mit der direkten Vermarktung dieser nutzergenerierten Inhalte (also etwa ihrer kostenpflichtigen Verbreitung), sondern entweder mit der Herstellung der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, auf die sich die Beratung bezieht oder mit der Vermarktung der Beratungsseiten als Werbeplattform.

Die Betreiber- und Moderatorenrolle

Wir haben oben gezeigt, dass die Leistungen des Betreibers darin bestehen, eine Idee für nutzergenerierte Beratung zu entwickeln, den Strukturierungsrahmen und mögliche Beiträge zu definieren und Regeln für die Beteiligung zu institutionalisieren, die konsensfähig sind. Häufig sind hier zunächst nicht große Unternehmen am Werk, sondern versierte Nutzer und Entrepreneur, die eine Idee haben und ein Start-up gründen – TripAdvisor ist ein Beispiel dafür. Darüber hinaus übernehmen Betreiber die Aufgabe, die Einhaltung dieser Regeln zu kontrollieren und notfalls auch durchzusetzen. Diese Rolle ist aus Sicht der Nutzer nicht unkritisch, weil das Unternehmen sie missbrauchen könnte, um unerwünschte, kritische Beiträge zu zensurieren (ganz im Sinne herkömmlichen Unternehmenshandelns). Man kann annehmen, dass es sowohl die besondere Qualität nutzergenerierter Beratung wie auch die Bereitschaft zur Beteiligung beeinträchtigt, wenn Unternehmen in dieser Rolle auf die Inhalte der Nutzerbeiträge Einfluss nehmen, zum Beispiel indem sie kritische Beiträge von Nutzern ausschließen oder auch nur den Eindruck vermitteln, dies zu tun. Der kritische Punkt hier ist, dass kommerzielle Verwertungsinteressen der Unternehmen möglicherweise in Konflikt treten zur Verbreitung der kriti-

schen, unvoreingenommenen Nutzermeinung. Schließlich ist aus der Wertungsperspektive von Unternehmen die umfassende und unvoreingenommene Beratung der Kunden nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Wertschöpfung. Unternehmen kann daher unterstellt werden, dass sie ihre Administrationsrolle benutzen könnten, um Nutzerbeiträge zu zensurieren – es entsteht ein grundsätzliches Legitimationsproblem. Debatten über solche aus Nutzersicht unzulässigen Betreiberaktivitäten kennt man von vielen Plattformen.⁶ Nutzer reagieren sensibel, wenn der Verdacht von Zensur aufkommt. Unternehmen können auf nutzergenerierten Webseiten nicht so agieren wie auf Webseiten, die sie inhaltlich selbst bearbeiten, denn der Eindruck von Zensur könnte sich schnell negativ auf die Nutzung der Webseite auswirken. Wie die Betreiber- und Moderatorenrolle ausgefüllt wird, ist daher eine überaus sensible Dimension für Erfolg oder Misserfolg der Plattform.

Die härteste Sanktion, die auch in community-organisierten Plattformen (beispielsweise Wikipedia) eingesetzt wird, ist das Löschen von Beiträgen und das Sperren von Nutzeraccounts. Solche Eingriffe sind immer problematisch, denn sie können zum Ausschluss unliebsamer Nutzer missbraucht werden und die können wiederum Missstimmung in der Community verbreiten. Andererseits sind administrative Eingriffe auch aus der Nutzerperspektive wichtig – wie man an Webseiten sehen kann, die nicht permanent und sorgfältig administriert werden. Hier können sich schnell unnütze Beiträge oder sogar Spam ausbreiten, bis hin zur Unnutzbarkeit der Seite. Ohne aufmerksame Administratoren kann es auch zu unsachlichen Beiträgen, Angriffen oder Beleidigungen kommen, die – wenn sie überhandnehmen – das Ziel der Plattform torpedieren. Administratoren kontrollieren, ob die Beiträge sachlich passend und ernsthaft sind und den Regeln entsprechen. Beiträge, die dem nicht entsprechen, werden üblicherweise zunächst kritisiert (wie oben im Garmin-Forum im Fall von Holger), bei Nichtbeachtung können sie gelöscht werden. In den community-organisierten Fällen sind solche Vorfälle meist öffentlich, Unternehmen tendieren jedoch dazu, dies lieber geräuschlos und nicht öffentlich auszutragen. Administratoren kommt eine Schlüsselstellung auf

⁶ Bei Wikipedia gibt es über das Löschen von Beiträgen oft heiße Debatten und eine große Zahl von Wikipedianern sind mit der Beseitigung von Fehlern durch »Vandalismus« beschäftigt. Wenn Unternehmen die Betreiber sind, wird dies üblicherweise zu einer kostenintensiven und aufwendigen Aufgabe von Unternehmenspersonal.

nutzergenerierten Plattformen zu, denn sie fungieren einerseits als Vertreter des Unternehmens, andererseits sind sie Teil der Community und benötigen deren Akzeptanz und Anerkennung. In beiden Untersuchungsfällen (Garmin wie TripAdvisor) übernehmen die Unternehmen solche Kontroll- und Administrationsaufgaben. Administratoren sind – soweit man erkennen kann – Mitarbeiter des Unternehmens. Generell gilt für beide Unternehmen und deren Administratoren, dass sich diese darauf konzentrieren, die Einhaltung der Regeln durchzusetzen und sich dabei auch selbst daran halten. Sie vermeiden den Eindruck, kritische Beiträge zu unterdrücken – ob sie tatsächlich alle Beitragenden und alle Beiträge zulassen ist schwer zu überprüfen. Darüber hinaus gibt es jedoch gravierende Unterschiede in der Art und Weise wie die Administrations- und Moderatorenrolle ausgeübt wird.

Garmin übt diese Rolle offensiv aus, während TripAdvisor eher defensiv operiert, man sieht von diesen Aktivitäten fast nichts, persönlich in Erscheinung tretende und mitdiskutierende Administratoren und Moderatoren gibt es bei TripAdvisor nicht (ob es sie nicht gibt kann man auch hier schwer ersehen).⁷

Beim Garmin-Forum hingegen wird jedes Unterforum moderiert, die Moderatoren treten als Person in Erscheinung und beteiligen sich selbst aktiv an den Debatten. Beim Garmin-Forum gibt es für jedes Unterforum zwei Moderatoren, insgesamt agieren also circa 50. Moderatoren explizit als Vertreter des Unternehmens und werden so auch angesprochen, zum Beispiel, wenn es um herstellerbezogene Informationen geht, aber auch bei Kritik am Hersteller beziehungsweise den Geräten. Gleichzeitig betreiben sie aktives »community building«, »betreuen« Neulinge und achten darauf, dass die gestellten Fragen auch beantwortet werden. Gleichzeitig schützt sich Garmin explizit auch vor, aus seiner Sicht, unzulässigen Beiträgen. Garmin behält sich in den Forumsregeln zum Beispiel ausdrücklich das Recht vor, Beiträge zu löschen, die »Gerüchte, falsche Behauptungen, Spekulationen über interne Prozesse der Firma Garmin verbreiten. [...] Private

⁷ An diesen Stellen zeigen sich deutlich die Grenzen unseres methodischen Zugriffs, der sich bisher auf systematische Recherche auf der Webplattform beschränkt. In zukünftigen Studien müssten sie durch Interviews beim Unternehmen und seinen Mitarbeitern, wie auch mit Beitragenden ergänzt werden. Allerdings hat aus unserer Sicht auch die Plattformanalyse eine wichtige methodische Funktion, wenn es um die Perspektive der Nutzer geht, die hierdurch eingenommen wird.

oder firmeninterne Informationen, Mitarbeiter-E-mails sowie deren Email-adressen und Namen offenlegen«. Ebenso unerwünscht ist »Werbung im Forum und Links zu themenfremden Inhalten«. Die Art und Weise wie Garmin hier agiert passt insofern zum Konzept der Plattform, als auch hier Hersteller- und Betreiberrolle explizit verknüpft sind.

TripAdvisor scheint ohne persönliche Moderatoren auszukommen, die Administration geschieht im Hintergrund überwiegend automatisch und anscheinend mit minimalen Eingriffen – diesen Eindruck gewinnt man zumindest auch bei intensiverer Recherche. Dieser Unterschied passt insofern zur Idee von TripAdvisor, da diese auf authentische Nutzerberichte abzielt, die nicht von Moderatoren oder anderen Nutzern kritisiert und diskutiert werden, sondern zusammen die subjektive Meinungsvielfalt abbilden sollen. Zudem ist das Konzept nicht auf öffentliche Diskussionen ausgelegt (hierfür gibt es die Möglichkeit bilaterale Nachfragen zu stellen), sodass auch von dieser Seite kein Moderationsbedarf entsteht.

Kollaborative Ko-Produktion bei nutzergenerierter Beratung: Soziale Voraussetzungen von neuen Koordinationsformen

Nutzergenerierte Beratungsplattformen, so unser Argument, sind ein Beispiel für Dienstleistungen, die auf der Grundlage des Web 2.0 entstehen. Das Web ermöglicht Prozesse der Leistungserstellung, die in neuartiger Weise nutzergenerierte Formen der Content-Produktion mit der Organisation, dem Angebot und der Vermarktung von Dienstleistungen durch kommerzielle Anbieter kombinieren (kollaborative Ko-Produktion bzw. Services). Diese Prozesse der Leistungserstellung beruhen auf einer Kombination selbstorganisierter »large-scale collaboration« von Nutzern auf der einen Seite, mit Prinzipien organisationsinterner Koordination (»Hierarchie«) von Leistungserstellung durch Unternehmen – den Betreibern der Beratungsplattformen – auf der anderen Seite. Diese Kombination ist voraussetzungsvoll, da sie einen neuartigen Mix unterschiedlicher Koordinationsformen darstellt.

Auf der einen Seite vollzieht sich die »large-scale collaboration« der Nutzer auf der Grundlage einer an Gemeinschaft orientierten Koordinationsform. Nutzergenerierte Beratungsleistungen sind öffentliche Güter, von deren Nutzung niemand ausgeschlossen werden kann. Die Erstellung dieser

Beratungsleistungen findet in Form von Selbstorganisation durch die Nutzer statt, wobei die Normen und Regeln, nach denen der Prozess der Leistungserstellung vonstatten geht, im Wesentlichen denen entsprechen, die wir aus den Fällen gemeinschaftsbasierter, nicht-kommerzieller Kollaboration (Open Source Software und Wikipedia) kennen. Schließlich spielen Reziprozitätserwartungen für die Bereitschaft zur Beteiligung einer großen Zahl von Nutzern eine Rolle und diese Beteiligung einer großen Zahl von Nutzern ist wiederum essentiell für die Qualität und damit für die Nützlichkeit der Plattformen. Auf der anderen Seite stellen kommerzielle Anbieter von Produkten oder Dienstleistungen ermöglichende Rahmenbedingungen für nutzergenerierte Beratung zur Verfügung. Nicht nur der Betrieb der Beratungsplattformen, sondern auch der Aufbau und die Gewährleistung ihrer Strukturen ist eine von Unternehmen erbrachte Leistung, mit der diese letztlich kommerzielle Wertschöpfungsinteressen verfolgen.

Dieser Mix unterschiedlicher Koordinationsformen, so unser abschließendes Argument hat soziale Voraussetzungen, die in der wissenschaftlichen Diskussion wie von den beteiligten Unternehmen nicht oder nicht hinreichend beachtet werden. Um das zugrundeliegende Problem deutlich zu machen, schließen wir an die Beiträge zur Koordination wirtschaftlichen und sozialen Handelns von Marc Granovetter (1985) und Helmut Wiesenthal (2000) an.

Von Helmut Wiesenthal lässt sich die Überlegung adaptieren, dass der Mix unterschiedlicher Koordinationsformen kein Problem darstellen muss. In seinem Beitrag zur Systematisierung unterschiedlicher Formen sozialer Koordination argumentiert er, dass der Mix unterschiedlicher Koordinationsformen nicht ungewöhnlich ist, vielmehr seien empirisch zu beobachtende Koordinationsweisen in der Regel Komposita aus Grundformen unterschiedlicher Koordinationsmechanismen (Markt; Organisation bzw. Hierarchie; Gemeinschaft bzw. Community). Gerade die Kombination der verschiedenen Koordinationsmechanismen mache gemischte Koordinationsformen tendenziell leistungsfähiger als Monostrukturen, weil sie in der Lage sind, ihre spezifischen Stärken ins Spiel zu bringen und ihre Schwächen wechselseitig auszugleichen.⁸ Ob dies allerdings tatsächlich der Fall ist

⁸ Bei diesem starken Plädoyer für die Leistungsfähigkeit gemischter Koordinationsweisen ist zu berücksichtigen, dass sich Wiesenthals Argumentation zum einen kritisch gegen die Vorstellung einer überlegenen Effizienz rein marktförmiger Koordination richtet

und welche Mischung einer Leistungsfähigkeit förderlich ist, ist auch für Wiesenthal eine empirische Frage, die von den Besonderheiten des Einzelfalls abhängen. Aus Wiesenthals Überlegungen kann man lernen, dass gemischte Koordinationsweisen nicht nur möglich sind, sondern empirisch eher die Regel als die Ausnahme darstellen.

Für die Präzisierung der spezifischen sozialen Voraussetzungen für die Koordination nutzergenerierter Beratung ist der Anschluss an Überlegungen von Marc Granovetter hilfreich. In seinem viel zitierten Aufsatz über die soziale Einbettung wirtschaftlichen Handelns (Granovetter 1985) argumentiert er, dass reale Marktkoordination gerade deshalb funktioniert, weil sie in soziale Normen und Regeln eingebettet ist. Diese Einbettung schafft das für den Austausch auf dem Markt wichtige Vertrauen, dass die jeweils anderen nicht opportunistisch handeln.

Kombiniert man die Überlegungen von Wiesenthal mit denen von Granovetter, sind wir exakt bei den besonderen sozialen Voraussetzungen angelangt, die sich für die Koordination nutzergenerierter Beratung stellen. Denn es geht hier um wechselseitiges Vertrauen von Akteuren, die an Prozessen arbeitsteiliger Leistungserstellung beteiligt sind, wobei sie mit ihren Beiträgen der je spezifischen Logik folgen, die sich aus den unterschiedlichen Koordinationsformen ergeben (Gemeinschaft/Community auf Seiten der Nutzer, Organisation/Hierarchie auf Seiten der Unternehmen). Vertrauen richtet sich von Seiten der Nutzer wie von Seiten der Unternehmen dabei nicht nur darauf, dass andere Akteure mit Blick auf *dieselbe* Koordinationsform nicht opportunistisch handeln (wie bei Granovetter), sondern dass sie sich an spezifische Normen und Regeln halten, obwohl ihr Handeln *anders* koordiniert ist (Wiesenthal). Nutzergenerierte Beratungsplattformen funktionieren nur insoweit, so unser Argument, als Nutzer wie Unternehmen die Unsicherheiten akzeptieren, die aus der Logik unterschiedlicher Koordinationsform folgen.

Nutzer, die mit ihren Beiträgen auf diesen Plattformen andere Nutzer beraten, akzeptieren, dass Unternehmen kommerzielle Wertschöpfungsinteressen verfolgen. Unsere Vermutung ist, dass sie dies solange akzeptieren, wie es der Qualität und Nützlichkeit der Beratungsplattformen keinen

(und gegen die Vorstellung, die Kopräsenz nicht-marktförmiger Elemente als Störung effizienter Koordination zu interpretieren), dass er aber zugleich allzu großem Optimismus in Bezug auf die Möglichkeiten Organisation und Communities als idealtypische Alternativen vorbeugen möchte.

Abbruch tut.⁹ Zugleich vertrauen die Nutzer offenbar darauf, dass die Wertschöpfungsinteressen der Plattformbetreiber nicht dazu führen, dass diese die für die Beteiligung und »large-scale collaboration« der Nutzer essentiellen Regeln und Normen verletzen (indem sie etwa kritische Beiträge löschen).

Umgekehrt akzeptieren die beteiligten Unternehmen die Prinzipien der Selbstorganisation, in der »large-scale collaboration« seitens der Nutzer vonstatten geht. In diesem Zusammenhang akzeptieren sie auch, dass die Beratung durch Nutzer kritische Beiträge enthält und sie weder Gegenstand noch Inhalt der Kritik beeinflussen können. Unsere Vermutung ist, dass die Unternehmen diese Prinzipien gerade deshalb akzeptieren, weil die Sichtbarkeit kritischer Beiträge Voraussetzung für die von den Nutzern wahrgenommene Qualität der Beratungsplattform ist. Zugleich vertrauen die Unternehmen darauf, dass die Nutzer, die andere Nutzer beraten, ehrliche und zutreffende Beiträge liefern und damit der Content der Beratung verlässlich ist – auch sie haben hierfür keine Gewähr.

Das wechselseitige Vertrauen darin, dass die anderen sich an relevante Normen und Regeln halten werden, ist im Fall nutzergenerierter Beratungsplattformen – jedenfalls derzeit – eine fragile Ressource. Denn anders als in den Fällen auf die Granovetter zurückgreift, ist angesichts der Neuigkeit des Phänomens nutzergenerierter Beratungsplattformen die Erfahrungsbasis schmal, die den Akteuren Anhaltspunkte dafür gibt, dass ihr Vertrauen berechtigt war.¹⁰

Literatur

Benkler, Y. (2002), »Coase's Penguin, or Linux and the nature of the firm«, *The Yale Law Journal*, H. 112, S. 371–446.

⁹ Sie werden dies vermutlich nicht unbegrenzt tun, sondern nur eine bestimmtes Ausmaß an Profit aus kommerzieller Wertschöpfung als akzeptabel empfinden. Wo die Grenzen hier liegen (werden), ist freilich eine offene Frage.

¹⁰ Granovetters Beispiele, mit denen er gegen die »unter-sozialisierten« Akteure, die der wirtschaftswissenschaftlichen Fassung des Opportunismusproblems wie auch dessen Lösungen in der Institutionenökonomie argumentiert, haben einen Bias im Hinblick auf Settings, in denen die Normen und Regeln, auf die Akteure vertrauen, etabliert und unstrittig sind.

- (2006), *The wealth of networks. How social production transforms markets and freedom*, New Haven.
- Brint, S. (2001), »Gemeinschaft Revisited: A Critique and Reconstruction of the Community Concepts«, *Sociological Theory*, Jg. 19, H. 1, S. 1–23.
- Chesbrough, H. (2011), *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, New Jersey.
- (2006), *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Boston.
- (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston.
- Chesbrough, H./Vanhaverbeke, W./West, J. (2006), *Open innovation: Researching a new paradigm*, Oxford.
- Comino, S./Manenti, F./Parisi, M. L. (2007), »From planning to mature: On the success of open source projects«, *Research Policy*, Jg. 36, S. 1575–1586.
- Granovetter, M. S. (1985) »Economic action and social structure: the problem of embeddedness«, *American Journal of Sociology*, Jg. 91, S. 481–510.
- Gross, P. (1983), *Die Verbeisungen der Dienstleistungsgesellschaft: soziale Befreiung oder Sozialherrschaft?*, Opladen.
- Gross, P./Badura B. (1977), »Sozialpolitik und soziale Dienste – Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen«, in: Ferber/Kaufmann (Hg.), *Soziologie und Sozialpolitik* (Sonderheft 19 der KZfSS), Opladen, S. 361–385.
- Gutek, B. A./Welsh T. (2000), *The Brave New Service Strategy – Aligning Customer Relationships, Market Strategies and Business Structures*, New York.
- Hanekop, H./Wittke, V. (2010), »Kollaboration der Prosumenten. Die vernachlässigte Dimension des Prosuming-Konzepts«, in: Birgit Blättel-Mink/Kai-Uwe Hellmann (Hg.), *Prosumer Revisited. Zur Aktualität einer Debatte*, Wiesbaden, S. 96–113.
- (2008), »Die neue Rolle der Anwender in internetbasierten Innovationsprozessen«, *AIS-Studien*, Jg. 1, H. 1, S. 7–28.
- Hollingsworth, J. R./Boyer, R. (1998), »Coordination of economic actors and social systems of production«, in: J. R. Hollingsworth/R. Boyer (Hg.), *Contemporary capitalism. The embeddedness of institutions*, Cambridge, S. 1–47.
- Hornung, S./Kleemann, F./Voß, G. G. (2011), »Managing a New Consumer Culture: »Working Consumers« in Web 2.0 as a Source of Corporate Feedback«, in: V. Wittke/H. Hanekop (Hg.), *New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet – An Interdisciplinary Perspective*, Göttingen, S. 113–150.
- Jacobsen, H./Voswinkel, S. (2005), *Der Kunde in der Dienstleistungsbeziehung – Beiträge zur Soziologie der Dienstleistung*, Wiesbaden.
- Kleemann, F./Voß G. G./Rieder, K. (2008), »Crowdsourcing und der Arbeitende Konsument«, *Arbeits- und Industriesoziologische Studien*, Jg. 1, H. 1, S. 29–44.
- (2008), »Un(der)paid Innovators: The Commercial Utilization of Consumer Work through Crowdsourcing«, *Science, Technology & Innovation Studies*, Jg. 4, H. 1, S. 5–26.

- Kleinaltenkamp, M. (2001), »Begriffsabgrenzungen und Erscheinungsformen von Dienstleistungen«, in: M. Bruhn/H. Meffert (Hg.), *Handbuch Dienstleistungsmanagement: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung*, Wiesbaden, S. 27–50.
- O'Mahony, S. (2006), »Developing community software in a commodity world«, in: M. S. Fisher/G. Downey (Hg.), *Frontiers of capital: Ethnographic reflections on the New Economy*, Durham, S. 237–266.
- Ostrom, E. (1990), *Governing the commons. The evolution of institutions for collective action*, Cambridge.
- Piller, F./Ihl, C./Vossen, A. (2011): »Customer Co-Creation: Open Innovation with Customers«, in: V. Wittke/H. Hanekop (Hg.), *New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet – An Interdisciplinary Perspective*, Göttingen, S. 31–61.
- Piller, F./Reichwald, R. (2006), *Interaktive Wertschöpfung: Open Innovation, Individualisierung und neue Formen der Arbeitsteilung*, Wiesbaden.
- Prasarnphanich, P./Wagner, C. (2008), »Creating Critical Mass in Collaboration Systems: Insights from Wikipedia«, in: *Second IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies (IEEE DEST 2008)*.
- Raymond, E. (1999), *The cathedral and the bazaar*, Sebastopo, CA.
- Surowiecki, J. (2005), *Wisdom of the Crowd*, New York.
- Stegbauer, C. (2009), *Wikipedia: Das Rätsel der Kooperation*, Wiesbaden.
- Tapscott, D./Williams, A. D. (2006), *Wikinomics: How mass collaboration changes everything*, New York.
- von Hippel, E. (2005), *Democratizing innovation*, Cambridge.
- von Hippel, E./von Krogh, G. (2006), »Free revealing and the private-collective model for innovation incentives«, *R&D Management*, Jg. 36, H. 3, S. 295–306.
- Voß, G. G./Rieder, K. (2006), *Der arbeitende Kunde*, Frankfurt/Main.
- West, J./O'Mahony S. (2008), »The role of participation architecture in growing sponsored Open Source communities«, *Industry & Innovation*, Jg. 15, H. 2, S. 145–168.
- Weber, S. (2004), *The success of Open Source*, Cambridge, Harvard.
- Wiesenthal, H. (2006), »Selbstorganisation und Selbststeuerung«, in: H. Wiesenthal (Hg.), *Gesellschaftssteuerung und gesellschaftliche Selbststeuerung: Eine Einführung*, Wiesbaden, S. 79–142.
- (2000), »Markt, Organisation und Gemeinschaft als »zweitbeste« Verfahren sozialer Koordination«, in: U. Schimank/R. Werle (Hg.), *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*, Frankfurt/Main.
- Wittke, V./Hanekop, H. (2011), »New forms of collaborative innovation and production on the Internet«, in: V. Wittke/H. Hanekop (Hg.), *New Forms of Collaborative Innovation and Production on the Internet – An Interdisciplinary Perspective*, Göttingen, S. 9–29.

Tabea Beyreuther, Katrin Duske, Christian Eismann,
Sabine Hornung, Frank Kleemann (Hg.)

consumers@work

Zum neuen Verhältnis von Unternehmen
und Usern im Web 2.0

Die Diplomsoziologen *Tabea Beyreuther, Katrin Duske, Christian Eismann, Sabine Hornung* und *Frank Kleemann*, Dr. phil., sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Soziologie, Industrie- und Techniksoziologie der Technischen Universität Chemnitz.

Campus Verlag
Frankfurt/New York

Inhalt

Einleitung <i>Tabea Beyreuther, Christian Eismann und Frank Kleemann</i>	9
Teil I: Die Integration von Internetnutzern aus betrieblicher Perspektive	
Einleitung zu Teil I <i>Sabine Hornung</i>	19
Open Innovation und die betriebliche Integration von Internetnutzern <i>Raphael Menezes, Daniel Kabnert und Birgit Blättel-Mink</i>	22
Vom schweren Loslassen: Unternehmen in der Umsetzung von Enterprise 2.0 <i>Sabine Pfeiffer, Petra Schütt und Daniela Wübr</i>	53
Barrieren bei der organisationalen Nutzung von Wissensmanagement- und Web 2.0-Tools <i>Athanasios Mazarakis</i>	64
Kompetenzen offener Innovationsentwicklung <i>Gunnar Stevens, Johanna Meurer, Bernhard Nett und Tobias Schwartz</i>	76

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.
ISBN 978-3-593-39773-3

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2012 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: Campus Verlag, Frankfurt am Main
Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach
Gedruckt auf Papier aus zertifizierten Rohstoffen (FSC/PEFC).
Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.
www.campus.de

Teil II: Arbeit an der Grenzstelle zwischen Betrieben und Internetusern

Einleitung zu Teil II <i>Tabea Beyreuther</i>	91
Die neue Qualität von Grenzstellenarbeit im Web 2.0 <i>Sabine Hornung und Katrin Duske</i>	94
Technikvermittelte Schnittstellen als Problem – interaktive Arbeit als Lösung <i>Anna Hoffmann</i>	130
Teil III: Motivlagen und Beteiligungsmuster von Internetnutzern	
Einleitung zu Teil III <i>Christian Eismann</i>	149
»Netizenship« oder Alltagsökonomie? <i>Jörn Lamla</i>	152
Grenzmanagement im Umgang mit dem Internet – am Beispiel junger WebworkerInnen <i>Tanja Carstensen</i>	180
Die Beteiligung an Web 2.0-Phänomenen aus Perspektive des Mediatisierungsansatzes <i>Christian Papsdorf</i>	193

Teil IV: Neue Formen der User-Kollaboration im Web 2.0 – und betriebliche Reaktionen

Einleitung zu Teil IV <i>Katrin Duske</i>	209
Nutzergenerierte Beratungsplattformen: Neue Formen der Ko-Produktion im Web 2.0 <i>Heidemarie Hanekop und Volker Wittke</i>	212
Coping with the Crowd: Hotelbewertungsplattformen und die Reaktionen der Hotellerie <i>Thomas Birken und Soraya Schill</i>	246
Informationelle Bewirtschaftung der Identität während computerunterstützter Vergesellschaftung <i>Andreas Schelske</i>	258
Fazit und Ausblick <i>Frank Kleemann und Christian Eismann</i>	266
Autorinnen und Autoren	276