

Teil 2

Warum beteiligen sich Kundinnen und Kunden in unternehmens-eigenen Online Communities?

HOCHSCHULE
LUZERN

*Ergebnisse aus einem Forschungsprojekt
der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Zusammenarbeit mit:*



Lithium®

Helsana

 homegate.ch

 SBB CFF FFS

gefördert von:



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Kommission für Technologie und Innovation KTI

Teil II: Erfolgreiche Strategien aus der Praxis

Autorinnen:

Esther Federspiel, Dorothea Schaffner & Seraina Mohr

Welche Strategien werden in der Praxis eingesetzt, um Nutzerinnen und Nutzer von Online-Communities zum Mitmachen zu motivieren?

Dieser Frage widmete sich die zweite Phase des Forschungsprojektes «Customer Engagement in Online Communities». Anhand von **20 Interviews** mit Beratern aus Social-Media-Agenturen, Community Managern, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler haben wir ermittelt, **welche Anreize** zur Motivation von Online Customer Engagement **in der Praxis erfolgreich eingesetzt oder empfohlen** werden.

Die in den Experteninterviews genannten Anreize werden in den folgenden Abschnitten anhand von Beispielen beschrieben. Die damit in Zusammenhang genannten Beweggründe der Nutzerinnen und Nutzer (Motive) einer Community werden aufgezeigt, ebenso die anvisierten Verhaltensweisen (Lesen oder Posten). Die folgenden Ergebnisse widerspiegeln die Perspektive der Expertinnen und Experten. Insbesondere die Beweggründe der Nutzerinnen und Nutzer sind deshalb Ergebnisse von Erfahrungswerten und Annahmen.

Psychologie der Anreize

In der Theorie wird zwischen extrinsisch- und intrinsisch-orientierten Anreizen unterschieden. **Extrinsisch-orientierte Anreize** sind Anreize, bei welchen die Nutzerinnen und Nutzer vor allem auf die **Belohnung abzielen**, die für die Erfüllung einer Aufgabe in Aussicht

gestellt wird. **Intrinsisch-orientierte Anreize sprechen innere Beweggründe und Wertvorstellungen an.** Typische Merkmale für entsprechende Aufgaben sind etwa, die Möglichkeit, verschiedener Fähigkeiten einzusetzen, die Sinnhaftigkeit oder die Autonomie bei der Erledigung einer Aufgabe und das erwartete Feedback.

Extrinsisch- und intrinsisch-orientierte Anreize können sich auch überschneiden und sind nicht immer klar voneinander unterscheidbar: (Immaterielle) Belohnungen beispielsweise, können auch einen höheren Sinn vermitteln oder ein positives Verhaltensfeedback sein und damit als intrinsisch-orientierter Anreiz verstanden werden. Ob ein Anreiz intrinsisch- oder extrinsisch-orientiert ist, hängt von der Wahrnehmung der Nutzerinnen und Nutzer ab.

Extrinsisch-orientierte Anreize

Die befragten Expertinnen und Experten stehen Belohnungen sowie Wettbewerben kritisch gegenüber, setzen diese aber dennoch regelmässig ein:

«Dann selten oder ab und zu machen wir einen Wettbewerb. Es ist klar, dass die Leute auf Wettbewerbe reagieren. Wenn es etwas zu gewinnen gibt, dann kommen sie. Da reagieren sie. Aber es wäre auch falsch meiner Meinung nach das immer zu machen, weil die Beteiligung sollte ja zu einem gewissen Teil auch interessensbezogen sein.»

Thomas Fleischli, Helsana

Diese Ambivalenz ergibt sich einerseits aus der Angst, mit Anreizen die „falsche“ Zielgruppe anzusprechen oder gar die Eigenmotivation zu zerstören. Andererseits sehen die Expertinnen und Experten auch einen Wert im Einsatz von Belohnungen. Insbesondere **monetäre Belohnungen** sind aus Sicht der Fachpersonen **als Einstiegsaktivierung geeignet** und damit in der Anfangsphase des Customer Engagements in Online Communities durchaus sinnvoll. Extrinsische Anreize können auch als Belohnungen im Sinne eines instrumentellen Lernprozesses verstanden werden. **Dank des Anreizes werden neue Verhaltensweisen erlernt**, die anschliessend auch ohne Anreiz weiter eingesetzt werden.

Die befragten Expertinnen und Experten stimulieren vor allem mit Wettbewerbspreisen oder finanziellen Belohnungen ein genau definiertes Verhalten (Teilen von Bildern, Preisgeben von persönlichen Informationen, etc.). Testprodukte hingegen setzten sie als Belohnung für besonders aktive Nutzerinnen und Nutzer ein.

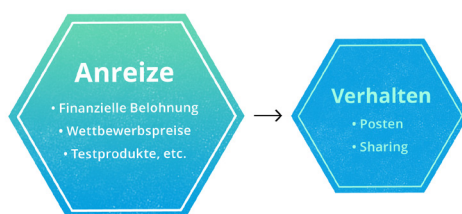


Abbildung 1: Überblick zu den extrinsisch-orientierten Anreizen

Hinter der Wirkung dieser Anreize vermuten unsere Interviewpartnerinnen und -partner das **Bedürfnis nach Einfluss (Dominanz), Unterhaltung und Anerkennung**. Bei solchen materiellen Belohnungen geht es vor allem darum, die Community-Mitglieder zum **Posten** anzuregen.

Intrinsisch-orientierte Anreize

Die befragten Expertinnen und Experten setzen folgende intrinsisch-orientierten Anreize zur Aktivierung ihrer Community-Mitglieder ein:

- spannende Inhalte mit Mehrwert bieten
- Fragen oder direkte Aufforderungen durch die Moderation posten
- Qualitatives neutrales Feedback auf das User-Verhalten geben
- den Nutzerinnen und Nutzern Anerkennung geben
- Verleihen von Status und Ranking die einen Vergleich mit anderen ermöglichen
- das Ermöglichen sozialer Identität und persönlichen Austauschs
- das Mitgestalten lassen von Produkten, Prozessen oder Wissensaufbau (Partizipation)
- Aufgaben und Beiträgen einen höheren Sinn geben (Sinnhaftigkeit)
- sowie zusätzliche Autonomie durch erweiterte Rechte und Zugang ermöglichen.

In den folgenden Abschnitten werden die einzelnen Anreize, die vermuteten Nutzerbedürfnisse sowie die spezifischen Verhaltensweisen, die damit von den Expertinnen und Experten aktiviert werden wollen erklärt:

1. Inhalte

Die Expertinnen und Experten setzen im Alltag des Community-Managements stark auf die **Bereitstellung stimulierender Inhalte**:

«Das ist immer und immer und immer nur der Inhalt, der einen Mehrwert schaffen muss für die Zielgruppe, die man auf einer Plattform ansprechen möchte.»

Nadine Stutz, Raiffeisen Schweiz

Als stimulierend sehen sie **Inhalte mit Mehrwert, interessante sowie kontroverse Inhalte**.

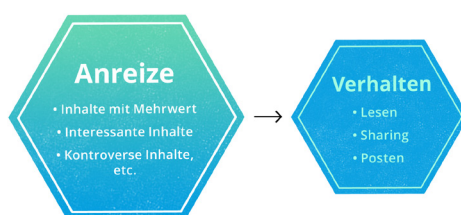


Abbildung 2: Intrinsisch-orientierter Anreiz Inhalt

Geeignete Inhalte holen aus Sicht der Expertinnen und Experten die Nutzerinnen und Nutzer bei einem bestimmten **Interesse** ab. Oder sie informieren und bieten damit eine **Risikominimierung**, z.B. bei Themen rund um Krankenversicherungen. Weiter eignen sie sich, um den Nutzerinnen und Nutzern durch Wissen in einem Themengebiet eine **Weiterentwicklung (Leistung) zu bieten**. Aktivieren wollen die Fachleute damit primär, dass **Beiträge gelesen** und durch **Sharen** die Inhalte verbreitet werden oder die Nutzerinnen und Nutzer **eigene Beiträge posten**.

2. Fragen und Aufforderungen durch die Moderation

Fragen stellen wird von den befragten Personen als einfaches Mittel beschrieben, um auf einer Community Interaktion auszulösen:

«Fragen sind für mich das wichtigste Thema. Wir sind darauf getrimmt, dass wir auf eine Frage eine Antwort geben und die Frage zeigt das Interesse an den Fans.»

Barbara Schwede, Schwede & Schwede

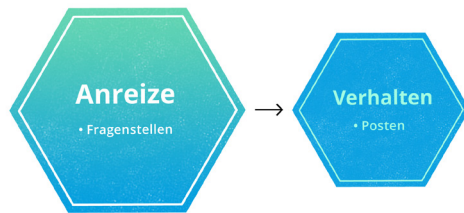


Abbildung 3: Intrinsic-orientierter Anreiz Moderation

Mit Fragen regen die Expertinnen und Experten das **Posten von Antworten** an. Die dahinterliegenden Nutzerbedürfnisse sind - aus der Perspektive der Expertinnen und Experten - das **Zeigen wollen, dass man etwas weiss** zu einem Thema aber auch die **Beachtung**, die einem beim Beantworten einer Frage zuteil wird.

3. Feedback

Qualitatives neutrales Feedback wird von den Befragten als aufwändige Möglichkeit beschrieben, das **Bedürfnis nach Beachtung** und **Anlehnung** zu erfüllen und die Community-Mitglieder zum Posten zu aktivieren.

«Ich sehe so viele Seiten, von wirklich grossen Unternehmen, die mit ganz ganz viel Aufwand Inhalte produzieren und dann fragen die Fans irgendwas und dann kommt nichts zurück. Kein Mensch möchte ins Leere hineinkommunizieren.»

Barbara Schwede, Schwede & Schwede

Es geht dabei darum, **sich als Moderation am Dialog zu beteiligen**, die **Mitglieder ernst zu nehmen** und **ihnen auf Augenhöhe zu begegnen**.

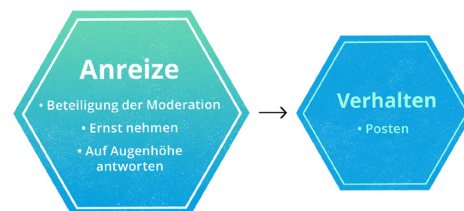


Abbildung 4: Intrinsic-orientierter Anreiz Feedback

4. Anerkennung

Anerkennung wird ebenfalls als wichtiges Mittel zur Aktivierung angesprochen:

«Auch bei Leuten, die jetzt nicht so häufig da sind, versuche ich ein Danke zu geben oder sage, dass die Antwort gut war. Das gibt dann so eine Wertschätzung für sie als Community Mitglied.»

Dragana Maric, Homegate AG

Damit wird vor allem darauf abgezielt, dass die **Mitglieder aktiv Beiträge posten**, aber auch **teilen (sharen)**.

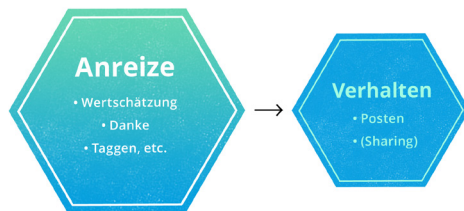


Abbildung 5: Intrinsisch-orientierter Anreiz Anerkennung

Wertschätzung, für Beiträge danken sowie das **Taggen der geleisteten Beiträge** sollen das zugrundeliegende **Bedürfnis** von Community-Mitgliedern **nach Anerkennung** befriedigen.

5. Status und Ranking (Rückmeldung, die einen Vergleich mit anderen ermöglicht)

Auch Status und Ranking, welche eine Rückmeldung bieten, die einen Vergleich mit anderen ermöglicht, zielen für die befragten Fachleute vor allem darauf ab, dass die Community-Mitglieder **mehr posten**:

«Sehr beliebt ist unter anderem der Fan der Woche. Die Leute mögen das. Es gibt immer wieder Fans, die mit vielen Likes auffallen - auch bei Posts, die an sich nicht so interessant waren - wohl mit der Hoffnung, dass sie auch mal genannt werden. Das ist sehr immateriell, einfach, aber es kann Fans motivieren. Die Leute wollen oft vielleicht gar keine informativen Antworten, sondern nur Wertschätzung.»

Gabriele Bryant, Blum Bryant AG

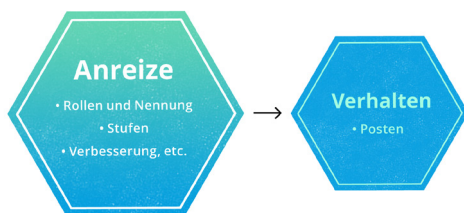


Abbildung 6: Intrinsisch-orientierter Anreiz Status und Ranking

Als dahinterliegende Bedürfnisse, die angesprochen werden sollen werden zusätzlich zur **Anerkennung** und zum **Feedback** auch **Dominanz, das „Einfluss-nehmen-wollen“ in einer Community** sowie das **„Besser-werden-wollen“ (Leistung)** angesprochen.

6. Soziales (Ermöglichen sozialer Identität und persönlichen Austauschs)

Das Entwickeln des Gefühls von Gemeinschaft und Zugehörigkeit wird von den Experten und Expertinnen ebenfalls zur Aktivierung von Mitgliedern in Communities genannt:

«Es ist wichtig den Usern zu zeigen, dass sie auch einen grossen Teil zum Erfolg der Community beigetragen haben, und dass wir stolz darauf sind und sie halt auch ein Teil davon sind.»

Dragana Maric, Homegate AG

Angesprochen werden die zugrundeliegenden **Bedürfnisse nach Geselligkeit, Anlehnung** und **Beachtung**, abgezielt wird vor allem darauf, dass **Mitglieder in Form von Posts Inhalte beitragen**.

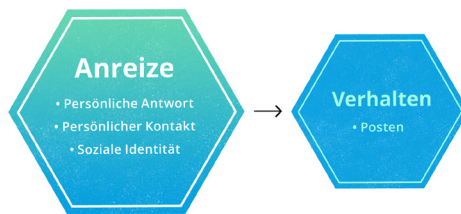


Abbildung 7: Intrinsisch-orientierter Anreiz Soziales

Damit sich die Mitglieder zur Gemeinschaft zugehörig fühlen, werden der **persönliche Kontakt** und die **persönlichen Antworten** (siehe auch Kapitel 3 Feedback) als wichtig erachtet. Als Basis einer solchen Gemeinschaft nennen die Befragten eine **gemeinsame soziale Identität**, welche sich beispielsweise über die gemeinsame Begeisterung für eine Marke oder gemeinsame Interessen entwickelt.

7. Sinnhaftigkeit, Partizipation und Autonomie

Weniger konkrete Ansätze sind in der Praxis zu Sinnhaftigkeit, Partizipation und Autonomie vorhanden. Trotzdem werden sie vereinzelt bereits erfolgreich eingesetzt:

«Wir haben den Super-Usern die Verantwortung übertragen für Internet Devices, etc. (also näher am Unternehmen sein, die Öffnung des Unternehmens). So sind die User näher am Unternehmen, das Unternehmen muss sich gegenüber den Usern öffnen. Dies führt dazu, dass sich die User noch mehr engagieren.»

Jan Biller, Swisscom AG

Mit solchen Anreizen wird vor allem das **aktive Posten**, konkreter das **Beitragen eigener Ideen (Co-Creation)** aktiviert. Dahinterliegende Bedürfnisse sind, der **Wunsch, sich zu einem Thema weiterzuentwickeln** und dann zu **erleben, dass die Ideen gut sind und vom Unternehmen umgesetzt werden (Leistung und Anerkennung)**.

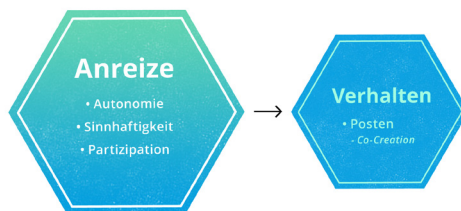


Abbildung 8: Intrinsisch-orientierte Anreize Sinnhaftigkeit, Partizipation und Autonomie

Fazit

Je höher der Reifegrad der Community, desto grösser der Austausch und Dialog zwischen Unternehmen und Kundschaft.

In der Praxis wird vor allem auf die Bereitstellung der Inhalte gesetzt. Das Bereitstellen von Inhalten lässt sich noch immer **gut mit ursprünglichen Kommunikationsmodellen in Einklang bringen**, bei denen die Kommunikation linear und kontrolliert vom Sender über das Medium zum Empfänger gelangt. Eine weitere Abhängigkeit zeigt sich hier zum **Reifegrad einer Community**: In frühen Phasen des Dialogs mit der Kundschaft wird eher auf die Bereitstellung von Inhalten gesetzt.

Je mehr Interaktion zugelassen wird, desto mehr Dialog und Austausch entsteht. Ebenfalls ein grosses Gewicht kommt **Anreizen wie Ranking und Status sowie Feedback mit Bewertung** zu, die auf die Anerkennung abzielen. **Aufgabenbezogene Anreize**, die auf eine eigenmotivierte Beteiligung abzielen (Autonomie, Sinnhaftigkeit, etc.) und Partizipation und Co-Creation anregen sind **mit einem hohen Reifegrad einer Community verbunden** und werden erst bei wenigen Befragten gezielt eingesetzt. Hier ist die Kundschaft viel näher am Unternehmen und tief in die Wertschöpfungsprozesse eingebunden. Grundsätzlich gilt: **Je höher der Reifegrad der Community, desto grösser der Austausch und Dialog zwischen Unternehmen und Kundschaft**. Dies erfordert aber auch eine entsprechende Bereitschaft zur Öffnung der Unternehmen und des Aufbrechens klassischer Hierarchien zwischen Unternehmen und Konsumenten.

Mit dieser Studie wurden die **Grundlagen** für eine **gezielte Erforschung** der Anreizelemente erarbeitet. Als **nächster Schritt** plant die Hochschule Luzern in Zusammenarbeit mit den Partnern weiterführende Studien zur Wirkung spezifischer Anreizelemente.

Befragte Expertinnen und Experten

[Jan Biller](#), Social Media & Community Manager, Swisscom AG

[Gabriele Bryant](#), Geschäftsführerin, Blum Bryant AG

[Thomas Fleischli](#), Projektleiter Bestandesmarketing, Helsana-Gruppe

[Su Franke](#), Beraterin, Corporate Dialog

[Berit Gründlers](#), Stv. Ressortleiterin Community / Social Media Managerin, 20 Minuten

[Sergio Mare](#), Leiter Online Kommunikation, Migros

[Dragana Maric](#), Community Koordinatorin, Homegate AG

[Elisa Mekler](#), Research Associate, Universität Basel

[Renato Mitra](#), Teamleiter Marketing Kommunikation & Digital, Zühlke Group

[Manuel P. Nappo](#), Leiter Center for Digital Business, Hochschule für Wirtschaft Zürich HWZ

[Helmut Kazmaier](#), Partner, Stimmt AG

[David Schäfer](#), Gründer / Partner, SOMEXCLOUD Social Media Akademie sowie

haemmerli schaefer contemporary communications

[Clemens Maria Schuster](#), Founder / CEO, Hofrat Suess GmbH

[Daniel Schwarz](#), Community Manager, Schweizerische Bundesbahnen SBB

[Barbara Schwede](#), Community Managerin / Kommunikationsberaterin,

Schwede + Schwede

[Raphael Stump](#), Creative Director / Geschäftsführer, TYRANN

[Nadine Stutz](#), Leiterin Social Media Service, Raiffeisen Schweiz

[Michael Wu](#), Chief Scientist, Lithium Technologies Inc.

[Julia Wunsch](#), Social Media Managerin, AXA Winterthur

Zwei der befragten Fachpersonen zogen es vor, nicht namentlich genannt zu werden.

Autorinnen



Dorothea Schaffner

Dozentin und Projektleiterin
am Institut für Kommunikation
und Marketing, Hochschule
Luzern - Wirtschaft

dorothea.schaffner@hlsu.ch



Esther Federspiel

Wissenschaftliche Mitarbeiterin
am Institut für Kommunikation
und Marketing, Hochschule
Luzern - Wirtschaft



Seraina Mohr

Leiterin Competence Center Online
Kommunikation am Institut für
Kommunikation und Marketing,
Hochschule Luzern - Wirtschaft.

Information / Beratung Community Building



Florian Wieser

Founder
The Relevent Collective AG,

wieser@therelevent.com



Dominik Wurzer

Senior Strategy Consultant
Lithium International, Inc.

dominik.wurzer@lithium.com

Mehr infos auf der Projektseite
<http://bit.ly/hslustudie2014>