

Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.)

Periodical Part

Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2024: Consumer Reviews

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Universität St. Gallen - Institut für Marketing und Customer Insight (Ed.) (2024) : Marketing Review St.Gallen, Ausgabe 1/2024: Consumer Reviews, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 41, Iss. 1

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/308020>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

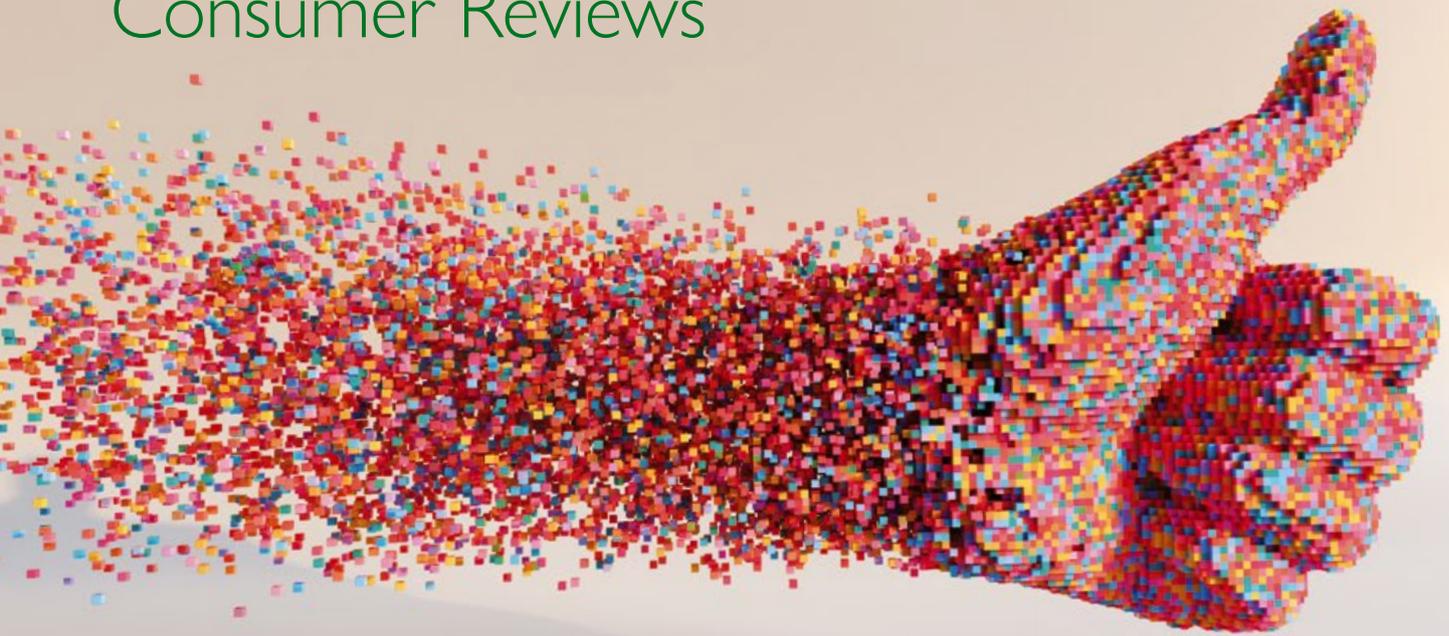
Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St.Gallen

Consumer Reviews



Schwerpunkt

Die Stiftung Warentest:
Ein Leuchtturm in der Informationsflut –
Ein Gespräch mit dem CEO
Hubertus Primus

How to Manage Online
Product Reviews Effectively

How to Say Sorry on Social Media –
A Framework for Effective
Corporate Apologies

«Alles nur gefaked» –
Glaubwürdigkeit von Online-
Bewertungen und Review-Skepsis

Marktforschung im Wohnzimmer –
Wie Konsumentinnen und
Konsumenten Produktbewertungen
systematisch erarbeiten

Spektrum

Mut zur Preisanpassung –
Erfolgreich gegen den
Inflationstrend

Car Selling Without
Price Negotiations –
Wishful Thinking or the
New Normal?



Universität St.Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight



FÜR IHRE
BERUFLICHE
ZUKUNFT

Neue Impulse für Ihre tägliche Arbeit

Wir bieten von fokussierten Intensivseminaren bis hin zu Zertifikats- und Diplomstudiengängen zahlreiche Weiterbildungsmöglichkeiten zu allen relevanten Themen in Marketing, Sales und Einkauf an. Individuell, berufsbegleitend und flexibel.

Intensivseminar Digital Marketing Academy Nächster Starttermin: 9. Januar 2024 (4 Tage)

CAS Marketing Management Nächster Starttermin: 16. Januar 2024 (6x3 Tage)

Intensivseminar Marketing Intelligence Nächster Starttermin: 20. Februar 2024 (3 Tage)



Jetzt informieren:
imc.unisg.ch/weiterbildung

From insight to impact.

Consumer Reviews

Consumer Reviews haben einen erheblichen und nachhaltigen Einfluss auf die Konsumlandschaft. Sie bieten nicht nur wertvolle Einblicke in die Kundenerfahrungen, sondern beeinflussen auch die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in Marken und Produkte. So vertrauen 91 Prozent der Konsumentinnen und Konsumenten Online-Bewertungen ebenso sehr wie persönlichen Empfehlungen und begeisterte Bewertungen beeinflussen Kaufentscheidungen stärker als Rabatte oder andere Anreize. Der Austausch von Produktbewertungen auf der ganzen Welt hat den Konsumentinnen und Konsumenten eine noch nie dagewesene Macht verliehen. Um darauf angemessen reagieren zu können, müssen Unternehmen verstehen, wie Consumer Reviews Kaufentscheidungen beeinflussen und wie sie gesteuert werden können.

In dieser Ausgabe der Marketing Review St. Gallen werden die verschiedenen Dimensionen von Consumer Reviews beleuchtet. Es wird gezeigt, wie sie die Marketingstrategien von Unternehmen beeinflussen, welche Rolle sie in der Entscheidungsfindung der Verbraucherinnen und Verbraucher spielen, wie und warum Konsumentinnen und Konsumenten

Produktbewertungen erstellen und welche psychologischen, sozialen und ökonomischen Faktoren die Erstellung und die Wahrnehmung dieser Bewertungen beeinflussen. Ergänzt wird diese Ausgabe durch ein besonderes Highlight: Ein Interview mit dem CEO der Stiftung Warentest, Hubertus Primus. Im Gespräch gewährt Hubertus Primus Einblicke hinter die Kulissen der bekanntesten Stiftung Deutschlands und betont die zentrale Rolle von unabhängigen und vertrauenswürdigen Verbraucherschutzorganisationen in Zeiten wachsenden Misstrauens gegenüber Unternehmen und Medien.

Die inhaltliche Breite der Beiträge reflektiert die Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas der Consumer Reviews. Wie gewohnt liegt ein Fokus der wissenschaftlichen Artikel auf dem praktischen Nutzen und der Anwendbarkeit der wissenschaftlichen Erkenntnisse. Das Ziel dieser Ausgabe ist es, den Dialog zum wichtigen Thema der Consumer Reviews zwischen Theorie und Praxis zu intensivieren. Persönlich hoffe ich, dass die Beiträge Sie nicht nur informieren, sondern auch inspirieren und Ihnen neue Perspektiven und Erkenntnisse zur Macht der Kundenstimmen aufzeigen.



Illustration: © Studio Nippoldt

Prof. Dr. Johanna Gollhofer

Ausserordentliche Professorin für Marketing und Direktorin des Instituts für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen
johanna.gollhofer@unisg.ch

1 / 2024

Schwerpunkt

Interview

- 06 **Die Stiftung Warentest:
Ein Leuchtturm in der Informationsflut**
Ein Gespräch mit dem CEO
Hubertus Primus

Welche Rolle spielt die Stiftung Warentest in einer Zeit, in der das Internet von Produktbewertungen nur so wimmelt? Welche Änderungen im Kundenverhalten gibt es gegenüber Produktbewertungen? Und wie wird die Qualität der Produktbewertungen bei der Stiftung Warentest sichergestellt? Auf diese und weitere Fragen gibt Hubertus Primus, Vorstand der Stiftung Warentest, Antworten.

Das Interview führt Jan-Hendrik Bucher



Inhaltliche Koordination dieser Ausgabe
Jan-Hendrik Bucher
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
am Institut für Marketing und Customer Insight
(IMC-HSG) an der Universität St. Gallen

Illustration: © Studio Nippoldt

Consumer Review Management

- 14 **How to Manage Online Product
Reviews Effectively**

This study outlines a systematic four-step approach for online reputation management, aiming to enhance management effectiveness and prevent unintended negative outcomes.
Leif Brandes
- 22 **How to Say Sorry on Social Media
A Framework for Effective Corporate Apologies**

Based on a comprehensive framework, the authors indicate how companies can craft effective apologies on social media to reconcile customers quickly.
Juliane Staubach, Julia Schlichting, Stefanie Wannow
- 32 **«Alles nur gefaked»
Glaubwürdigkeit von Online-Bewertungen
und Review-Skepsis**

Die Autoren stellen Mechanismen zur Glaubwürdigkeitssteigerung von Online-Bewertungen vor und zeigen, wovon die Wirksamkeit dieser Mechanismen abhängt und wie sich die Glaubwürdigkeit steigern lässt.
Florian Oliver Knauer, Andreas Mann



Consumer Reviews aus Kundensicht

- 42 **Marktforschung im Wohnzimmer**
Wie Konsumentinnen und Konsumenten
Produktbewertungen systematisch erarbeiten
- Konsumentinnen und Konsumenten nehmen heutzutage eine aktivere und kritischere Rolle bei der Bewertung von Produkten ein. Der Artikel beleuchtet die Chancen und Risiken dieser veränderten Marktdynamik für Unternehmen.
- [Jan-Hendrik Bucher](#)

Spektrum Marketingmanagement

- 52 **Mut zur Preisanpassung**
Erfolgreich gegen den Inflationstrend
- Wie können Unternehmen ihre Profitabilität in Inflationszeiten durch aktives Preismanagement sichern? Die Autoren bieten eine Antwort auf diese Frage durch die Vorstellung von vier konkreten Handlungsfeldern.
- [Alexander Tombach](#), [Sven Reinecke](#)
- 60 **Car Selling Without Price Negotiations**
Wishful Thinking or the New Normal?
- The research explores the shift in car sales models from dealer-negotiated to direct, non-negotiable pricing, and gauges consumer reactions to this strategic change.
- [Mario Farsky](#), [Julian Feldhäuser](#), [Ferdinand Harries](#),
[Andrej Levin](#), [Dominik Papies](#)

Service

- 13 Call for Papers
51 Artikelrezension
66 Literatur zum Thema: Consumer Reviews
67 Vorschau & Impressum

Die Stiftung Warentest: Ein Leuchtturm in der Informationsflut

Ein Gespräch mit dem
CEO Hubertus Primus

In einer Zeit, in der das Internet von Produktbewertungen und Testimonials überflutet wird, bietet die Stiftung Warentest Orientierungshilfe. Im Gespräch mit dem CEO Hubertus Primus erfahren wir, wie die Stiftung Warentest in Deutschland und weit über die Grenzen der Bundesrepublik hinaus das Vertrauen der Verbraucher gewonnen hat. Hubertus Primus gibt Einblicke hinter die Kulissen der bekanntesten Stiftung Deutschlands, berichtet von unerwarteten Ergebnissen, kontroversen Tests und ihrer Rolle bei der nachhaltigen Steigerung der Produktqualität und Verbrauchersicherheit – von griechischem Olivenöl bis hin zu deutschen Fussballstadien.

Das Interview führt Jan-Hendrik Bucher, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen

Herr Primus, welche Rolle spielt die Stiftung Warentest in der heutigen Zeit, in welcher das Internet von Produktbewertungen nur so überquillt?

Grade in der heutigen Zeit ist die Stiftung Warentest besonders wichtig. Sie haben es angesprochen, Bewertungen gibt es überall; eigene Bewertungen, sogenannte Tests, die keine sind. Der Markt quillt über. Wir haben das Vertrauen von mehr als 80% der Bundesbürgerinnen und Bundesbürger durch unsere lange Erfahrung. Die Bürgerinnen und Bürger wissen, dass wir objektiv und unabhängig testen, dass keine Interessen von Unternehmen dahinterstehen, dass wir werbefrei arbeiten, mit

gegründet. Der Hintergrund war, dass die deutschen Verbraucherinnen und Verbraucher sich nicht allein nach der Werbung ausrichten sollten, sondern verlässliche Informationen als Gegengewicht kriegen sollten. Ich zitiere da immer gerne den Bund Deutscher Industrie, der damals gesagt hat: «Der deutsche Verbraucher braucht keine Stiftung Warentest, der ist durch die Werbung ausreichend informiert.» Das würden heute selbst hartgesottene Marketing-Leute so nicht mehr sagen.

Unabhängig mit wissenschaftlichen Methoden zu arbeiten und vergleichende Warentests durchzuführen, das hat sich als Erfolgsmodell erwiesen.



wissenschaftlichen Methoden. Gerade wenn alles immer komplexer und unübersichtlicher wird, dann sehnt man sich nach einem Leuchtturm, an den man sich halten kann. Und das sind wir. Deshalb haben wir gerade in einer solchen Zeit ein Alleinstellungsmerkmal, sind besonders gut aufgehoben und für die Verbraucherinnen und Verbraucher eine gute Orientierung.

Wie haben Sie es geschafft, zu diesem Leuchtturm zu werden?

Ja, wie haben wir das geschafft? Vielleicht mal kurz zurück in der Historie. Wir wurden Mitte der 60er-Jahre, 1964, von der Bundesregierung als unabhängige Stiftung bürgerlichen Rechts

Hubertus Primus
CEO, Stiftung Warentest
test.de



So haben wir das Vertrauen immer weiter aufgebaut und sind heute eine Institution: Stiftung Warentest, da kann man sich drauf verlassen. Man muss dem Vertrauen gerecht werden. Jeden Tag. Das ist die Herausforderung unserer Arbeit.

«Gerade wenn alles immer komplexer und unübersichtlicher wird, dann sehnt man sich nach einem Leuchtturm, an den man sich halten kann. Und das sind wir.»

Wie hat sich die Stiftung seit ihrer Gründung 1964 verändert?

Also die Ziele waren von Anfang an klar in unserem Satzungszweck festgelegt: Vergleichende Untersuchungen zu machen, um den Verbraucherinnen und Verbrauchern eine Orientierung zu geben. Was sich natürlich verändert hat, ist der Markt. Der Markt ist viel differenzierter geworden und die Stiftung passt sich den Bedürfnissen und dem technischen Fortschritt an. Damals waren es einfache Haushaltsgüter, heute testen wir auch Smartphones und Wärmepumpen.

Sie sagen, die Ziele sind gleichgeblieben. Wie haben sich denn die Erwartungen ihrer Leserschaft verändert?

Ja, ich glaube, wir haben – das ist auch ein Ergebnis unserer Arbeit – tatsächlich so etwas wie einen kritischen Konsumenten bekommen. In der Gründungszeit der Stiftung Warentest in den 60er-Jahren, da kam man aus einem Umfeld im Wirtschaftswunder, wo allein Werbeaussagen für den Kauf schon entscheidend waren, oder für die Nutzung einer Dienstleistung. Dann kam die Stiftung Warentest und hat gesagt: «Es ist nicht alles so toll wie in der Werbung angepriesen.»

Ich glaube, dass wir heute sehr bewusste Konsumentinnen und Konsumenten haben. Es gibt immer welche, die nicht bewusst konsumieren. Aber insgesamt ist das Bewusstsein viel besser geworden und heute weitet sich das ja weiterhin aus. Das merken wir auch in Richtung Nachhaltigkeit. Also heute geben sich Verbraucherinnen und Verbraucher nicht einfach mehr mit einem Produkt zufrieden, sie wollen wissen, wie das Produkt hergestellt wird, wo die Rohstoffe herkommen, wie die Lieferketten sind. Also die Verbraucherinnen und Verbraucher gehen aufgeklärter und bewusster ans Werk.

Ist das ein Erfolg Ihrer Arbeit?

Ich sehe das schon so. Ein zweiter Erfolg ist, dass wir auch zur Verbesserung der Produktqualität insgesamt beitragen. Denn, wenn wir testen, dann sind



E-Bikes: Gewichte ersetzen Fahrer und Gepäck.
Quelle: © Stiftung Warentest.



Koffer: Jedes Produkt muss 30 Kilometer auf dem Laufband zurücklegen.
Quelle: © Stiftung Warentest.



Zahnbürsten:
In der Putzmaschine.
Quelle: © Stiftung Warentest.

ROBOT: 1035-21-12C



nur die guten Produkte auch wirklich gut verkäuflich und nur mit ihnen können Unternehmen werben. Schlechte Produkte bleiben dann Ladenhüter, dadurch hebt sich insgesamt die Produktqualität. Zudem richten sich die Anbieter nach unseren Testkriterien bei der Produktentwicklung. Wenn sie selbst ein neues Produkt auf den Markt bringen, dann gucken sie sich das Prüfprogramm der Stiftung Warentest an und orientieren sich daran. Das führt dann zur Verbesserung der Produkte.

Gibt es neben Ihrer Arbeit noch weitere Gründe, die dazu beigetragen haben, dass Verbraucherinnen und Verbraucher Ihrer Meinung nach aufgeklärter und kritischer geworden sind?

Tja ... Ich stocke jetzt ein bisschen, es gibt ja derzeit fast wieder eine Gegenbewegung. Wenn Sie im Internet schauen, was da für Meldungen verbreitet werden durch Leugner von irgendwelchen Fakten. Dieses Irrationale nimmt jetzt leider gerade wieder zu. Ich glaube, eine Zeit lang war das wirklich so: Aufklärung und mehr Informationen bringen mehr Wissen. Und heute haben wir mit Fake News und Corona-Leugnern und so weiter eine Gegenentwicklung.

Unser Leben ist so komplex geworden, dass man sich nach einfachen Lösungen sehnt. Die Zeit und die Aufmerksamkeitsspanne, die die Leute haben, ist so kurz geworden, dass sie differenzierte Botschaften gar nicht mehr vermitteln können. Deshalb sage ich: Ja, wir haben den aufgeklärten Verbraucher, wenn er seine Konsumgüter einkauft, aber gleichzeitig haben wir diese Entwicklung von ganz kurzen Aufmerksamkeitsspannen und die Sehnsucht nach einfachen Lösungen.

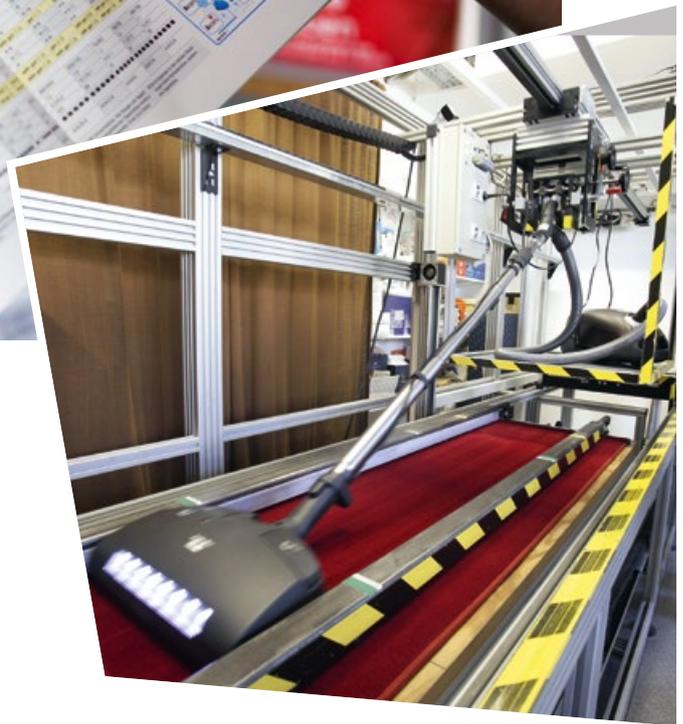
Wobei das uns natürlich entgegenkommt, wenn wir testen und sagen: «Das Urteil ist gut.» Dann braucht man nicht mehr viel, dann profitieren wir auch von der kurzen Aufmerksamkeitsspanne, weil wir durch unsere Tests immer Komplexität reduzieren. Gesellschaftlich ist das eine andere Baustelle.

Sie haben davon gesprochen, dass einer der letzten Tests die Wärmepumpen waren. Können Sie uns erzählen, wie Sie aus dieser breiten Palette von Produkten und Dienstleistungen, die Sie bewerten, eine Auswahl treffen?

Wir testen sehr breit, wir bieten sozusagen einen Buchladen von Tests an. Um aus der Breite der Pro-



Staubsauger: Dauerbelastungsprüfung.
Quelle: © Stiftung Warentest.



dukte eine Auswahl zu treffen, nutzen wir viele Quellen. Wir machen Marktforschung und fragen: Welche Produkte verkaufen sich besonders gut? Zudem melden sich die Verbraucherinnen und Verbraucher bei uns und wir haben guten Kontakt zu den Verbraucherzentralen in Deutschland. Aus alldem erstellen wir die Liste der Produkte und Dienstleistungen, die wir testen. Da müssen wir immer Kompromisse schliessen. Wir können nicht alles machen. Wir haben im Jahr 100 Warentests und 50 Dienstleistungstests, also das ist schon mal ein schwieriger Prozess.

Der zweite schwierige Prozess ist natürlich die Marktauswahl. Also wenn ich jetzt Smartphones nehme, welche Smartphones nehme ich denn? Bei Smartphones, zum Glück, arbeiten wir international zusammen. Da können wir fast eine Vollerhebung machen, fast alles, was auf dem Markt ist, wird von uns getestet. Aber bei den Wärmepumpen, zum Beispiel, geht das nicht, da müssen wir eine kleine Auswahl treffen, schon aus Ressourcengründen. Da versuchen wir mit den Produkten, die wir auswählen, eine möglichst hohe Marktabdeckung sicherzustellen, zum Beispiel, indem wir zumindest

schon einmal alle führenden Heizungshersteller abdecken.

Sie sagen, dass Sie unabhängig, verlässlich und objektiv sind. Wie stellen Sie dies in Ihren Tests sicher?

Wie stellen wir das sicher? Ich habe ja schon angesprochen, dass wir unsere Tests mit wissenschaftlichen Methoden durchführen und auswerten. Dieses Vorgehen ist dann reproduzierbar. Wir kriegen von unseren Prüfinstituten ein Gutachten und machen unsere Bewertung. Wir haben hier aber noch einen vorgelagerten Prozess. Wenn wir ein Prüfprogramm fertig haben, halten wir einen sogenannten Fachbeirat ab.

Das heisst, eine Beratung durch Anbieter, durch Verbraucherinnen und Verbraucher, durch die Wissenschaft und durch unabhängige Institute findet statt. Da reden wir darüber, was wir in den Prüfprogrammen vorhaben. Die Teilnehmenden können uns nicht beeinflussen, also wir können unser Prüfprogramm so halten, wie wir es wollen, aber sie können Tipps dazu geben. Man nimmt oft gerne zwei grosse Unternehmen dazu, die in Konkurrenz zueinander stehen und fragt sie: «Wie können wir das Prüfprogramm noch verbessern?» Und dann erzählt das eine Unternehmen immer genau das, was den Konkurrenten im Test schwer treffen würde – und andersherum natürlich genauso. Das baut man dann schön ein und dann hat man einen wunderbaren Test.

Die Messdaten, die wir dann ermitteln, werden nochmal an die geprüften Unternehmen übermittelt. Also sie kriegen nicht die Bewertung, die machen wir natürlich ganz alleine, aber sie kriegen Messdaten und können dazu Stellung nehmen. Die könnten also sagen: «Da habt ihr völligen Mist gemessen.» Aber das kommt fast nie vor. Darauf bauen wir dann das Urteil auf, sodass das für die Veröffentlichung eine sehr, sehr solide Grundlage hat. Die Transparenz habe ich schon angesprochen: Wir sagen in den Zeitschriften und im Internet ganz genau, was wir getan haben, bis in die Einzelheiten, sodass jeder im Grunde den Test nachstellen kann.

Welche Rolle spielt Nachhaltigkeit in den Testverfahren? Bewerten Sie auch ökologische oder soziale Aspekte?

Ja, also wir haben schon sehr, sehr früh angefangen, Corporate Social Responsibility zum Testgegenstand zu machen. Damals noch sehr stark gegen die Industrie. In unserem Kuratorium wurde das damals heftig diskutiert. Wir können das natürlich nicht in der Breite für alle Produkte machen, das ist ein zu grosser Aufwand. Wir machen das aber immer wieder, gerade im Bereich Textilien oder Kaffee. Gerade auch da, Sie haben die sozialen Standards angesprochen, wo in den Herstellerländern unter Umständen keine gescheiten Löhne gezahlt werden, wo die Näherinnen in den Fabriken ausgebeutet werden, da gehen wir ab und zu rein.

Aspekte wie Energieverbrauch, Wasserverbrauch, Ressourcenschonung haben wir eigentlich schon immer mit in die Tests aufgenommen. Also ob eine Waschmaschine viel Energie verbraucht, ob sie

einen hohen Wasserverbrauch hat und ob das nicht tatsächlich besser zu machen wäre. Unsere Urteile führen dann auch dazu, dass sich die Produkte verbessern, weil wir das dann negativ vermerken. Also es ist im Grunde bei uns schon lange ein Thema. Heute erweitern wir das durch Aspekte wie etwa die Untersuchung der Lieferketten.

«Stiftung Warentest, da kann man sich drauf verlassen. Man muss dem Vertrauen gerecht werden. Jeden Tag. Das ist die Herausforderung unserer Arbeit.»

Ein weiterer Punkt ist die Obsoleszenz der Produkte, die mangelnde Haltbarkeit, die weniger dadurch kommt, dass die Produkte kaputtgehen, sondern einfach dadurch, dass zum Beispiel Software nicht mehr upgedatet wird, dass auch in Ihrem Handy wahrscheinlich der Akku festgeklebt ist, statt ihn austauschbar zu machen – das sind alles Dinge, die wir negativ vermerken, weil sie nicht nachhaltig sind und dazu führen, dass Produkte schneller in die Knie gehen. Nicht mal, weil das Produkt nicht könnte, sondern weil man das so will.

Auch ein wichtiges Thema: Die Reparierbarkeit der Produkte. Das wird glaube ich in Zukunft immer wichtiger werden. Wir haben eine Ressourcenknappheit, seltene Erden werden immer knapper und teilweise in Ländern wie China abgebaut, wo man nicht weiss, wie die Beziehungen sich zukünftig entwickeln. Wir müssen ressourcenschonend arbeiten, alte Handys zum Beispiel wiederverwerten und die Produkte gleich so anlegen, dass sie recycelbar sind. Ich glaube, das ist sogar eine ganz wichtige Zukunftsaufgabe.

An welche Tests können Sie sich erinnern, bei denen Sie auf besonders kontroverse oder unerwartete Ergebnisse gestossen sind?

Also ich erinnere mich noch sehr gut an einen Olivenöltest, mit dem wir erstmals eine unerlaubte Wärmebehandlung nachweisen konnten. Zudem haben

wir Weichmacher im Olivenöl gefunden. Wir waren selbst überrascht. Unsere Erkenntnisse und unsere schlechten Urteile haben dazu geführt, dass Olivenöle heute regelmässig auf Wärmebehandlungen und Weichmacher untersucht werden. Wir haben also die Olivenölqualität nachhaltig gehoben.

Ganz spektakulär: Ausgerechnet vor dem Sommermärchen der WM in Deutschland haben wir Stadien untersucht und viele Mängel festgestellt. Als «Spielverderber» haben wir so mindestens die Hälfte der Deutschen, die sich für Fussball interessieren und noch ein paar mehr gegen uns aufgebracht. Das verlief dann etwas im Sande. Später, nach der WM, wurden diese von uns aufgezeigten sicherheitsgefährdenden Mängel dann plötzlich klammheimlich behoben, zum Beispiel hier in Berlin im Olympiastadion.

Und dann, na, das ist ja schon fast Boulevard: Uschi Glas mit ihrer «Uschi Glas Hautnah Face Cream», die wir getestet und mit einem mangelhaften Urteil versehen haben. Sie hat geklagt, natürlich verloren. Wir hatten 30 Probandinnen, von denen haben 28 Pickel gekriegt, sag ich jetzt mal plakativ. Da war das Ergebnis ganz klar. Das war auch mit die schlechteste Creme, die wir je hatten. Eine schlechte Gesichtscrème zeichnet sich dadurch aus, dass sie besonders viele Konservierungsstoffe beinhaltet. Und die hatte so viel Konservierungsstoffe; ich sag immer: Wenn die Welt irgendwann einmal untergegangen ist, dann ist da immer noch ein Döschen «Uschi Glas Hautnah Face Cream». Die ist so gut konserviert, dass sie auf ewig durch den Kosmos schwirrt.

Nun eine persönliche Frage: Wenn Sie privat einkaufen gehen, wie bewerten Sie denn Produkte, gerade wenn Sie noch nicht von der Stiftung Warentest getestet wurden?

Das ist eine interessante Frage. Bei den Produkten, die bewertet worden sind, das ist natürlich klar, da verlasse ich mich auf die lieben Kolleginnen und Kollegen – und bei den anderen Produkten, da bin ich genauso intuitiv. Bei den einen, wo ich mich auskenne, sachlich orientiert und bei den anderen ganz intuitiv. Da denke ich im Nachhinein manchmal: «Warum hast du das eigentlich gekauft? Das ist doch eigentlich ziemlicher Schrott.» Also ich bin da kein Deut besser als andere Kundinnen und Kunden, mit dem kleinen Vorteil vielleicht, dass ich natürlich die

Stiftung-Warentest-Ergebnisse immer zur Hand habe und dass ich die Fachleute hier im Haus schnell mal anrufen kann. Da habe ich einen kleinen Vorteil.

Sie sind seit über elf Jahren Vorstandsvorsitzender der Stiftung Warentest und arbeiten insgesamt bereits seit mehr als drei Jahrzehnten für die Stiftung Warentest. Was motiviert Sie nach all diesen Jahren?

Also erstmal ist die Aufgabe, für die Verbraucherinnen und Verbraucher das Beste herauszufinden und das beste Produkt zu finden, unheimlich attraktiv. Dann ist mein Job total vielseitig. Jeder Tag fängt mit einem neuen Test immer wieder von vorne an. Jeder Test ist wieder spannend, eine wirkliche Routine kann sich nicht einstellen. Jetzt kommt das ganze Thema Nachhaltigkeit, Digitalisierung, KI, also es geht eigentlich immer weiter. Insofern ist der Job so vielseitig und so zukunftsgerichtet.

«Wenn die Welt irgendwann einmal untergegangen ist, dann ist da immer noch ein Döschen «Uschi Glas Hautnah Face Cream». Die ist so gut konserviert, dass sie auf ewig durch den Kosmos schwirrt.»



Wenn Sie nach der langen Zeit fragen. Ich bin da sehr glücklich drüber und ich weiss auch, dass das nicht bei jedem so ist. Aber ich habe mich hier eigentlich an jedem Tag sehr, sehr wohl gefühlt, es hat mir immer Spass gemacht. Mit dieser ethischen Aufgabe des Testens gehören wir immer zu den «Guten». Immer wenn ich dachte, jetzt könntest du vielleicht dann doch mal woanders hingehen, dann gab es hier eine Möglichkeit, im Haus Karriere zu machen – und das hat mich jetzt bis zum Alleinvorstand gebracht. Mehr geht nicht. Aber jetzt nähere ich mich auch der Pensionsgrenze, es war eine gute Zeit.

Herr Primus, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Ich danke Ihnen.



Können wir Sie als Autorin oder Autor gewinnen?

Die Marketing Review St. Gallen verfolgt das Ziel, den Austausch zwischen Theorie und Praxis zu fördern. Alle Beiträge werden im Rahmen eines Double-Blind-Review-Prozesses anonym von einer Person aus der Wissenschaft und einer Marketingführungskraft begutachtet. Dadurch wollen wir die anwendungsorientierte Qualität der Marketing Review St. Gallen für die Leserschaft sicherstellen. Beiträge können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden. Können wir auch Sie zu den nachstehenden Themen als Autorin oder Autor gewinnen?

Grundsatzbeiträge

Neben unseren inhaltlichen Themenheften suchen wir auch fortlaufend nach Grundsatzbeiträgen. Voraussetzung für einen solchen Grundsatzbeitrag ist, dass das Thema auf ein breites Interesse stösst und in sich geschlossen behandelt wird. Dabei eignen sich besonders Beiträge mit einem thematischen Fokus auf den Bereichen Marketingstrategie, Verkaufs- oder Markenmanagement.

Falls Sie Interesse an einem Grundsatzartikel in der Marketing Review St. Gallen haben, senden Sie bitte einen kurzen Abstract (max. eine Seite) an sven.reinecke@unisg.ch und marketingreview@unisg.ch

Schwerpunktt Themen

MRSG 4.2024: Dienstleistungsmanagement im Zeitalter von AI und Robotik

Bitte senden Sie einen Abstract (max. eine Seite) bis zum 19. Februar 2024 an marketingreview@unisg.ch



Redaktionsleitung
Philipp Kaufmann, M.Sc.
 Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing und Customer Insight (IMC-HSG) an der Universität St. Gallen
 Illustration: © Studio Nippoldt



Universität St. Gallen

Institut für Marketing und Customer Insight

Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte

Machen Sie mit der Weiterbildung in Marketing, Sales oder Kommunikation einen weiteren Karriereschritt.

Bestens gewappnet für Ihre Zukunft mit einer Weiterbildung am Institut für Marketing und Customer Insight an der Universität St. Gallen (HSG), einer der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas.

Unsere berufsbegleitenden Intensivseminare sowie unsere Programme mit den anerkannten Abschlüssen Diploma of Advanced Studies (DAS) oder Certificate of Advanced Studies (CAS) bieten durch ihren modularen Aufbau höchste Flexibilität neben Ihrem Beruf.



+ 41 71 224 71 70

imc.unisg.ch/weiterbildung

Managing Online Product Reviews Effectively

Online product reviews are one of the most important sources of information for consumer decisions. As a result, many companies have started to use certain interventions, such as sending review reminders, to manage online reviews for their products. This article presents a four-step approach to help companies get the most out of their review management efforts.

Prof. Dr. Leif Brandes

Online reviews have an influence on product sales. Over the last twenty years, numerous studies have analyzed sales data and online review content and have shown that various review metrics – such as a product’s total number of reviews, average rating scores, and individual review characteristics – have a direct effect on product sales (see Babic Rosario et al., 2016 and Moore & Lafreniere, 2020 for reviews). Consistent with this research, a recent survey found that 98 percent of consumers read online reviews before making a purchase decision (Brightlocal, 2023). More specifically, customers rely on reviews most when products involve considerable risk and uncertainty: in 2020, customers stated that reviews are most important for experiential products such as restaurants, hotels, healthcare, and automotive services (Brightlocal, 2020). As marketers increasingly focus on a product’s experiential benefits for customers even when selling tangible products (Gallo et al., 2019), managing online review content should be part of every company’s marketing plan.

Indeed, many companies today use a variety of online review management tools, ranging from the legal practices of (1) simply asking for a review at the time of purchase (or later via email), (2) offering financial incentives in exchange for reviews, and (3) publicly responding to past consumer reviews, to the illegal practice of posting fake reviews for their own (and competitors’) products. Often, companies engage in one or more of these practices without much scrutiny. However, as will become clear in this article, this is a dangerous approach that can result in unintended side effects for a company’s online reputation.

The goal of this article is thus to help practitioners make an informed decision about which online review management intervention to use in a particular context. To this end, an integrated, systematic management approach is presented that combines the following four steps: assessing the status quo of your reviews, setting the goal for your review management, evaluating the available review management interventions, and implementing and monitoring the interventions (figure 1). For each step, two (extreme) cases are distinguished: (1) the company sells its products through a third party (e.g., a retailer) and has access to reviews only on the third-party website, and (2) the company sells its product directly to consumers and has access to reviews on its own website.

An Integrated Approach

To illustrate the value of an integrated approach to online review management, figure 2 presents the (hypothetical) review situations of two different products. The figure shows that both products have an identical number of reviews and a very similar average rating score around 3 out of 5. The main difference is



Prof. Dr. Leif Brandes
Professor of Marketing & Strategy,
University of Lucerne, Switzerland
Tel.: +41 (0) 41 2295890
Leif.Brandes@unilu.ch

that the product on the left follows a so-called ‘extreme’ distribution, whereas the distribution on the right is more uniform. Extreme distributions, where extreme opinions (1s and 5s) occur more frequently than moderate opinions (2,3,4), and where the highest rating score (5) is the most frequent one, are common in many product categories (Schoenmüller et al., 2020). The following discussion will demonstrate that applying the same review management intervention can lead to very different results, depending on the original distribution of reviews.

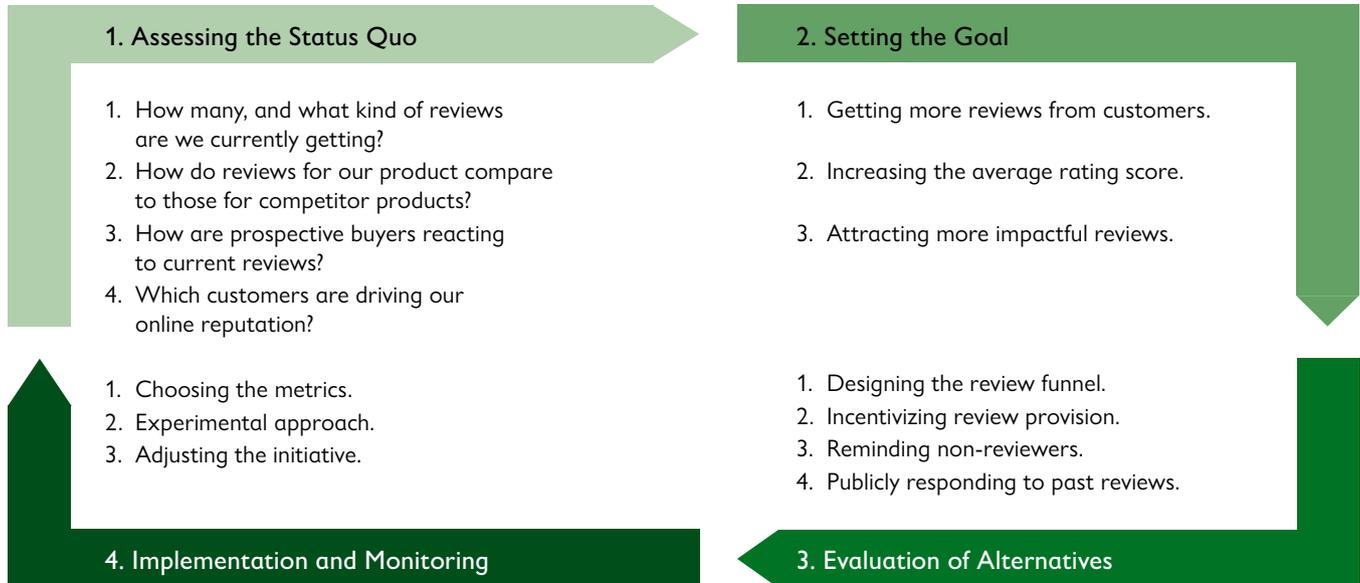
Step 1: Assessing the Status Quo

In a first step, the company should try to find answers to at least four key questions: (1) how many and what kind of reviews are we currently getting, (2) how does our review content compare to that of competitor products, (3) how are prospective buyers reacting to our current content, and (4) who are the customers that are currently driving our online reputation? A company’s ability to answer all of these questions depends, among other aspects, on its distribution strategy: does the company sell directly to customers and host online reviews on its own website, or does it sell through a third party that also hosts the resulting reviews?

Indirect Sales

Similar to the distributions in figure 2, most retailer websites with online reviews prominently display aggregate information from all reviews (e.g., total number of reviews, average rating score, overall rating score distribution), followed by detailed individual reviews; all of this content has been found

Figure 1: A Four-Step Approach to Online Review Management



Source: Own illustration.

to correlate with product sales and is thus potentially relevant to online review management.

Depending on a company's existing relationship with the third party, accessing the data may involve more or less effort. If the third party is willing to provide the data directly, then ana-

lyzing the various review dimensions (review volume, rating scores, and review text) to answer the first question is relatively straightforward, even though analyzing review texts may be a bit more involved for many companies (see Humphreys & Wang, 2018 for an overview of automated text analysis). If, however, the retailer is not willing to share the reviews, it may be necessary to first obtain the data using a 'web scraper'. In simple terms, a web scraper is a program that receives a URL address from the user and then automatically scans a website's HTML, CSS and Javascript code to download the required data.

Analyzing one's own reviews can provide the company with several important insights. First, it reveals what customers are talking about most frequently (e.g., price, product functionality, service quality). According to one study, customers mention product functionality more often than other aspects in their reviews (Zhu et al., 2017), which provides the company with new ideas for improving product usage and performance. Second, it shows what kind of language reviewers use – which is an important driver of the impact of reviews on others (e.g., Ludwig et al., 2013; Packard & Berger, 2017), and a basis for identifying fake reviews (Kronrod et al., 2023). Third, review texts may even provide information about the current market structure; if customers recommend alternative products in their reviews of your products, this tells you who your fiercest competitor is (Netzer et al., 2012).

Management Summary

Integrating research from various disciplines, this article presents a systematic approach to online reputation management that consists of four steps: assessing the status quo; setting goals; evaluating possible interventions; implementing and monitoring the interventions. For each step, several activities are discussed, and a distinction is made between whether the company hosts reviews on its own website or a third-party website. Two different online review contexts are used to illustrate how the presented approach can help increase the effectiveness of management efforts while avoiding unintended negative consequences.

However, analyzing one's own reviews is not enough to understand current customer behavior. A recent article shows that the impact of one's own review content on sales also depends on the review content of competitor products – especially if one charges a higher price than the competition (Cho et al., 2023). As the competitors' reviews are publicly displayed, the third party may be willing to share this data with the company; if not, the data needs to be scraped to answer the second question.

Answering the third question (“How are prospective customers reacting to our current review content?”) is often impossible when distribution occurs through a third party, because the company does not have access to a customer's search patterns and behavior (so-called ‘clickstream’ data) on the third-party website. Without such data, it is impossible to know how many prospective buyers considered one's products, which reviews they looked at, and after which review they decided to buy or leave.

Similarly, for the last question (“Who are the customers behind our reviews?”), while it is often possible to identify the characteristics of reviewers (e.g., age, location, gender) from reviews, it may not be possible to compare these to the characteristics of all buyers. Thus, it is possible that 50% of your buyers are males between the ages of 40 and 50, but only 20% of your reviewers are in this cohort. Such a situation may be problematic to the extent that the opinions expressed by reviewers are not representative of the needs of most buyers: besides making it harder for prospective buyers to find the right product, such dissimilarity between buyers and reviewers can also undermine buyers' trust in the available reviews (e.g., Packard et al., 2016).

Direct Sales

If a company sells directly to customers online, it should – in principle – have access to all the relevant review, sales, and clickstream data and be able to answer questions (1), (3), and (4). However, it may be more difficult to learn about substitute products because reviewers may be reluctant to mention competitor products on the focal product's website than on a third-party website (that sells those competitor products).

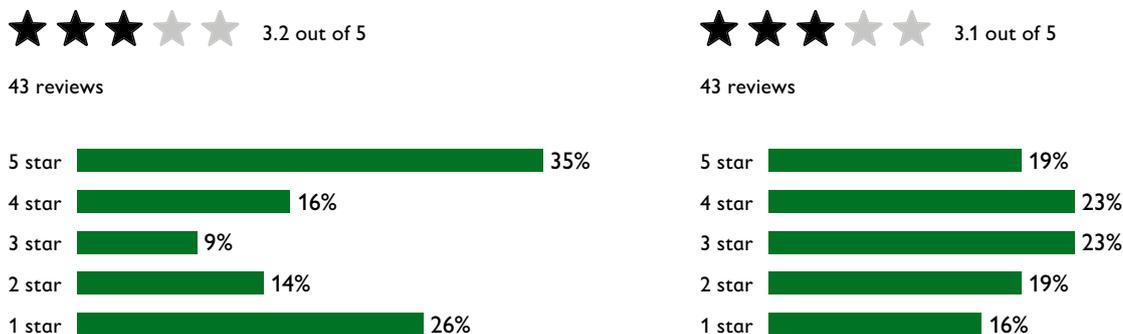
Step 2: Setting the Goal

Armed with an understanding of the current review situation, the company can now decide how it wants its review content to change. In practice, the three most frequent goals are either (1) to get more reviews from customers, (2) to increase one's average rating score (relative to the competition), and (3) to attract more impactful reviews. Which goals a particular company pursues is often a reflection of both its business model and the data availability in Step 1.

Indirect Sales

Online platforms such as Amazon, Expedia, or Booking.com are often more interested in review volume (1) than in the average rating of a particular product. The reason for this is that review volume is what drives consumers to their website: all else being equal, a platform becomes more attractive to consumers if it offers more reviews for the products on its website than its competitors – this is what enables prospective

Figure 2: Two Hypothetical Review Contexts for Review Management



Source: Own illustration.

buyers to find a better match for their product preferences. In contrast, a platform cares less about whether customers rate a particular product better than another; as long as the customer buys any product on the website, the platform makes money.

For individual companies, however, the average rating score (2) is often the focus of their review solicitation efforts – especially relative to the competition. Some companies go so far as to tell customers, “If you enjoyed your shopping experience today, please review us on Google; if you did not enjoy the experience, don’t waste your time writing a review”. This example shows that some companies want only positive reviews, even if the total number of reviews is lower. However, this approach comes at a significant cost: by collecting only positive reviews, a company simultaneously reduces the perceived authenticity – that is, trustworthiness – of its review content for future buyers (Doh & Hwang, 2009).

A company that posts reviews on its own website has to focus more on trust building than a third-party website.

In contrast to this dichotomy, platforms and individual companies share an interest in attracting more impactful reviews, although the exact nature of what makes a review more impactful varies by product type (e.g., figurative language is more impactful for hedonic goods, and literal language is more impactful for utilitarian products, Kronrod & Danziger, 2013).

Direct Sales

If the company was able to integrate clickstream, review, and sales data into its analysis in Step 1, it may have found that many prospective buyers are abandoning the site and that the reasons are (i) low-quality review content, (ii) the fact that current reviewers are not representative of the needs of prospective buyers, or both. All these aspects suggest that the current review content is not having the right impact on prospective buyers. However, these problems need to be addressed in different ways. Low-quality content may be lacking in persuasiveness and trustworthiness for buyers, and thus one way forward may be to encourage all customers to provide (a) longer and more detailed reviews, (b) reviews with pictures, (c) reviews with fewer uses of ‘I’ or ‘me’, or (d) reviews with more engaging narratives – all aspects that increase the perceived helpfulness of reviews (Ceylan et al., 2023; Filieri, 2015; Hong et al., 2017; Van Laer et al., 2019). In contrast, the non-representativeness of reviews requires a targeted approach to solicit more representative customers.

Importantly, the improved data availability from owning the review website comes at a substantial cost: customers understand that there is a conflict of interest between sellers and buyers and may question the trustworthiness of the review content (Moore & Lafreniere, 2020). Thus, a company that posts reviews on its own website has to focus more on trust building than a third-party website.

Step 3: Evaluation of Interventions

Companies may try to influence the content of online reviews for their products in several ways, including (1) designing the review funnel (i.e., how customers submit their evaluations and how reviews are displayed on the website), (2) incentivizing review provision for all customers (e.g., by offering discounts in exchange for a review), (3) reminding non-reviewers to write a review after a while (e.g., via email), or (4) signaling through public responses to past reviews that the company listens to feedback. While other interventions might be considered, these are the ones that have been empirically studied.

Indirect Sales

Changing the process by which customers write an online review, or how those reviews are displayed on the website, is only feasible if reviews are displayed on one’s own website. Similarly, incentivizing customers to write a review on a particular platform is only feasible if one has access to these customers. Often, however, there are ways to make this possible. For instance, several authors have offered Amazon gift cards to individuals who agreed to buy and review the book on Amazon; the value of these cards was often equal to the purchasing costs of the book (including shipping). In effect, these authors were giving away their book for free in exchange for a review.

But how do such financial incentives affect the content of online reviews? Burtch et al. (2018) show that purely financial rewards may be a double-edged sword for companies: while paying for reviews increases review volume, the acquired reviews are not particularly long and detailed. Thus, paying customers to review only leads to more low-quality reviews. Importantly, this negative effect is mitigated when financial rewards are paired with social norm incentives (“last month, 3456 customers submitted a review”). Fradkin et al. (2018) show that financial vouchers disproportionately attract moderate reviews because they increase the motivation to post any kind of review while those with ex-

tremely negative or positive opinions still post in the absence of financial incentives. Thus, financial incentives can either increase or decrease a product's average rating, depending on whether the current distribution is skewed toward extremely positive reviews (in which case the additional moderate opinions reduce the average rating, see figure 2, left), or to extremely negative reviews. For uniform rating distributions, the effect is often negligible.

If buyers learn that people were paid to write a review, they may trust the reviews less. Companies therefore need to think about ways to reduce such negative effects, and past research suggests two potential avenues for companies. First, paid reviews are viewed positively if they include stories that explain who the reviewers are, and if they adhere to community norms (see the discussion in Moore & Lafreniere, 2020). Companies that offer financial incentives for reviews thus need to carefully instruct reviewers. Second, companies may achieve considerable volume effects with non-incentivized email reminders: In a field experiment with a travel platform, Brandes et al. (2022) found that such reminders (a) increase the number of reviews provided, (b) lead to more moderate reviews, and (c) result in substantially shorter reviews.

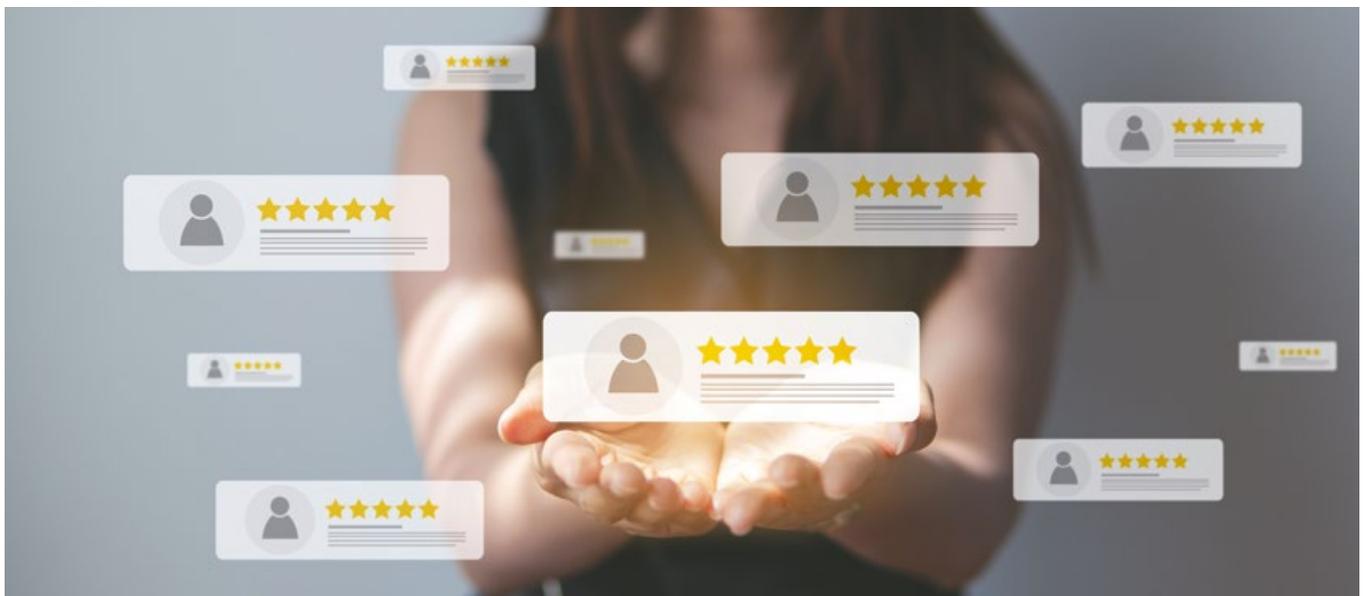
Finally, a company may consider responding publicly to past reviews, which can help to build trust with prospective buyers. In particular, both excuses and apologies have been found to positively affect a seller's trustworthiness – if accepted by buyers. However, the specific conditions under which acceptance occurs are not yet fully understood (Moore & Lafreniere, 2020).

Main Propositions

- 1 Companies can learn a great deal about their product reputation, competitors, and customers by analyzing customer reviews and sales data.
- 2 With a better understanding of the status quo, companies can make an informed decision about their online review management goals.
- 3 There is often no 'single best' review management intervention for a given goal, as what is most effective in one context (e.g., hedonic products) may be ineffective in another (e.g., utilitarian products).
- 4 Overall, a company's review management approach needs to be aligned with (a) its business model, (b) its review data source, and (c) its current review situation.

Direct Sales

If a company has direct control over the review funnel on its website, it can do even more. For instance, research has found that longer rating scales (e.g., 1–10 vs. 1–5) reduce the prevalence of extreme ratings (Schoenmüller et al., 2020). Be-



Source: © iStockphoto.

Lessons Learned

- 1 Do not copy the review management interventions of other companies, as they may have different goals from yours; analyze your current situation, set appropriate goals, and then choose your own intervention.
- 2 Consider the implications of a review management intervention beyond its direct impact on your goal; an intervention that increases the volume may reduce the quality of the reviews you are getting.
- 3 If possible, try to directly measure the impact of review content on product sales; this will allow you to choose between interventions with pros and cons.
- 4 Don't go 'all in' on your chosen intervention immediately; instead, use an experimental approach to implementation; this way, you can assess whether the intervention is truly effective before scaling it.

sides influencing how customers write a review, companies may also modify the user interface for displaying reviews. For instance, if a company receives many reviews written on mobile devices, it may want to disclose where a review was written (mobile vs. desktop) because consumers trust reviews written on mobile devices more (Grewal & Stephen, 2019). Similarly, recent research has shown that consumer preferences for products are sensitive to the shape of product rating distributions (Jia et al., 2023). In addition, a company that identifies fraudulent reviews on its website and wants to build customer trust should preserve and identify these reviews rather than quietly deleting them (Ananthkrishnan et al., 2020). These are a few empirically tested ways to increase the persuasiveness of reviews without altering their actual content. However, more work is needed to study how other changes to the review funnel and rating display styles affect the different review metrics.

Step 4: Implementation and Monitoring

Once the company has carefully weighed the pros and cons of each possible alternative against the chosen goal, it is time to make a decision. But how do you decide when you know that

an action has both pros and cons? And what is the best way to finally implement the action?

Indirect Sales

If you face a trade-off, for example, between higher review volume but less persuasive review content, and you lack clickstream data, your best approach may be to use historical sales data and then model them as a function of past review dimensions, such as volume, average rating, and persuasiveness at the time of purchase. This analysis should also include some brand-related measures, because a company's brand influences both the content and sales impact of reviews (e.g., Ho-Dac et al., 2013). While this approach will give you some indication as to which review dimension matters most for sales, your inferences and estimates will necessarily be noisy because you do not know exactly what each customer saw before purchasing. Nevertheless, having some indication of the net effect of the intervention provides an upper bound on the investment and prevents overspending on the intervention.

Direct Sales

When companies publish reviews on their own website, the knowledge gained from the clickstream data makes it easier to decide on a particular intervention and to identify the trade-offs between various review dimensions more precisely.

Guiding Principles

Regardless of where you access reviews, a general guiding principle for implementation is to adopt an experimental mindset: randomly apply the new intervention to some customers only. This allows you to measure the actual effect of the intervention in both groups and is superior to simply comparing reviews from before and after implementation. The reason for this superiority is that the review content for a product is known to change over time, even in the absence of a company's intervention; for example, rating scores frequently move downward because early adopters have different preferences than subsequent customers (Li & Hitt, 2008).

Finally, companies need to track and evaluate suitable success metrics for their intervention. As the above discussion suggests, it is always good to look at more metrics than just the one you are trying to influence, as your intervention may have unintentionally changed other review metrics. This is particularly likely for review management interventions that have not yet been subjected to rigorous empirical research. If this happens, you should regard the situation as the new status

quo, re-evaluate it, and then revise your intervention according to the steps of the approach outlined in this article.

Conclusion

The goal of this article was to present an integrated, systematic approach to online review management as it concerns a product's online reputation. Particular emphasis was placed on providing a broad overview of the different steps involved in the approach. At the same time, it was emphasized that each company's choice of review management goals and interventions needs to be aligned with (a) its business model (e.g., product categories, product types), (b) the source of review data (third-party or proprietary website), and (c) the current review situation (e.g., uniform or extreme distribution of rating scores). ■

Acknowledgements

The author declares no conflicts of interest.

References

Ananthakrishnan, U. M., Li, B., & Smith, M. D. (2020). A tangled web: Should online review portals display fraudulent reviews? *Information Systems Research*, 31(3), 950–971. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3297363>

Babic Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K., & Bijmolt, T. H. A. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0380>

Brandes, L., Godes, D., & Mayzlin, D. (2022). Extremity bias in online reviews: The role of attrition. *Journal of Marketing Research*, 59(4), 675–695. <https://doi.org/10.1177/00222437211073579>

Brightlocal. (2020, December 9). Local consumer review survey 2020. <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey-2020/>

Brightlocal. (2023, February 7). Local consumer review survey 2023. <https://www.brightlocal.com/research/local-consumer-review-survey/>

Burtch, G., Hong, Y., Bapna, R., & Griskevicius, V. (2018). Simulating online reviews by combining financial incentives and social norms. *Management Science*, 64(5), 2065–2082. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2715>

Ceylan, G., Diehl, K., & Proserpio, D. (2023). Words meet photos: When and why photos increase review helpfulness. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1177/00222437231169711>

Chevalier, J. A., Dover, Y., & Mayzlin, D. (2018). Channels of impact: User reviews when quality is dynamic and managers respond. *Marketing Science*, 37(5), 688–709. <https://dx.doi.org/10.1287/mksc.2018.1090>

Cho, S., Pekgün, P., Janakiraman, R., & Wang, J. (2023). The competitive effects of online reviews on hotel demand. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177/00222429231191449>

Doh, S. J., & Hwang, J. S. (2009). How consumers evaluate eWOM (electronic Word-Of-Mouth) messages. *CyberPsychology & Behavior*, 12(2), 193–197. <http://dx.doi.org/10.1089/cpb.2008.0109>

Filieri, R. (2015). What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM. *Journal of Business Research*, 68(6), 1261–1270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.006>

Fradkin, A., Grewal, E., & Holtz, D. (2018). The determinants of online review informativeness: Evidence from field experiments on airbnb. *Economics, Computer Science, Business*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2939064>

Gallo, I., Townsend, C., & Alegre, I. (2019). Experiential product framing and its influence on the creation of customer reviews. *Journal of Business Research*, 98, 177–190. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.007>

Grewal, L., & Stephen, A. T. (2019). In mobile we trust: The effects of mobile versus nonmobile reviews on consumer purchase intentions. *Journal of Marketing Research*, 56(5), 791–808. <https://doi.org/10.1177/0022243719834514>

Ho-Dac, N. N., Carson, S. J., & Moore, W. L. (2013). The effects of positive and negative online customer reviews: Do brand strength and category maturity matter? *Journal of Marketing*, 77(6), 37–53. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0011>

Humphreys, A., & Wang, R. J.-H. (2018). Automated text analysis for consumer research. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1274–1306. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx104>

Li, X., & Hitt, L. M. (2008). Self-selection and information role of online product reviews. *Information Systems Research*, 19(4), 456–474. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0154>

Jia, H. (M.), Wan, E. W., & Zheng, W. (2023). Stars versus bars: How the aesthetics of product ratings “shape” product preference. *Journal of Consumer Research*, 50(1), 142–166. <https://dx.doi.org/10.1093/jcr/ucac043>

Kronrod, A., & Danziger, S. (2013). “We will rock you!” The use and effect of figurative language in consumer reviews for hedonic and utilitarian consumption. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 726–739. <https://doi.org/10.1086/671998>

Kronrod, A., Gordeliy, I., & Lee, J. K. (2023). Been there, done that: How episodic and semantic memory affects the language of authentic and fictitious reviews. *Journal of Consumer Research*, 50(2), 405–425. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucac056>

Ludwig, S., de Ruyter, K., Friedman, M., Brüggem, E. C., Wetzels, M., & Pfann, G. (2013). More than words: The influence of affective content and linguistic style in online reviews on conversion rates. *Journal of Marketing*, 77(1), 87–103. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0560>

Moore, S. G., & Lafreniere, K. C. (2020). How online word-of-mouth impacts receivers. *Consumer Psychology Review*, 3(1), 34–59. <https://doi.org/10.1002/arcp.1055>

Netzer, O., Feldman, R., Goldenberg, J., & Fresko, M. (2012). Mine your own business: Market-structure surveillance through text mining. *Marketing Science*, 31(3), 521–543. <http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1120.0713>

Packard, G., & Berger, J. (2017). How language shapes word of mouth's impact. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 572–588. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0248>

Packard, G., Gershoff, A. D., & Wooten, D. B. (2016). When boastful word of mouth helps versus hurts social perceptions and persuasion. *Journal of Consumer Research*, 43(1), 26–43. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucw009>

Schoenmüller, V., Netzer, O., & Stahl, F. (2020). The polarity of online reviews: Prevalence, drivers, and implications. *Journal of Marketing Research*, 57(5), 853–877. <https://doi.org/10.1177/0022243720941832>

Vana, P., & Lambrecht, A. (2021). The effect of individual online reviews on purchase likelihood. *Marketing Science*, 40(4), 708–730. <https://doi.org/10.1287/mksc.2020.1278>

Van Laer, T., Edson Escalas, J., Ludwig, S., & van den Hende, E. (2019). What happens in Vegas stays on TripAdvisor? A theory and technique to understand narrativity in consumer reviews. *Journal of Consumer Research*, 46(2), 267–285. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2702484>

Wang, F., & Karimi, S. (2019). This product works well (for me): The impact of first-person singular pronouns on online review helpfulness. *Journal of Business Research*, 104, 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.028>

Zhu, D. H., Ye, Z. Q., & Chang, Y. P. (2017). Understanding the textual content of online customer reviews in B2C websites: A cross-cultural comparison between the U.S. and China. *Computers in Human Behavior*, 76, 483–493. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.07.045>

How to Say Sorry on Social Media

A Framework for Effective Corporate Apologies

Today, news of corporate missteps travels at lightning speed, and inappropriate responses can quickly result in a PR disaster. This paper shows how companies can craft successful apologies on social media. Managers should utilize different components (e.g., taking responsibility) to create an apology that can quickly win back customers.

Prof. Dr. Juliane Staubach, Prof. Dr. Stefanie Wannow

The social media presence of organizations can help spread good news, build brand awareness, and improve customer relationships. But the speed and reach with which information travels across countries on social media also enables negative publicity to spread like a firestorm, with user-generated content from activists, enraged customers and competitors fanning the flames. For example, a sexist tweet by Burger King was shared more than 250,000 times and received over 46,000 comments in just a few hours before the company decided to delete it later that day (Simchayoff, 2021).

As in this case, a timely public apology is often required as a crisis intervention to restore trust in the company's reputation (Gistri et al., 2019). Based on a comprehensive literature review, Shao et al. (2022, p. 3422) define a corporate apology as "a firm's public statement in response to a past transgression that has since been well-publicized, which is expressed through a combination of *content*, *spokesperson*, *timing* and *delivery method* elements".

Although corporate apologies are "high stake moves" according to Kellerman (2006, p. 74), there has been a dramatic increase in recent years (Cohen, 2020; Shao et al., 2022). It is not easy for organizations to achieve forgiveness through apologies. As social interactions, apologies must be "proportional" to the offense they are designed to remediate (Goffman 1971, p. 116) and tailored to the specific situation (Dutta & Pullig, 2011). Some appear sincere and heartfelt, others superficial and opportunistic (Staff, 2010). But what exactly constitutes a successful, good apology?

Managers can strategically design corporate communication to improve an apology. To this end, the four building blocks from the definition above are first presented in the following to provide the appropriate context for the main part of the study, which examines

the five content components of effective apology messages on social media (figure 1). Based on a literature review and case study analysis that includes expert judgement, recommendations are derived for responding quickly and effectively to crisis situations and looming social media firestorms.

Four Building Blocks of an Effective Apology

The **delivery method** describes the channel through which the apology is sent. Due to approximately 5 billion social media users worldwide (Statista, 2023), but also because many offenses, such as hurtful communications, occur directly on, or become public through, social media channels, companies usually choose to apologize on Twitter & Co. Due to the interactive, near-instantaneous nature of social media, the apology will immediately trigger direct comments and reposts from users. Companies with a loyal social media community are more likely to receive positive responses to apologies in times of corporate crisis (Lewicki et al., 2016). However, one-way channels, such as a traditional press release published on the website or a statement in an interview, as Ferrero used in 2022 in face of

Prof. Dr. Juliane Staubach
Professor of Marketing
at THM University of Applied Sciences,
Gießen, Germany
Tel.: +49 (0) 641 309-2755
juliane.staubach@w.thm.de

Prof. Dr. Stefanie Wannow
Professor of Marketing and Market Research
at THM University of Applied Sciences,
Gießen, Germany
Tel.: +49 (0) 641 309-2724
stefanie.wannow@w.thm.de

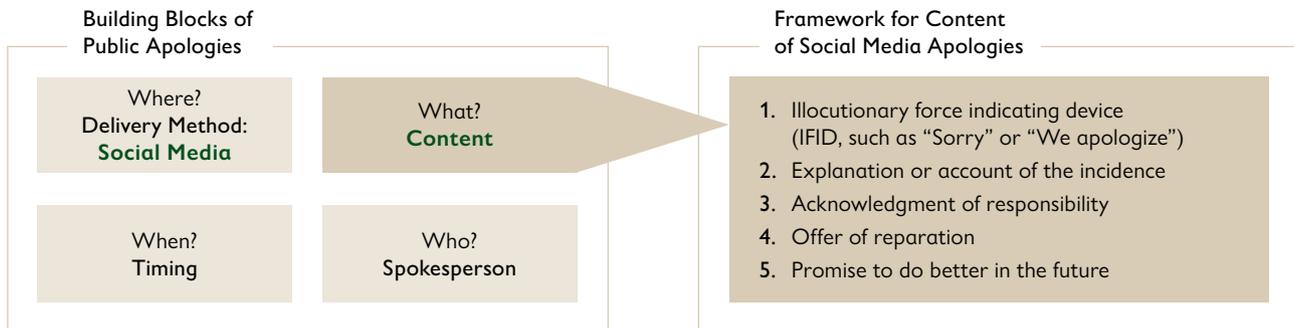
the salmonella scandal (Verbraucherzentrale Hamburg, 2022) might feel like a safer, more controllable choice.

Unlike value-related offenses, e.g. through discriminating communication, performance-related transgressions due to product or service failure can lead to more substantial material damage, personal injuries and liabilities (Dutta & Pullig, 2011). For such major offenses, Schweitzer et al. (2015) and Kellerman (2006) recommend more elaborate, personal apologies channels, such as press conferences and site visits, since they convey a more sincere sense of caring and can convey non-verbal, relational aspects of the message. If a company chooses multiple channels to apologize, the tonality may be adapted to the chosen social media channels while the basic content must be identical.

The *spokesperson* on social media is typically the social media team speaking on behalf of the organization. For (minor) communicative mistakes such as insensitive posts, companies often apologize without explicitly naming a senior executive. Schweitzer et al. (2015) and Kellerman (2006) agree that the more serious the offense, the more advisable it is to involve a senior leader as an official



Figure 1: Building Blocks and Content Components for Corporate Apologies on Social Media



Source: Own illustration.

spokesperson to demonstrate that the organization takes the issue seriously. A recent example is Fer Machado, who, as global head of marketing at Burger King in 2021, directly tweeted an apologetic statement on his personal Twitter account in response to the sexist post mentioned above (Machado, 2021). Recorded video apologies from senior leaders posted on social media can be a convincing way to express remorse and empathy through non-verbal cues (Schweitzer et al., 2015).

Social media has shortened the *time* it takes for a transgression to become high profile, and researchers mostly agree on the importance of timely responses for successful apologies (Shao et al., 2022). Speed generally signals sincerity, control of the situation, and may contribute to de-escalating the situation. However, waiting gives companies more time to carefully decide whether and how to apologize (Bisel & Messersmith, 2012; Kellerman, 2006; Shao et al., 2022). Schweitzer et al. (2015) suggest a placeholder apology as an option, e.g. when companies need more time to investigate a large and complex problem from a legal perspective before issuing a more comprehensive apology.

Regarding the *content* component, most researchers recommend acknowledging

the offense and taking responsibility in a straightforward way (Bentley 2018; Cohen 2020; Schweitzer et al. 2015). The tone should be remorseful, and companies should express their willingness to change. In line with this, Lewicki et al. (2016) found that apologies are perceived as credible and adequate when they include an admission of responsibility for causing the breach of trust, while asking for forgiveness is less important from the consumer perspective.

Management Summary

Companies are increasingly apologizing after committing an offense, but under time pressure and in a crisis, many fail to deliver effective apologies. Using 12 benchmark cases and an expert survey, this paper provides a detailed framework for designing convincing apologies, focusing on the message content and the social media context. It identifies five content components that increase the likelihood of delivering a sincere, professional apology and earning forgiveness from customers.

The use of colloquial, dialogic language is common to foster relationships on social media (Johann et al., 2021). Apologies for personal grievances may even include emoticons to help convey relationship aspects in the message (Wang et al., 2023). Informal expressions such as "we really messed up" or "doing the right thing" can support a sense of authenticity when apologizing (Schweitzer et al., 2015). However, consumers expect brands to behave according to social norms in social media (Gretry et al., 2017) and serious offenses require an empathetic, sincere tonality (Bisel & Messersmith, 2012). Since social media content is usually shorter than, e.g., statements in press releases, the message needs to be particularly precise and unambiguous, while still containing enough emotional, unconditional words of remorse. The five content components that make up a convincing apology message are explained in more detail below.

Five Content Components

A public apology is a "performance in which every expression matters, and every word becomes part of the public record" (Kellerman, 2006, p. 74). Several researchers in the social sciences have

already addressed the aspects that make up a (good) apology (Goffman, 1971). Psychiatrist and apology expert Lazare (2005) insisted that apologies are not complete unless they acknowledge the offense and the organization's role in the offense, express remorse, provide an explanation, and make an effort to make amends. Biesel and Messersmith (2012) developed a similar framework that includes "a narrative account of the offense, voicing regret with an explicit apology-functioning speech act, promising forbearance, and offering reparations" (p. 430). Finally, Blum-Kulka and Olshtain (1984) identified similar components in a cross-cultural study. The following dimensions include all aspects mentioned above and are suitable for the transnational social media context of this study:

- (1) an illocutionary force indicating device (IFID, such as "I'm sorry," "We apologize," or "Excuse me"),
- (2) an explanation or account of the cause that led to the transgression,
- (3) an expression of the speaker's responsibility for the offense,
- (4) an offer of reparation,
- (5) and a promise to do better in the future.

The meaning of the various components must be understood in order to use them effectively.

When a typical, unambiguous "I am sorry"-like phrase (i.e., IFID) is used, it is intuitively clear who has hurt whom, and that the offender regrets this (Biesel & Messersmith, 2012; Goffmann, 1971; Scher & Darley, 1997). Short and precise, it seems well suited for social media apologies.

The second component involves explaining the circumstances that led to the mistake in order to make the whole process more understandable to the victim, less intentional and therefore less hurtful (Lazare, 2005). It also shows that the process leading to the offense has been analyzed,

Main Propositions

- 1 A corporate apology consists of the four building blocks *delivery method, content, spokesperson, and timing*.
- 2 Social media is a relevant channel for public apologies but not suitable in every situation.
- 3 Including five content components when crafting an apology message will increase the likelihood of a positive response.
- 4 These components are a short apology expression such as "I'm sorry", an explanation of the incidence, an acceptance of responsibility, an offer of reparation, and a promise to do better in the future.

which is understood to be a prerequisite for future improvement.

The following expression of responsibility should make it clear that the company acknowledges its mistake and regrets the material and emotional harm it has caused (Biesel & Messersmith, 2012; Lazare, 2005). The language should be remorseful to reflect the pain and criticism from the offended party. Superficial, incomplete apologies place the emphasis only on having "hurt people's feelings" without taking responsibility for one's own behavior that led to the offense (Shao et al., 2022). With this shortcut, it often seems as if the real problem is the (over)sensitivity of (some) people concerned, as with Lidl's apology in 2019. Their advertisement on Facebook had shown bagels and donuts, i.e. pastries with a hole, accompanied by the slogan "A hole is a hole", which is a misogynistic saying that reduces women to orifices. The retailer still only apologized for having hurt feelings (Stokowski, 2019).

The fourth component, the offer of reparation, may mean financial compensation for the victims. However, it can also be a symbolic gesture or a promise of remedial action offered as a form of compensation, such as fixing the problem and rebuilding the relationship (Bentley,

2018; Lazare, 2005; Scher & Darley, 1997). Measures to prevent a similar mistake in the future include revising policies, conducting investigations, immediately firing an employee, or removing an offensive post. The wording of this component in particular has to be proportional to the seriousness and nature of the offense (Cohen, 2020; Dutta & Pullig, 2011; Goffman, 1971).

The last component is the explicit promise to refrain from the transgression in the future. The company clearly expresses that it will prevent a repetition of the mistake (Scher & Darley, 1997). By showing what exactly it intends to change (reparation), the company can make this commitment to improve in the future more credible (Bentley, 2018), e.g.: "We immediately implemented an improved monitoring system that will prevent a recurrence of such an error in the future."

Probably not all of these components are of equal importance. Research indicates that out of the five components, the admission of responsibility might be essential, as victims are more likely to be satisfied by an apology if this component was included in it (Lewicki et al., 2016). Lee and Chung (2012) and Chung and Lee (2022) also found that public anger

decreased significantly more when an organizational apology contained active language directly taking responsibility for the offense than when apologies contained more passive language in which they simply offer concern or when they contained only sympathy about the situation. An explanation why the offense happened and an offer of reparation are also essential (Lewicki et al., 2016). However, existing research on apologies in social media and the relative importance of the components in general is still limited.

Analysis of Selected Corporate Apologies

To ensure external validity of the proposed framework, a qualitative study was conducted. In a first step, eleven recent apologies from 2021 and 2022 were selected and evaluated according to the five content components of an effective apology. All apologies were issued immediately after the offense (timing) using a written statement on social media channels (delivery) from the company accounts without explicitly naming a spokesperson to increase comparability. The five cases from Europe and six cases from India focus exclusively on discriminatory communications that occurred or became public on social media.

All of the Indian cases arose against the same background, which is highly emotional and contentious in this region: Pakistani affiliates expressing their loyalty to Kashmiri separatists. This increases the comparability of the Indian apologies, but limits the transferability to other situations. The European cases are more diverse, covering issues such as sexism and racism. A further apology from a fictitious brand was created to test whether integrating all five components, but with only short, standard phrases, is sufficient for a positive assessment.

The twelve apologies were coded by three persons to ensure intercoder reliability (O'Connor & Joffe, 2020). Initially, binary coding (i.e., "component included" and "component missing") was applied. However, during the coding process a third code "yes, but not sufficiently" was added to describe components that were included, but only in an implicit, very limited or vague manner. Table 1 gives an overview of the cases and the researchers' ratings.

Furthermore, an expert assessment was used to test our hypothesis that apologies which include a higher number of content components are more effective. The sample consisted of 30 experts, i.e., academics and practitioners with substantial

professional experience in marketing, communication, and crisis management. They rated the apologies based on the criteria of sincerity, trustworthiness, and overall satisfaction on a 7-point Likert scale, with 1 indicating full agreement.

Perceived sincerity and trustworthiness were found to be crucial determinants of responses to corporate apologies, such as reconciliation (Brinke & Adams, 2015; Lewicki et al., 2016; Tomlinson et al., 2004). If consumers perceive an apology as sincere, they will evaluate it in a more positive way. The resulting satisfaction is another crucial driver of downstream consumer reactions such as repurchase intention (e.g., Wirtz & Mattila, 2004). The same is true for our last criterion, consumer forgiveness, which is enhanced by an appropriate apology and, in turn, prevents consumer avoidance and revenge while fostering constructive behaviors (Joireman et al., 2016). Therefore, the experts also indicated to what extent they believed consumers have forgiven the company following the apology and were given the opportunity to add comments. In addition, an overall score was calculated based on the average of these four criteria, with 1 being the best.

Of the five European apologies, two include all content components. These are

Table 1a: Corporate Apologies and Content Components Included in Europe

Company (Channel)	Offense	Apology-Message	Content Components
Jung von Matt Donau (LinkedIn)	In 2022, Burger King Austria issued a special burger under the name of "Pride Whopper" and was accused of "pinkwashing". Their communication agency Jung von Matt apologized on their own LinkedIn channel – interestingly, Burger King Austria did not.	"The Pride Whopper is part of our client's engagement as official partner with Vienna Pride. The work also includes an influencer campaign with proud members of the Austria LGBTQ community. We at JvM Donau are proud of our queer community within our agency. Unfortunately, we still messed up and didn't check well enough with community members on different interpretations of the Pride Whopper. That's on us. The intended message on the Pride Whopper was to spread equal love and equal rights. Our strongest concern is if we offended members of the LGBTQ Community with this campaign. If this is the case, we truly apologize. We've learned our lesson and will include experts on communicating with the LGBTQ community for future work as promoting equal love and equal rights will still be a priority to us. "	Components completely included

Table 1a: Corporate Apologies and Content Components Included in Europe (continuation)

Company (Channel)	Offense	Apology-Message	Content Components
Burger King UK (Twitter)	“Women belong in the kitchen”, Burger King posted on their Twitter account, intending to draw attention to their new scholarship initiative to increase the number of women becoming a professional chef. The follow-up tweet was apparently too late and insufficient to remedy the post.	“We hear you. We got our initial tweet wrong and we are sorry . Our aim was to draw attention to the fact that only 20% of professional chefs in UK kitchens are women and to help change that by awarding culinary scholarships. We will do better next time. ” Same day, later: “We decided to delete the original tweet after our apology . It was brought to our attention that there were abusive comments in the thread and we don’t want to leave the space open for that.”	Components partially included: <ul style="list-style-type: none"> • “Taking responsibility” not sufficiently addressed • “Offer of repair” delayed
Marriot Bonvoy (Twitter)	Gil Ofarim accused a staff member of a hotel of antisemitism in a video. It went viral and many celebrities and politicians condemned the staff member right away without hearing out this man’s side. Weeks later, it became clear that not all allegations had been true.	“We were shocked and saddened to see this video , and we’re deeply sorry for Gil Ofarim’s experience. We condemn antisemitism and discrimination in any form and commit to taking learnings to help us deliver a welcoming experience for all. ”	Components partially included: <ul style="list-style-type: none"> • “Taking responsibility” not sufficiently addressed • “Explanation of situation” missing
Ravensburger (Instagram)	The publishing house Ravensburger planned to publish a new series of books telling an adventure journey in the style of old Winnetou movies from the 1960s. Many users criticized the use of the term “Indian” and the stereotypical portrayal of indigenous peoples of the Americas, which was perceived as racist. They also accused the company of making money from these stories without adequately educating people about the great injustices against indigenous peoples.	We have been following the many negative feedbacks about our book: “Der junge Häuptling Winnetou” and we have decided today to stop the delivery of the titles and to take them out of our program . We thank you for your criticism. Your feedback has clearly shown us that we have hurt the feelings of others with the Winnetou titles. That was never our intention and it is not compatible with our Ravensburger values. We expressly apologise for this. Our editors deal intensively with topics such as diversity or cultural appropriation. The colleagues discuss the consequences for the future program and revise our existing range title by title. They also consult external consultants and use “sensitivity readers” who critically examine our titles to see if they deal with sensitive topics in the right way. Unfortunately, we did not succeed in doing all this with the Winnetou titles. We would not make the decision to publish the titles in the same way again. We made a mistake at the time and we can assure you: We are learning from it!	Components completely included
KFC Germany (App/Twitter/press release)	In 2022, KFC sent a push message through their app: “Commemorating the Reichsprogromnacht – Treat yourself to more tender cheese with crispy chicken – now at KF Cheese”. Users posted the message and responded with a shitstorm on Twitter. Shortly after that, the app users received an apology.	App: “ Sorry, we have made a mistake. Due to an error in the system, we sent an incorrect and inappropriate message via our app. We are very sorry for this. We will review our internal processes to ensure this does not happen again. Please accept our apologies for this error.”	Components not sufficiently included: <ul style="list-style-type: none"> • “IFID” and “promise of forbearance” completely given • All other components not sufficiently addressed
Fictitious brand (Instagram and Facebook)	Brand posts a very insensitive picture that belittles women and undermines their self-esteem by suggesting they are overweight and old and need to exercise to look better.	“ We are sorry! We unfortunately thought the post was funny and didn’t check well enough with a more diverse audience on different interpretations and feelings regarding its message. We hear you. We deeply regret posting this inappropriate and sexist message and that we have hurt your feelings. We deleted it and want to learn from this. The social media post selection process and content planning will be changed so that all contributions will be more closely scrutinized for potential misjudgments. We want our future posts to measure up to our high standards of fairness and respect and will do better! ”	Components completely included

Coding: IFID – explanation/account of the cause – expression of responsibility – offer of reparation – promise to do better in the future

Sources: Börsenblatt, 2022; Burger King Austria, 2022; The Hindustan Times, 2022; The Indian Express, 2022; Jung von Matt Donau, 2022; Jungblut, 2022; Machado, 2021; Marriot Bonvoy Assist, 2021; Molina, 2021; Rößler, 2022; Der Spiegel, 2022; Vinaykumar, 2022a, b.

Table 1b: Corporate Apologies and Content Components Included in India

Company (Channel)	Offense	Apology-Message	Content Components
KFC India		"We deeply apologize for a post that was published on some KFC social media channels outside the country . We honor and respect India, and remain steadfast in our commitment to serving all Indians with pride."	Components not sufficiently included: <ul style="list-style-type: none"> • Only "IFID" fully included • "Taking responsibility" insufficient • Three other components missing
Domino's India	On Pakistan's Kashmir Solidarity Day in February, several large international brands	"This is the country we have called our home for the last 25 years, and we stand here to protect its legacy forever. We respect and honour everything the country has to offer: Domino's India is committed to the Indian market, having called it home for more than 25 years, and the utmost respect for the people, culture and spirit of nationalism of the country. We regret and apologize for the unsolicited social media post on Domino's social media handles outside the country . As a brand, we honor and respect India and remain deeply committed to serving our customers and communities with humility, gratitude and pride."	Components not sufficiently included: <ul style="list-style-type: none"> • Only "IFID" fully included • "Explanation of situation" and "Taking responsibility" not sufficiently addressed • Two other components missing
Suzuki India	posted support for the Kashmiri separatists in India through their local Facebook profiles or other social media channels. Indians responded with intense calls for boycotts, making the brands involved trending topics on social media for days, although many of the original	"Suzuki Motor Corporations aims to be a company trusted and counted upon by all throughout the world, through its products, services, ethical business conduct and social responsibility efforts towards Sustainable Development Goals. As corporate policy, we do not align with any political or religious inclination in any part of the world. Such communication from our dealers or business associates on these topics represents neither our company position nor authorized by us . We deeply regret the hurt to sentiments that such insensitive communication has caused . It will be our constant endeavor to advise our business associates to comply strictly to our company policy in this regard ."	Components not sufficiently included: <ul style="list-style-type: none"> • Only "explanation of situation" fully given • "IFID" missing • Three other components not sufficiently addressed
Kia India	posts were quickly removed. Even politicians joined the call for a comprehensive apology, forcing Hyundai to apologize a second time.	"Kia is a proudly diverse and inclusive organization, committed to leading advanced sustainable mobility in more than 190 markets around the world. Kia India has taken note of unauthorized social media posts made by an independently-owned dealer based outside of the country, using the dealer's own accounts . We have since taken strict measures to avoid such misuse of KIA brand identity and have put in place the processes to prevent a recurrence . Kia has a clear policy of not engaging in political and cultural matters. Our focus continues to be delivering market-leading products and services to our valued customers in India. We deeply regret the offense caused by this unofficial social media activity ."	Components fully included: <ul style="list-style-type: none"> • Only "Taking responsibility" not sufficiently addressed • Four other components fully given
Hyundai India		First apology: "Hyundai Motor India has been committed to the Indian market for more than 25 years now and we stand firmly in our strong ethos of respecting nationalism. The unsolicited social media post linking Hyundai Motor India is offending our unparalleled commitment and service to this great country. India is second home to the Hyundai brand and we have zero tolerance policy towards insensitive communication and we strongly condemn any such view. As part of our commitment to India, we will continue our efforts towards the betterment of the country as well as the citizens." Second apology two days later: "As a business policy, Hyundai Motor Company does not comment on political or religious issues in any specific region. Therefore, it is clearly against Hyundai Motor's policy, that the independently-owned distributor in Pakistan made unauthorized Kashmir-related social media posts from their own accounts . Once the situation was brought to our attention, we made the distributor acutely aware of the inappropriateness of the action. We have since taken measures to ensure the distributor, who misused the Hyundai brand identity, has removed the social media posts and we have put in place processes to prevent a future recurrence. Our subsidiary, Hyundai Motor India, is not associated with the distributor in Pakistan, and we strongly reject the distributor's unauthorized non-business related social media activity . Hyundai Motor company has been investing in India for many decades and remains strongly committed to Indian customers. We deeply regret any offense caused to the people of India by this unofficial social media activity ."	Components not sufficiently included: <ul style="list-style-type: none"> • "Explanation of situation" not sufficiently addressed • Four other components missing Components fully included: <ul style="list-style-type: none"> • Only "Taking responsibility" not sufficiently addressed • Four other components fully given

Coding: IFID – explanation/account of the cause – expression of responsibility – offer of reparation – promise to do better in the future

Sources: Börsenblatt, 2022; Burger King Austria, 2022; The Hindustan Times, 2022; The Indian Express, 2022; Jung von Matt Donau, 2022; Jungblut, 2022; Machado, 2021; Marriot Bonvoy Assist, 2021; Molina, 2021; Röfler, 2022; Der Spiegel, 2022; Vinaykumar, 2022a, b.

the apologies from Jung von Matt Donau and Ravensburger. The first tweet from Burger King UK lacked the offer of repair and the aspect of taking full responsibility. This was partially remedied in the second tweet. The apologies from Marriot Bonvoy and KFC Germany are even more incomplete. While the former makes no attempt to explain the situation and only vaguely accepts responsibility, the latter completely fails to include the three components of clear explanation, acceptance of responsibility and offer of reparation. This is particularly unfortunate in the case of KFC, as the incidence requiring an apology was very serious. Comparing the frequency of the components included, all apologies contained the IFID component while only three brands explained the situation in a convincing way.

Of the apologies in India, two were evaluated as nearly complete. Both Kia

and Hyundai India (in its second tweet) merely failed to take sufficient responsibility for the controversial incident in otherwise well-worded apologies. However, Hyundai's first tweet can hardly be categorized as an apology at all, as it does not even contain the IFID component; no wonder it was widely criticized by the Indian government, organizations, and users (Aditi Shah, 2022; The Hindustan Times, 2022). Overall, the components "explanation of situation", "offer of reparation", and "promise that it won't

Including five content components when crafting an apology message will increase the likelihood of a positive response.

happen again" are least utilized in the Indian apologies. This may be due to the specific nature of the incident, which was not directly committed by the Indian subsidiaries of the respective companies.

The expert assessments (see table 2) were largely consistent with the component-based evaluation. Of the apologies aimed at a European audience, the complete apologies – Ravensburger, Jung von Matt and the fictitious one – were rated best. However, the ratings of the fictitious case were not as positive. This might be explained by a more serious offense, but also by the use of standard formulations. The other two apologies are longer and more personal. Their detailed and implicit references to sincerity, empathy and trustworthiness create a different tonality that can influence the overall judgement of an apology, e.g. through the relational aspect of a message alongside the pure facts.

Table 2: Expert Assessment of the Corporate Apologies

Corporate apologies (sorted from best to worst*)	Mean values					Content Component Evaluation**
	Sincerity	Trust- worthiness	Satisfaction	Forgiveness	Overall	
Ravensburger	1.8	2.0	2.4	2.2	2.1	+
Jung von Matt Donau	1.8	2.0	2.6	2.1	2.1	+
Unknown/fictitious brand	2.5	2.4	3.1	3.2	2.8	+
Marriot Bonvoy	2.9	3.3	3.6	3.6	3.3	o
Burger King UK	3.3	3.1	4.2	4.1	3.7	o
KFC Germany	5.3	5.5	5.9	5.6	5.6	o
Hyundai India (2nd apology)	2.3	2.7	2.8	2.6	2.6	+
Kia India	2.9	2.9	3.4	3.3	3.1	+
Domino's India	2.9	3.1	3.5	3.4	3.4	-
Suzuki	3.3	3.2	3.7	3.5	3.4	-
Hyundai India (1st apology)	3.5	3.5	3.9	3.7	3.6	-
KFC India	4.0	4.3	4.8	4.6	4.4	-

Notes:

* Based on overall assessment (mean value of the four criteria).

** Based on coding by the researchers (see table 1):

+ = components fully included/addressed (4.5–5 points); o = partially included/addressed (3.5–4.0 points); - = not sufficiently included/addressed (< 3.5);

1 point was given for each component; 0.5 points for non-sufficient or delayed content components.

Source: Own illustration.

Lessons Learned

- 1 When companies decide to apologize, they should consider the four building blocks and adapt them to the level of transgression and the target group.
- 2 Incorporating the five content components into the message will improve the quality of the corporate apology.
- 3 A poor apology statement will make the situation worse and backfire on social media.
- 4 Responding quickly with an adequate response is important for crisis management.
- 5 The apology should not just use standard phrases but should be specific and personal to make it more authentic.

This suggests that truly convincing crisis communication goes beyond the yes/no verification of content components.

KFC Germany received by far the worst rating. Its apology was perceived much worse than the other incomplete apologies from Marriott and Burger King UK. Looking at the open comments, the main reason for this difference appears to be the very severe context in the case of KFC, as expressed in the following comments: “Complete lack of comprehension of the magnitude”, “Given the massive emotional potential of the original message, the word ‘error’ is a significant mismatch and rather underlines missing sincerity than something else” and “(...) it seems more like they chose the cheapest excuse for a really bad mistake”. Burger King UK’s apology was also rated rather poorly. Some of our experts considered the apology too short and criticized it

for blaming the customers for having misunderstood the tweet.

Of the apologies in India, Hyundai India’s second tweet received the best rating by the experts, being the most complete apology next to Kia India’s, which was rated second best. In line with our expectations, KFC India’s tweet by was perceived poorly. “This apology seems forced and does not show any regret” and “Sounds like the basic PR apology without addressing the issue and what it means to the customers” were comments made by two experts. Interestingly, opinions were quite heterogeneous, with some experts liking its short length and others expressing the opposite.

What Managers Should Bear in Mind

It can be concluded that the inclusion of all five content components contributes substantially to the effectiveness of an apology: The best-rated apologies contained the highest number of components, and vice versa. Additionally, the tonality or language style of the apologies was found to be important. Indian apologies are written in a more formal, solemn tone, which may appear less heartfelt to European ears. This is also reflected in the quite heterogeneous expert ratings.

It also seems to be more challenging to write a (short) good apology for a very serious and sensitive incidence. For example, the “Pride-Whopper” is certainly perceived by most as a less severe offense than using the Reichspogromnacht for a commercial message. This is why the incomplete apology of KFC Germany was particularly criticized.

It also has to be noted that our study focused on cases of verbal discrimination and insensitive or inappropriate communication only. Crisis response strategies for more serious offenses, such as personal injury, might be different,

and companies will need to weigh the cost-benefit ratio and the possible wording of an apology even more carefully against legal consequences.

Furthermore, different consumer groups are likely to have different views on the severity of an offense and on what constitutes a good apology. Therefore, all five content components as well as the other three building blocks, i.e., method of delivery, timing, and spokesperson, must be tailored to the specific situation. All four building blocks of an apology must fit together in order to be truly authentic and convincing.

Apologies can be considered “a double-edged sword” (Shao et al., 2022, p. 3436): In terms of strategic or economic motivations, findings on whether an organization should apologize or offer other forms of image repair are varied and contradictory (Bisel & Messersmith, 2012), offering potential for future studies (Shao et al., 2022). Companies need to consider that, on the one hand, any expression of responsibility may increase public attention to the offense and perceived blame, decrease consumer trust in the company,

Social media is a relevant channel for public apologies but not suitable in every situation.

or even be used against the organization in legal proceedings (Agapiou & Cheung, 2017; Kellerman, 2006). On the other hand, authentic apologies can have multiple positive outcomes, such as reducing anger, restoring trust, and promoting consumer forgiveness (Sandlin & Gracyalny, 2018; Shao et al., 2022). One thing is clear: poorly delivered apologies backfire and can even make a crisis worse. So when managers decide to apologize, they need to know how. ■

References

- Agapiou, A., & Cheung, S. O. (2017). Apologies, apology legislation and civil disputes: The Practical implications of apology legislation for dispute resolution practitioners and their clients. *Arbitration*, 83(2), 133–140.
- Bentley, J. M. (2018). What counts as an apology? Exploring stakeholder perceptions in a hypothetical organizational crisis. *Management Communication Quarterly*, 32(2), 202–232. <https://doi.org/10.1177/0893318917722635>
- Bisel, R. S., & Messersmith, A. S. (2012). Organizational and supervisory apology effectiveness: Apology giving in work settings. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 425–448. <https://doi.org/10.1177/1080569912461171>
- Blum-Kulka, S., & Olshtain, E. (1984). Requests and apologies: A cross-cultural study of speech act realization patterns (CCSARP). *Applied Linguistics*, 5(3), 196–213. <http://dx.doi.org/10.1093/applin/5.3.196>
- Börsenblatt (2022, August 22). Ravensburger stoppt Winnetou-Titel. <https://www.boersenblatt.net/news/verlage-news/ravensburger-stoppt-winnetou-titel-251247>
- Ten Brinke, L., & Adams, G. S. (2015). Saving face? When emotion displays during public apologies mitigate damage to organizational performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 130, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.05.003>
- Burger King Austria [@burgerkingaustria]. (2022, June 1). Dürfen wir vorstellen? Der Pride WHOPPER®. Mit zwei gleichen Buns für gleiche Liebe und gleiche Rechte [Photograph]. Instagram. https://www.instagram.com/p/CEQQGrigPqN/?utm_source=ig_embed&ig_rid=5622ebac-2224-452c-ba3f-46b2da09ee6d
- Chung, A., & Lee, K. B. (2022). Corporate apology after bad publicity: A dual-process model of csr fit and csr history on purchase intention and negative word of mouth. *International Journal of Business Communication*, 59(3), 406–426. <https://doi.org/10.1177/2329488418819133>
- Cohen, A. (2020, December 9). When your company has to say sorry, here's how to do it right: Businessweek strategies. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-12-09/tips-for-corporate-apologies-during-the-coronavirus-pandemic>
- Der Spiegel. (2022, November 11). KFC bedauert Hähnchen-Werbung am Jahrestag der Reichspogromnacht. <https://www.spiegel.de/wirtschaft/kfc-fast-food-kette-bedauert-haehchen-werbung-am-jahrestag-der-reichspogromnacht-a-a90fd617-8e56-497f-800c-9e629f43804a>
- Dutta, S., & Pullig, C. (2011). Effectiveness of corporate responses to brand crises: The role of crisis type and response strategies. *Journal of Business Research*, 64, 1281–1287. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.01.013>
- Gistri, G., Corciolani, M., & Pace, S. (2019). Does the perception of incongruence hurt more? customers' responses to csr crises affecting the main reputation dimension of a company. *Journal of Marketing Management*, 35(7/8), 605–633. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1580761>
- Goffman, E. (1971). *Relations in public: Microstudies of the public order*. Harper and Row.
- Gretry, A., Horváth, C., Belei, N., & van Riel, A. C. (2017). "Don't pretend to be my friend!" When an informal brand communication style backfires on social media. *Journal of Business Research*, 74, 77–89. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.012>
- Johann, M., Wolf, C., & Godulla, A. (2021). Managing relationships on facebook: A long-term analysis of leading companies in germany. *Public Relations Review*, 47(3), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102044>
- Joireman, J., Grégoire, Y., & Tripp, T. M. (2016). Customer forgiveness following service failures. *Current Opinion in Psychology*, 10, 76–82. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.11.005>
- Jung von Matt Donau. (2022, March 3). LinkedIn apology. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/jung-von-matt-donau-werbeagentur-gmbh_weve-heard-your-voices-and-listened-carefully-activity-694108249566056384-1t3W/
- Jungblut, P. (2022, August 24). Hitzige Debatte um Rückzug von Ravensburger Winnetou-Kinderbuch. NDR. <https://www.ndr.de/kultur/buch/Ravensburger-zieht-Winnetou-Buecher-zurueck-Gefuehle-anderer-verletzt-winnetou178.html>
- Kellerman, B. (2006). When should a leader apologize and when not? *Harvard Business Review*, 84(4), 72–81.
- Lazare, A. (2005). *On apology* (1st ed.). Oxford University Press.
- Lee, S., & Chung, S. (2012). Corporate apology and crisis communication: The effect of responsibility admittance and sympathetic expression on public's anger relief. *Public Relations Review*, 38(5), 932–934. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.08.006>
- Lewicki, R. J., Polin, B., & Lount, R. B. (2016). An exploration of the structure of effective apologies. *Negotiation & Conflict Management Research*, 9(2), 177–196. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12073>
- Machado, F. [@fer_machado123]. (2021, March 3). Burger King Global Chief Marketing Officer Fer Machado Statement [Tweet]. Twitter. https://twitter.com/fer_machado123/status/1369037588556886019
- Marriot Bonvoy Assist [@MBonvoyAssist]. (2021, October 5). Twitter apology [Tweet]. Twitter. <https://twitter.com/MBonvoyAssist/status/1445353059270397958>
- Molina, B. (2021, March 3). Burger King UK under fire for tweeting 'women belong in the kitchen' on international women's day. USA Today. <https://eu.usatoday.com/story/money/2021/03/08/burger-king-uk-under-fire-women-belong-kitchen-tweet/4627505001/>
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
- Rößler, M. (2022, June 17). Zwei Tops oder zwei Bottoms? JvM Donau entschuldigt sich für den "Pride Whopper". Werben & Verkaufen. <https://www.wuv.de/Themen/Agenturstrategie/Zwei-Tops-oder-zwei-Bottoms-JvM-Donau-entschuldigt-sich-fuer-den-Pride-Whopper>
- Sandlin, J. K., & Gracyalny, M. L. (2018). Seeking sincerity, finding forgiveness: YouTube apologies as image repair. *Public Relations Review*, 44(3), 393–406. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.04.007>
- Scher, S. J., & Darley, J. M. (1997). How effective are the things people say to apologize? Effects of the realization of the apology speech act. *Journal of Psycholinguistic Research*, 26(1), 127–140. <https://doi.org/10.1023/A:1025068306386>
- Schweitzer, M. E., Brooks, A. W., & Galinsky, A. D. (2015). The organizational apology. *Harvard Business Review*, 93(9), 44–15.
- Shah, Aditi (2022, August 22). India summons South Korea envoy over Hyundai's Kashmir tweet in diplomatic escalation. Reuters. <https://www.reuters.com/world/india/hyundai-says-regrets-offence-caused-indians-after-pakistani-partners-tweet-2022-02-08/>
- Shao, W., Moffett, J. W., Quach, S., Surachartkumtonkun, J., Thaichon, P., Weaven, S. K., & Palmatier, R. W. (2022). Toward a theory of corporate apology: Mechanisms, contingencies, and strategies. *European Journal of Marketing*, 56(12), 3418–3452. <https://doi.org/10.1108/EJMJ-02-2021-0069>
- Simchayoff, E. (2021, March 23). 5 lessons from Burger King's international women day's fiasco. Meidum. from <https://medium.com/myselfies/5-lessons-from-burger-kings-international-women-day-s-fiasco-d6d3a16dc25f>
- Staff, R. (2010, June 10). BP CEO apologizes for "thoughtless" oil spill comment. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-oil-spill-bp-apology-idUSTRE6515NQ2100602>
- Statista. (2023, August 29). Number of social media users worldwide from 2017 to 2027. <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Stokowski, M. (2019, May 20). Öffentliche Entschuldigungen: Tut mir ja sooo leid. Der Spiegel. <https://www.spiegel.de/kultur/gesellschaft/oeffentliche-entschuldigungen-der-umgang-mit-fehlern-kolumne-a-1268254.html>
- The Hindustan Times. (2022, February 8). Hyundai must be more forceful in apology. <https://www.thehindu.com/news/national/hyundai-must-be-more-forceful-in-apology-piyush-goyal/article38395696.ece>
- The Indian Express. (2022, February 9). From Maruti Suzuki to Domino's: Brands apologise after backlash over social media posts on Kashmir. <https://indianexpress.com/article/india/hyundai-maruti-suzuki-dominos-apologise-kashmir-pakistan-posts-7763770/>
- Tomlinson, E. C., Dineen, B. R., & Lewicki, R. J. (2004). The road to reconciliation: Antecedents of victim willingness to reconcile following a broken promise. *Journal of Management*, 30(2), 165–187. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.01.003>
- Verbraucherzentrale Hamburg. (2022, July 18). Salmonellen: Rund 300 Infizierte durch belastete Produkte von Ferrero. <https://www.vzh.de/themen/lebensmittel-ernaehrung/schadstoffe-lebensmitteln/salmonellen-rund-300-infizierte-durch-belastete-produkte-von-ferrero>
- Vinaykumar, R. (2022a, February 6). Hyundai Pakistan social media handles post on Kashmir, Indians call for boycott. Business Today. <https://www.businesstoday.in/trending/story/hyundai-pakistan-social-media-handles-post-on-kashmir-indians-call-for-boycott-321642-2022-02-06>
- Vinaykumar, R. (2022b, February 8). Kia, Toyota, Suzuki apologise for social media posts on Kashmir. Business Today. <https://www.businesstoday.in/trending/story/kia-toyota-suzuki-apologise-for-social-media-posts-on-kashmir-321927-2022-02-08>
- Wang, K.-Y., Chih, W.-H., & Honora, A. (2023). How the emoji use in apology messages influences customers' responses in online service recoveries: The moderating role of communication style. *International Journal of Information Management*, 69. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102618>
- Wirtz, J., & Mattila, A. S. (2004). Consumer responses to compensation, speed of recovery and apology after a service failure. *International Journal of Service Industry Management*, 15(2), 150–166. <https://doi.org/10.1108/09564230410523484>

«Alles nur gefaked»

Glaubwürdigkeit von Online-Bewertungen und Review-Skepsis

Die konsumentenseitige Skepsis gegenüber der Echtheit von Online-Bewertungen und gesetzliche Rahmenbedingungen veranlassen Plattform- und Online-Shop-Betreiber dazu, Mechanismen zur Glaubwürdigkeitssteigerung, wie z.B. Hinweise auf «verifizierte Käufe» und ähnliches, einzusetzen. Doch wovon hängt die Wirksamkeit dieser Mechanismen ab und steigern diese wirklich die Glaubwürdigkeitswahrnehmung des Systems?

Florian Oliver Knauer, Prof. Dr. Andreas Mann

1. Review-Skepsis als Herausforderung für Online-Bewertungssysteme

Online-Bewertungen stellen eine wichtige Quelle für die Beurteilung von angebotenen Dienstleistungen und Produkten dar und beeinflussen damit die Kaufentscheidungen von Konsumentinnen und Konsumenten ganz erheblich (Babic et al., 2016). Für die jeweiligen Anbieter von Waren auf Online-Plattformen sind positive Rezensionen und hohe Durchschnittsbewertungen daher sehr wichtig, um die eigenen Absatzchancen zu erhöhen. Hierzu setzen einige Anbieter auch zweifelhafte Methoden ein, wie z.B. die Abgabe von Bewertungen durch Mitarbeitende und der Kauf bzw. die Manipulation von Bewertungen. So liegt der Anteil fingierter Bewertungen gemäss der vergleichsweise zurückhaltenden Einschätzung des britischen Wirtschaftsministeriums in den drei zentralsten Produktkategorien im E-Commerce zwischen 11% und 15% (Department for Business & Trade, 2023). Verzerrend hinzu kommt der Einsatz von asymmetrischen Anreizen zur Abgabe von Konsumentenempfehlungen, wie der Anforderungen zur Verfassung einer Rezension nur nach einer guten Gesamtbeurteilung (z.B. nur bei 5 von 5 Sternen) oder der Erschwerung der Abgabe negativer Bewertungen, beispielsweise, indem zum Absenden mehr Klicks erforderlich sind als bei einer positiven (z.B. Anderson & Simester, 2014, Bundeskartellamt, 2020). Im weiteren Sinne zählt hierzu auch die vergünstigte Abgabe von Produkten zu Testzwecken mit dem Ziel oder der Voraussetzung, dass die Testerinnen und Tester diese im Nachgang (möglichst positiv) bewerten als übliche Formen der Beeinflussung. Vor allem Anbieter, die vergleichsweise wenige und/oder schlechte Bewertungen aufweisen, sind motiviert, positive Bewertungen für das eigene Angebot bzw. negative für Konkurrenzangebote zu erstellen oder in Auftrag zu geben.

Im Bewusstsein dieser Manipulationen oder infolge negativer Erfahrungen mit unzuverlässigen Online-Bewertungen (z.B. weil bestellte Produkte weniger qualitativ wie in den Bewertungen beschrieben waren) haben einige Verbraucherinnen und Verbraucher eine grundlegende Skepsis gegenüber deren Echtheit. So sind einer Studie des Branchenverbands Bitkom aus dem Jahr 2020 zufolge 59% der gut 1000 Befragten «bei zahlreichen, besonders überschwänglichen Lobeshymnen in den Bewertungen skeptisch, ob diese nicht gefälscht sein könnten». (Bitkom e. V., 2020). Zudem entwickeln sie immer häufiger nicht nur Urteile über die Glaubwürdigkeit einzelner Bewertungen/Reviews, sondern auch über die Bewertungssysteme an sich (Ahmad & Guzmán, 2021).



Florian Oliver Knauer
Doktorand Fachgebiet Marketing,
Universität Kassel
Tel.: +49 (0) 561 8043836
knauer@wirtschaft.uni-kassel.de

Prof. Dr. Andreas Mann
Leiter Fachgebiet Marketing,
Universität Kassel
Tel.: +49 (0) 561 8043215
mann@wirtschaft.uni-kassel.de

Bestellplattformen sind daher bemüht, verloren gegangenes Vertrauen in ihre Bewertungssysteme zu stärken bzw. zurückzugewinnen, indem sie strukturelle Schutzmechanismen (z.B. Third-Party-Moderation oder Guidelines zum Umgang mit gemeldeten Bewertungen oder die Kopplung der Bewertungsabgabe an «verifizierte Käufe») einsetzen, um auf diese Weise manipulierte Bewertungen zurückzudrängen und die Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems zu stärken (He et al., 2020). Dadurch wollen sie der Enttäuschung von Kundinnen und Kunden vorbeugen und seriöse Anbieter schützen. In Deutschland sind Plattformbetreiber seit Mai 2022 nach §5b, Abs. 3 des «Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb» (UWG) sogar dazu verpflichtet, Verbraucherinnen und Verbraucher darüber zu informieren, ob und wie sie sicherstellen, dass Bewertende die beurteilten Waren oder Dienstleistungen tatsächlich erworben oder genutzt haben (Verbraucherzentrale Bundesverband e.V., 2023). Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die Kommunikation «verifizierter Käufe» oder anderer Massnahmen zur Reduzierung oder Vermeidung von Fake-Bewertungen die wahrgenommene Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen überhaupt beeinflussen.

Hier setzt der vorliegende Beitrag an. Zum einen soll untersucht werden, wie Verweise auf Mechanismen zur Sicherstellung von «echten» Bewertungen auf deren Glaubwürdigkeit grundsätzlich wirken. Hierzu wird ein Basismodell zur Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen entwickelt und empirisch getestet. Zum anderen soll am Beispiel des Hinweises auf «verifizierte Käufe» empirisch überprüft werden, ob solche Transparenzhinweise und Objektivitätsversprechen auch bei Personen wirken, die Online-Bewertungen generell besonders skeptisch gegenüberstehen.

2. Determinanten der Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen

Die Glaubwürdigkeit von Online-Bewertungen wird schon seit längerem in der Marketingwissenschaft und der Forschung zu Informationssystemen untersucht. Sie wird dabei zumeist als Überzeugung über die Integrität, also der Zuverlässigkeit, Genauigkeit und Ehrlichkeit von Informationen und Informationsquellen verstanden und ist wesentlich für die Nutzung der Informationen (Kusumasondaja et al., 2012). Im wissenschaftlichen Schrifttum wurde nachgewiesen, dass die Glaubwürdigkeit von aggregierten (Durchschnitts-)Bewertungen einen Einfluss auf Kaufentscheidungen hat (z.B. Cheung et al., 2012, Wang et al., 2022). Zudem wurde in verschiedenen Studien belegt, dass z.B. die Anzahl und Valenz verfügbarer Bewertungen oder der Anteil verifizierter Käufe an den Bewertungen die Glaubwürdigkeit determinieren (z.B. Hong & Pittmann, 2020; Kaushik et al., 2018; Qiu et al., 2012). Auch der Einfluss (attribuierter) Eigenschaften der Rezensierenden (z.B. deren Expertise) oder von Textrezensionen (z.B. deren Argumentation, Konsistenz oder Affektivität) auf deren Glaubwürdigkeit wurde häufig analysiert und bestätigt (z.B. Cheung, Sia & Kuan, 2012; Chih et al., 2020; Smith et al., 2005, Lo & Yao, 2019, Moran & Muzellec, 2017).

Im vorliegenden Beitrag steht das Bewertungssystem im Mittelpunkt. Es gibt den technischen und inhaltlichen Rahmen vor, wie Bewertungen verfasst und veröffentlicht werden können.

Je grösser die wahrgenommene situative Normalität ausgeprägt ist, desto glaubwürdiger wird ein Bewertungssystem beurteilt.

In der wissenschaftlichen Literatur finden sich bisher keine Abhandlungen, welche die Glaubwürdigkeit des Systems isoliert betrachten, obwohl man vermuten kann, dass die Glaubwürdigkeit einzelner Rezensionen von der Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems abhängt (Qiu et al., 2012). Der vorliegende Beitrag greift daher diese Forschungslücke auf und versucht, einen Beitrag zu deren Schliessung zu leisten.

In Anlehnung an das institutionelle Vertrauensmodell von McKnight et al. (1998) bzw. McKnight und Chervany (2001) hängt das (initiale) Vertrauen in technologische Anwendungen, wie z.B. in ein Bewertungssystem, ganz wesentlich von der Wahrnehmung struktureller Sicherheiten und der situativen Normalität ab. Als strukturelle Sicherheiten werden alle Massnahmen bezeichnet, die eine zielgerichtete

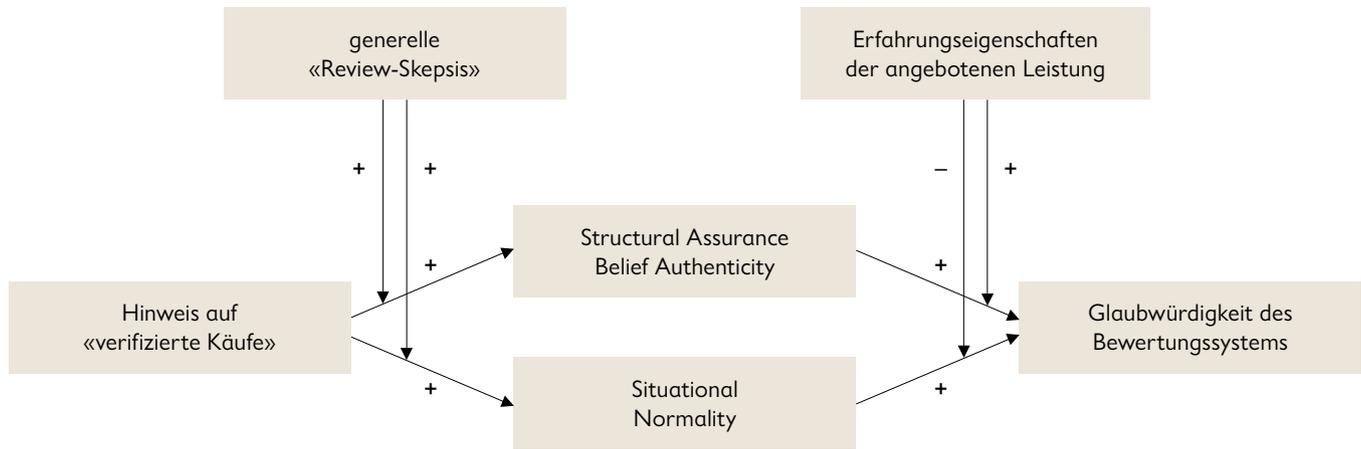
Nutzung einer technologischen Anwendung gewährleisten, also dazu beitragen, einen erwünschten Zustand subjektiv wahrscheinlicher zu erreichen. Zu diesen Massnahmen gehören vor allem technische Eigenschaften und rechtliche Rahmenbedingungen. Im vorliegenden Kontext entspricht der gewünschte Zustand der Authentizität von Bewertungen und Rezensionen, die durch bestimmte Eigenschaften des Bewertungssystems sichergestellt werden. Da diese Eigenschaften jedoch von den Nutzerinnen und Nutzern nicht zweifelsfrei überprüft werden können, handelt es sich letztlich nur um deren mehr oder minder ausgeprägte Annahme, dass entsprechende Absicherungsmassnahmen vorliegen. Im Folgenden wird diese Überzeugung als «Structural Assurance Belief Authenticity» (SABA) bezeichnet (McKnight & Chervany, 2001; Pennington et al., 2003).

Vor diesem Hintergrund wird folgende Hypothese (H1) aufgestellt: Je grösser der SABA bezüglich eines Bewertungssystems ausgeprägt ist, umso glaubwürdiger wird es beurteilt.

Unter der situativen Normalität wird der Grad der wahrgenommenen Gewöhnlichkeit einer Interaktionssituation verstanden, der mehr oder minder üblich und typisch ausgeprägt sein kann. Wenn eine Situation von den Nutzerinnen und Nutzern einer technischen Anwendung als normal angesehen wird, steigt das Vertrauen in die technologische Anwendung. Dementsprechend hat ein Bewertungssystem eine hohe Glaubwürdigkeit, wenn es als gewöhnlich wahrgenommen wird und der Eindruck gegeben ist, dass «alles in Ordnung» ist (Baer et al., 2018). Daraus ergibt sich die folgende Hypothese (H2): Je grösser die wahrgenommene situative Normalität ausgeprägt ist, desto glaubwürdiger wird ein Bewertungssystem beurteilt.

Eine wichtige moderierende Grösse für den Einfluss dieser Vertrauensgrössen wird dabei in der Art des bewerteten Angebotes erwartet, insbesondere in dem Ausmass an Erfahrungs- und Vertrauenseigenschaften. Denn nach der Informationsökonomik bestehen unterschiedliche Kaufrisiken für Produkte und Dienstleistungen, die sowohl die grundlegende Relevanz von Reviews als auch die spezifische Bedeutung der beiden Glaubwürdigkeitsdeterminanten beeinflussen (z.B. Nelson, 1970). Inspektionsgüter können bereits vor der Kaufentscheidung hinsichtlich wichtiger (Qualitäts-)Merkmale überprüft werden. Erfahrungsgüter lassen sich erst nach der Nutzung beurteilen (mehr «Erfahrungseigenschaften») und bei Vertrauensgütern ist weder vor noch nach dem Kauf eine zweifelsfreie Bewertung möglich. In Bezug auf Online-Bewertungen steigt mit den Erfahrungseigenschaften die Abhängigkeit von Erfahrungen anderer für die Qualitätsbeurteilung (und damit von Online-Bewertungen generell) und tendenziell der Aufwand, der nötig ist, um die für die Kauf-/Buchungsentscheidung erforderlichen

Abb. 1: Konzeptionelles Framework



Quelle: Eigene Darstellung.

Informationen aus diesen zu extrahieren. In der Folge sind unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Befassung mit Bewertungen und damit divergierende Ergebnisse hinsichtlich der diskutierten Zusammenhänge in Abhängigkeit des Ausmasses dieser Eigenschaften möglich. Um dies zu kontrollieren, werden im Folgenden mit einer Kaffeemaschine und einem Hotelzimmer zwei diesbezüglich sehr unterschiedliche Güter betrachtet: Kaffeemaschinen können in diesem Zusammenhang als Inspektionsgüter eingestuft werden, auch wenn sie online bestellt werden, da sie vor dem eigentlichen Kaufakt (der Bezahlung) zu Hause ausprobiert und (in Deutschland) bei Nichtgefallen binnen 14 Tagen retourniert werden können. Hotelübernachtungen sind hingegen typische Erfahrungsgüter (Pooja & Upadhyaya, 2022).

Im Folgenden soll darüber hinaus untersucht werden, inwiefern Hinweise auf verifizierte Käufe oder Buchungen die diskutierten Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsgrössen beeinflussen (Abschnitt 3) und welche Bedeutung die generelle Skepsis gegenüber Online-Bewertungen («Review-Skepsis») für die obigen Zusammenhänge hat (Abschnitt 4).

Abbildung 1 visualisiert das diskutierte konzeptionelle Framework des vorliegenden Artikels:

Zur Überprüfung der erwarteten Zusammenhänge wurde im Dezember 2022 eine Online-Befragung bei 425 Teilnehmenden durchgeführt, die über einen Panelanbieter rekrutiert wurden und den Manipulations-Check bestanden haben. Wenngleich es sich um einen Convenience Sample handelt, deuten die ausgewogene Verteilung der Geschlechter (50,8% weiblich, 48,7%

männlich und 0,5% divers) und des Alters (19,4% 19–30 Jahre, 21,3% 31–40 Jahre, 21,2% 41–50 Jahre, 19,7% 51–60 Jahre und 18,4% 61 Jahre und älter) der Befragten auf ein hinsichtlich des Online-Nutzungsverhaltens geeignetes Sample hin. Zunächst navigierten die Befragten durch eine eigens für die Studie erstellte, interaktive Webseite mit einem Angebot zum Kauf einer Kaffeemaschine oder zur Buchung eines Hotelzimmers. Die Zuordnung der Probandinnen und Probanden zu den beiden Produkt-Webseiten erfolgte zufällig. Beide angebotenen Leistungen wurden jeweils mit einer Durchschnittsbewertung von 4,5 Sternen, basierend auf 72 Bewertungen, präsentiert. Jeweils der Hälfte der Teilnehmenden (zufällige Zuweisung) wurde zudem ein Hinweis angezeigt, dass ausschliesslich

Zusammenfassung

Für Nachfragende sind valide Bewertungen oft ein ganz wesentliches Kaufentscheidungskriterium und für «seriöse» Anbieter ein ganz wichtiges Qualitätssignal. Allerdings nimmt das Vertrauen in die Reviews auf der Kundenseite seit einiger Zeit ab. Im vorliegenden Beitrag wird der Einfluss von Hinweisen auf «verifizierte Käufe» zur Steigerung der Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen auf der Basis einer experimentellen Studie bei 425 Probandinnen und Probanden untersucht. Hierbei wird die Wirkung dieser Hinweise vor allem bei «Review-Skeptikern» und für verschiedene Güterarten analysiert.

Abb. 2: Ausschnitt der Stimuli für Experimentalgruppen



Quelle: Eigene Darstellung.

«verifizierte Käufe» (Kaffeemaschine) beziehungsweise «verifizierte Buchungen» (Hotelzimmer) zu einem «üblichen, d.h. nicht übermässig rabattierten Preis» bei der Berechnung der Durchschnittsbewertung berücksichtigt wurden (siehe Abbildung 2). Von den 425 Befragten sahen 201 einen Hinweis zur Verifizierung («Experimentalgruppe», 97 Kaffeemaschine und 104 Hotelzimmer) und 214 nicht («Kontrollgruppe», 115 zur Kaffeemaschine und 109 zum Hotelzimmer).

Im Anschluss beantworteten die Teilnehmenden verschiedene Fragen zur Attraktivität des Angebots, zu ihrer Einschätzung der Kauf-/Buchungssituation, der Glaubwürdigkeit der (Gesamtheit an) Bewertungen sowie zu persönlichen Merkmalen. Hierbei wurden überwiegend 7-stufige Likert-Skalen mit den Antwortmöglichkeiten von «stimme ganz und gar nicht zu» (1) bis «stimme voll und ganz zu» (7) verwendet. Bei der Messung der Konstrukte «Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems» (nach Cheung et al., 2012), «Situative Normalität» (nach Baer et al., 2018) und «Structural Assurance Belief Authenticity (SABA)» (nach McKnight et al., 2002) wurde auf validierte Messmodelle aus der Literatur zurückgegriffen, die auf den Untersuchungskontext angepasst und ins Deutsche übersetzt wurden, wobei die Qualität der Übersetzung mittels «Backward Translation» sichergestellt wurde. Alle Messmodelle verfügen nach den üblichen Gütekriterien über eine hohe Messqualität. Die Diskriminanz der Konstrukte konnte ferner mit einer gemeinsamen explorativen Faktoranalyse bestätigt werden, die eine eindeutige und erwartungsgemässe Zuordnung der Items zu den Faktoren aufgezeigt hat (siehe Anhang).

In Abbildung 3 sind die Ergebnisse der Überprüfung des Modells zur Glaubwürdigkeit von Online-Bewertungen dargestellt. Das Modell wurde mittels PLS-Schätzung, basierend auf einem Bootstrapping mit 500 Subsamples, getestet und zeigt, dass der Einfluss des SABA auf die Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems sowohl bei der Kaffeemaschine ($\gamma = 0,594$) als auch bei der Buchung eines Hotelzimmers ($\gamma = 0,529$) stärker ausgeprägt ist als der Einfluss der situativen Normalität ($\gamma = 0,219$ bei der Kaffeemaschine bzw. $\gamma = 0,315$ bei dem Hotelzimmer). Alle Pfadkoeffizienten sind hoch signifikant. H1 und H2 werden damit bestätigt.

Für beide «Produkte» (Kaffeemaschine und Hotelzimmer) zeigt sich der erwartete positive Einfluss auf die Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems, wobei die SABA dieses Urteil stärker prägt als die situative Normalität.

3. Der Einfluss von Hinweisen auf «verifizierte Käufe» auf die Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen

Die heute häufig anzutreffende Praxis bei Bewertungssystemen, die «Echtheit» von Bewertungen durch einen Hinweis auf «verifizierte Käufe» bzw. «verifizierte Buchungen» herauszustellen, soll die Glaubwürdigkeit und somit das Vertrauen in Bewertungssysteme fördern. Ausgehend von dem

oben genannten institutionellen Vertrauensmodell, können derartige Hinweise als Vertrauenssignale wirken, wenn sie den SABA erhöhen. Daher wird folgende Hypothese (H3) aufgestellt: Hinweise auf «verifizierte Käufe bzw. Buchungen» erhöhen den SABA. Da diese Hinweise mittlerweile von vielen Plattform- und Online-Shop-Betreibern eingesetzt werden, kann man davon ausgehen, dass sie von den Nutzerinnen und Nutzern als üblich wahrgenommen und auch erwartet werden. Dementsprechend wird die Hypothese (H4) aufgestellt, dass derartige Hinweise die situative Normalität steigern. Grundsätzlich kann man daher von einer Steigerung der Glaubwürdigkeit eines Bewertungssystems durch die Hinweise auf «verifizierte Käufe/Buchungen» ausgehen (H5).

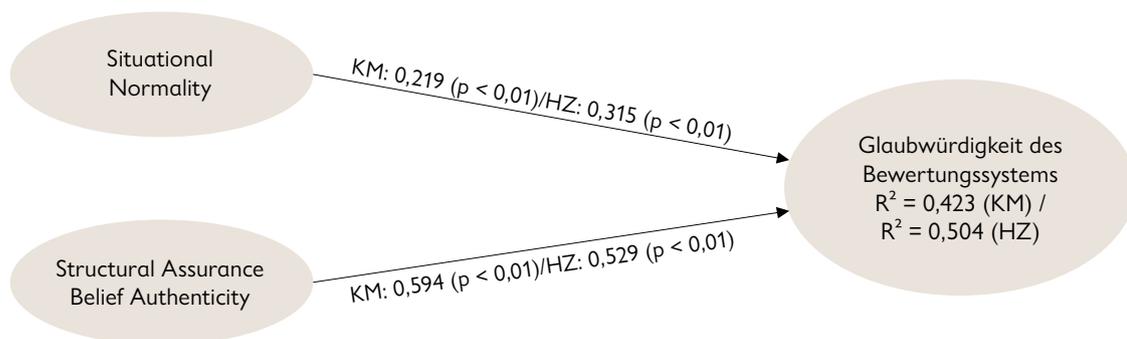
Zur Überprüfung der drei Hypothesen wurde ein Mittelwertvergleich der «Experimentiergruppe» («verifizierte Käufe/Buchungen») mit der Kontrollgruppe zugrunde gelegt. In Tabelle 1 sind die Mittelwerte der Ausprägungen der einzelnen Komponenten des Glaubwürdigkeitsmodells dargestellt. Die Mittelwerte bei der «Experimentiergruppe» sind fett markiert. Wie die Ergebnisse zeigen, steigert der Hinweis auf «verifizierte Käufe» grundsätzlich die SABA, aber fördert nicht die Wahrnehmung der situativen Normalität. Die Effekte in den Unterschieden sind, wie die Werte des Cohen's d-Koeffizienten zeigen, moderat ausgeprägt. Der Hinweis auf «verifizierte Käufe/Buchungen» hat also einen mittelstarken Einfluss auf die Erhöhung der SABA. Damit lässt sich H3 bestätigen. H4 muss allerdings abgelehnt werden, weil die situative Normalität durch die Hinweise nicht beeinflusst wird. Dennoch wird die Glaubwürdigkeit des Systems grundsätzlich und insbesondere bei Erfahrungsgütern wie Hotelzimmern gesteigert. Allerdings ist der Effekt hierbei eher schwach ausgeprägt. Bei

Kernthesen

- 1 Die Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen hat aufgrund von «Fake-Bewertungen» stark abgenommen.
- 2 Für Nachfragende sind valide Bewertungen aber oft ein ganz wesentliches Kaufentscheidungskriterium.
- 3 Die Glaubwürdigkeit eines Bewertungssystems hängt von dessen strukturellen Absicherungen und der Nutzungsnormalität ab.
- 4 Hinweise auf «verifizierte Käufe» fördern die strukturelle Absicherung und damit die Glaubwürdigkeit.
- 5 Gerade bei «Review-Skeptikern» wirken Hinweise auf Absicherungsmechanismen zur Steigerung der Glaubwürdigkeit, sofern sie die Nutzungsnormalität nicht deutlich senken.

Inspektionsgütern wie Kaffeemaschinen ist allerdings keine Erhöhung der Glaubwürdigkeit durch die Hinweise gegeben. Offensichtlich beeinflussen Hinweise auf «verifizierte Käufe» – z.B. weil sie eher als «Standard» angesehen werden oder incentivierte Produkttests antizipiert werden oder bei Sucheigenschaften grundsätzlich Reviews als Informationsquelle nicht so bedeutsam sind – weniger stark die Glaubwürdigkeit

Abb. 3: Determinanten der Glaubwürdigkeit von Online-Bewertungen



Legende: KM = Kaffeemaschine, HZ = Hotelzimmer. Quelle: Eigene Darstellung.

Tabelle 1: Relevanz von Hinweisen zu «verifizierten Käufen/Buchungen» für Glaubwürdigkeitsgrößen

	SABA	Situative Normalität	Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems
beide Angebote	3,96/3,38 ($p < 0,05$), Cohen's $d = 0,432$	5,22/5,25 (n. s.) Cohen's $d = 0,033$	4,98/4,71 ($p < 0,05$), Cohen's $d = 0,241$
Kaffeemaschine	3,78/3,26 ($p < 0,05$), Cohen's $d = 0,376$	5,22/5,39 (n. s.) Cohen's $d = 0,186$	4,90/4,74 (n. s.) Cohen's $d = 0,130$
Hotelzimmer	4,12/3,51 ($p < 0,01$), Cohen's $d = 0,468$	5,21/5,07 (n. s.) Cohen's $d = 0,141$	5,05/4,67 ($p < 0,01$), Cohen's $d = 0,353$

Einseitige t-Tests; n. s. = nicht signifikant; n = 425. Quelle: Eigene Darstellung.

des Systems als Hinweise auf «verifizierte Buchungen». H5 wird daher nur teilweise bestätigt.

4. Die Wirkung von Hinweisen auf «verifizierte Käufe» bei «Review-Skeptikern»

Ob die Hinweise auch bei Personen wirken, die Online-Bewertungen grundsätzlich skeptisch gegenüberstehen, wurde in einer weiteren Analyse untersucht. Hierbei wurden zwei Gruppen gebildet: Zum einen die «Skeptiker», die eine allgemeine und situativ unabhängige Tendenz aufweisen, die Echtheit von Bewertungen zu hinterfragen und ihnen zu misstrauen (Ahmad & Guzmán, 2021). Ihre Review-Skepsis ist damit der Ausdruck einer generellen Überzeugung zur Funktionsweise von (Online-)Marktplätzen und darin eingebetteter Bewertungssysteme (Obermiller & Spangenberg, 1998). Nach dem Persuasion-Knowledge-Modell von Friestad und Wright (1994) wissen Empfänger von Kommunikationsbotschaften häufig von der Beeinflussung durch den Sender. Sie können dann verschiedene Strategien zum Umgang mit der beeinflussenden Kommunikation des Senders einsetzen, wie z.B. Zapping/Umschalten bei TV- und Radio-Werbung oder die Uminterpretation von Botschaftsinhalten. Vor allem bei einer starken Beeinflussungswahrnehmung gehen die Empfänger kritisch mit den Kommunikationsinhalten und dem Sender der Botschaft um und hinterfragen die Inhalte und die Redlichkeit des Senders (Friestad & Wright, 1994). Bezogen auf den vorliegenden Untersuchungsgegenstand kann man daher vermuten, dass Hinweise auf «verifizierte Käufe/Buchungen» die Beeinflussungswahrnehmung aufgrund reduzierter Manipulationsmöglichkeiten vermindern und daher gerade bei skeptischen Nutzerinnen und Nutzern eine Erhöhung der SABA auslösen und somit zu einer Glaubwürdigkeitssteigerung des Bewertungssystems führen (H6). Bei Personen, die grundsätzlich gegenüber Reviews

weniger kritisch sind, wird der Einfluss der Hinweise keine Auswirkung haben, weil diese «Dogmatiker» die Beeinflussung von «gefakten» Reviews entweder nicht wahrnehmen oder sie als nicht bedeutsam einschätzen (H7).

Zu den «Skeptikern» gehören in unserem Sample 158 Probandinnen und Probanden, zu den «Dogmatikern» 82. Die Bildung der beiden Gruppen erfolgte auf Basis von vier Aussagen (Items) zur Review-Skepsis (siehe Anhang). Personen, die diesen Items

Handlungsempfehlungen

- 1 Bestellplattformen und Online-Shops sollten zur Steigerung der Glaubwürdigkeit und des Vertrauens in ihre Bewertungssysteme mehr Transparenz über die Mechanismen und Praktiken der Bewertungsabgabe liefern.
- 2 Vor allem strukturelle Absicherungsmechanismen sind einzusetzen, weil sie besonders bei «Review-Skeptikern» zu einer Steigerung der Glaubwürdigkeit eines Bewertungssystems beitragen.
- 3 Die Absicherungsmechanismen sollten möglichst (dezent) platziert und kommuniziert werden, damit die Interaktionssituation als typisch und üblich wahrgenommen wird.
- 4 Es empfiehlt sich, die Sichtbarkeit der Absicherungsmechanismen in Abhängigkeit der Produktart zu differenzieren, wobei insbesondere für «Review-Skeptiker» bei Erfahrungsgütern eine stärkere Hervorhebung erfolgen sollte als bei Inspektionsgütern.

je mindestens «eher» zugestimmt haben, wurden zur Gruppe der «Skeptiker» gezählt. Zu den «Dogmatikern» gehören alle Befragten, die keinem der Skepsis-Items (eher) zugestimmt haben.

In Tabelle 2 sind die Mittelwerte zur Ausprägung der verschiedenen Glaubwürdigkeitselemente aufgeführt. Man sieht, dass bei «Skeptikern» die SABA grundsätzlich und vor allem bei der Buchung von Hotelzimmern eine höhere Ausprägung hat, wenn auf die «verifizierten Buchungen» hingewiesen wurde. Hier konnte ein recht hoher Effekt ($d = 0,709$) festgestellt werden. Für «Skeptiker» sind strukturelle Absicherungen eine wichtige Glaubwürdigkeitsdeterminante. Damit lässt sich H6 tendenziell bestätigen.

Im Gegensatz dazu führen die Hinweise bei den «Skeptikern» eher zu einer weniger gewohnten Situationseinschätzung. Hier sind die Effekte (Cohen's d) mittelstark ausgeprägt. Die geringeren Mittelwerte könnten darauf zurückzuführen sein, dass übermässig sichtbare Hinweise auf «verifizierte Käufe/Buchungen» Irritation auslösen und die situative Normalität senken können. Die durchweg geringere Ausprägung der Glaubwürdigkeits- und Vertrauensgrössen bei den «Skeptikern» im Vergleich zu den «Dogmatikern» kann darauf zurückzuführen sein, dass diese auch gegenüber den Hinweisen selbst kritischer sind. Bei den «Dogmatikern» lassen sich keine signifikanten Unterschiede in der Beurteilung der Glaubwürdigkeit und seiner Determinanten durch den Hinweis auf «verifizierte Käufe/

Buchungen» im Vergleich zur Kontrollgruppe feststellen. Bei ihnen scheint es weniger entscheidend, ob das Bewertungssystem durch eine Objektivierung der Review-Abgabe unterstützt oder nicht. Damit wird H7 bestätigt.

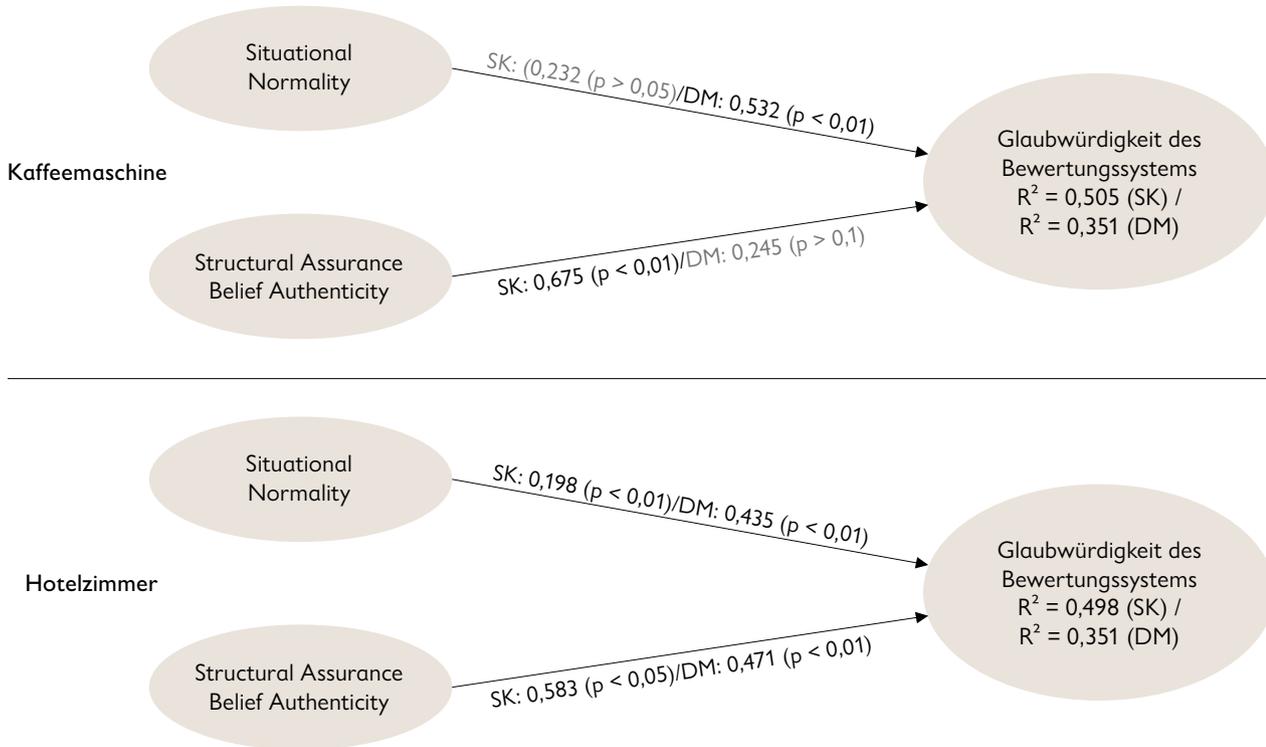
Vergleicht man die «Review-Skeptiker» mit den «Review-Dogmatikern» im Glaubwürdigkeitsmodell, so zeigt sich bei den «Skeptikern» ein recht starker und signifikanter Einfluss des SABA auf die Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems beim Inspektionsgut (Kaffeemaschine: $\gamma = 0,675$) und dem Erfahrungsgut (Hotelzimmer: $\gamma = 0,583$) (siehe Abbildung 4). Die situative Normalität hat bei den «Skeptikern» nur beim Erfahrungsgut einen signifikanten und leicht positiven Einfluss auf die Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems (Hotelzimmer: $\gamma = 0,198$). Bei den «Dogmatikern» ist es genau umgekehrt: Hier hat die situative Normalität einen signifikanten positiven Einfluss auf das Bewertungssystem (Kaffeemaschine: $\gamma = 0,532$), der SABA aber nicht. Beim Erfahrungsgut verblissen diese Unterschiede und es sind beide Grössen für «Skeptiker» wie «Dogmatiker» relevant. Es lässt sich festhalten: «Dogmatiker» orientieren sich bei der Glaubwürdigkeitsbeurteilung eher an den üblichen Gegebenheiten und weniger an strukturellen Absicherungen. Bei Erfahrungsgütern könnte dieser Effekt verblissen, da mangels objektiv überprüfbarer Informationen beide Gruppen höhere initiale Zweifel an der Authentizität der Bewertungen haben und somit situative Normalität und SABA für beide Gruppen relevant werden.

Tabelle 2: Relevanz von Hinweisen auf «verifizierte Käufe» auf Glaubwürdigkeitsgrössen bei unterschiedlichen Kundentypen

	SABA	Situative Normalität	Glaubwürdigkeit des Bewertungssystems
«Skeptiker» (n = 158)			
beide Angebote	3,70/3,00 ($p < 0,05$) Cohen's $d = 0,504$	4,89/5,24 ($p < 0,05$) Cohen's $d = 0,373$	4,62/4,40 (n. s.) Cohen's $d = 0,175$
Kaffeemaschine	3,45/2,96 (n. s.) Cohen's $d = 0,490$	4,87/5,45 ($p < 0,01$) Cohen's $d = 0,625$	4,63/4,39 (n. s.) Cohen's $d = 0,170$
Hotelzimmer	3,97/3,07 ($p < 0,05$) Cohen's $d = 0,709$	4,92/4,97 (n. s.) Cohen's $d = 0,054$	4,61/4,41 (n. s.) Cohen's $d = 0,182$
«Dogmatiker» (n = 82)			
beide Angebote	4,56/4,21 (n. s.) Cohen's $d = 0,264$	5,52/5,38 (n. s.) Cohen's $d = 0,252$	5,51/5,25 (n. s.) Cohen's $d = 0,322$
Kaffeemaschine	4,65/3,98 (n. s.) Cohen's $d = 0,490$	5,62/5,46 (n. s.) Cohen's $d = 0,200$	5,59/5,43 (n. s.) Cohen's $d = 0,226$
Hotelzimmer	4,48/4,38 (n. s.) Cohen's $d = 0,076$	5,40/5,30 (n. s.) Cohen's $d = 0,092$	5,42/5,08 (n. s.) Cohen's $d = 0,365$

Einseitige t-Tests; n. s. = nicht signifikant. Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Der Einfluss der Review-Skepsis auf die Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen



Legende: SK = Skeptiker, DM = Dogmatiker. Quelle: Eigene Darstellung.

5. Fazit

Die Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen hängt ganz wesentlich von der nutzerseitigen Wahrnehmung struktureller Normalität und Absicherung solcher Systeme ab. Plattform- und Online-Shop-Betreiber sollten bei den (in Deutschland rechtlich geforderten) Massnahmen zur Steigerung der Transparenz und Objektivität der Bewertungsabgabe deshalb darauf achten, dass diese Massnahmen als üblich und sinnvoll wahrgenommen werden. Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, fördern Hinweise auf «verifizierte Käufe/Buchungen» über die SABA die Glaubwürdigkeit von Bewertungssystemen. Das gilt sowohl für Inspektions- als auch für Erfahrungsgüter, auch wenn sich die Ergebnisse in Abhängigkeit der generellen Skepsis gegenüber Online-Bewertungen differenzieren: Gerade bei «Review-Skeptikern» können derartige Hinweise tendenziell zu einer Steigerung der SABA führen und darüber eine höhere Glaubwürdigkeit auslösen.

Gleichzeitig können (übermässig) sichtbare Hinweise auf derartige Mechanismen dazu führen, dass weniger skeptische potenzielle Kundinnen und Kunden beginnen, sich über

gefälschte Bewertungen erst Gedanken zu machen und die Interaktionssituation als weniger gewohnt wahrzunehmen, wodurch die (wahrgenommene) Glaubwürdigkeit des Systems negativ beeinträchtigt werden kann. Da dieser Effekt für skeptische Befragte bereits bei einem vergleichsweise typischen Hinweis auf verifizierte Käufe nachgewiesen werden konnte, sollte diese Beeinträchtigung der situativen Normalität auch beim Einsatz anderer (seltenerer) Mechanismen bedacht werden. Es gilt, die Sichtbarkeit dieser Mechanismen auszubalancieren (beispielsweise nur einen Info-Button einzublenden, über den weitere Informationen zu Absicherungsmechanismen eingeholt werden können) oder die User Experience zu individualisieren: Wird über das Klickverhalten beispielsweise eine stark ausgeprägte Auseinandersetzung mit negativen Rezensionen «diagnostiziert», dann sollte der Sicherungsmechanismus hervorgehoben werden.

Neben den Hinweisen auf «verifizierte Käufe/Buchungen» können auch noch stärkere systemische Massnahmen eingesetzt werden, die zu einem grösseren SABA beitragen. Hierzu gehören z.B. der Einsatz auf Künstlicher Intelligenz basierender Algo-

rithmen oder Community-gestützter Mechanismen. Letztere setzen auf eine Beurteilung der Authentizität von Bewertungen oder der Reputation von Bewertenden durch Dritte und sind in rudimentärer Form häufig durch die Möglichkeit umgesetzt, Bewertungen als «hilfreich» zu kennzeichnen. Da jedoch auch diese Kennzeichnungen «beauftragt» werden können, stellt die Kombination mit weiteren Technologien (z.B. der Blockchain-Technologie) und mit Mikrovergütungen für die Verifizierung von Bewertungen (Auflösung asymmetrischer Anreize) eine vielversprechende Weiterentwicklung von Community-gestützten Reputationssystemen dar (Salah et al., 2019).

Um das (potenziell höhere) Wirkungspotenzial dieser Mechanismen insbesondere bei «Review-Skeptikern» zu bestimmen, sind jedoch weitergehende Forschungsaktivitäten notwendig. ■



Weitere ergänzende Grafiken
zum Artikel finden Sie unter:
<https://unisg.link/MRSG-Knauer-Mann>

Literatur

Ahmad, F. & Guzmán, F. (2021). Consumer skepticism about online reviews and their decision-making process: The role of review self-efficacy and regulatory focus. *Journal of Consumer Marketing*, 38(5), 587–600. <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-09-2020-4119>

Anderson, E. & Simester D. (2014). Reviews without a purchase: Low ratings, loyal customers, and deception. *Journal of Marketing Research*, 51(3), 249–269. <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.13.0209>

Babic, A., Sotgiu, F., de Valck, K. & Bijmolt, T. (2016). The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product, and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318. <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.14.0380>

Baer, M. D., van der Werff, L., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Zipay, K. P. & Buckley, F. (2018). Trusting the «look and feel»: Situational normality, situational aesthetics, and the perceived trustworthiness of organizations. *Academy of Management Journal*, 61(5), 1718–1740. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2016.0248>

Bitkom e. V. (2020, 22. Juni). 7 von 10 Urlaubern lesen vor der Buchung Online-Bewertungen. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/7-von-10-Urlaubern-lesen-vor-der-Buchung-Online-Bewertungen>

Bundeskartellamt. (2020). Sektoruntersuchung Nutzerbewertungen. https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung_Nutzerbewertungen_Bericht.pdf

Chaudhary, V., Sharma, D. & Karlo, A. D. (2019). Consumer scepticism: A systematic review of literature. *The Marketing Review*, 19(3), 189–212. <http://dx.doi.org/10.1362/146934719X15774562877683>

Cheung, M. Y., Luo, C., Sia, C.-L. & Chen, H. (2009). Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and normative determinants of online consumer recommendations. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(4), 9–38. <http://dx.doi.org/10.2753/JEC1086-4415130402>

Cheung, C. M.-Y., Sia, C.-L. & Kuan, K. K. Y. (2012). Is this review believable? A study of factors affecting the credibility of online consumer reviews from an ELM perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 13(8), 618–635. <http://dx.doi.org/10.17705/1jais.00305>

Chih, W.-H., Hsu, L.-C. & Ortiz, J. (2020). The antecedents and consequences of the perceived positive eWOM review credibility. *Industrial Management & Data Systems*, 120(6), 1217–1243. <http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-10-2019-0573>

Department for Business and Trade. (2023). Fake online reviews research: Estimating the prevalence and impact of fake online reviews. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1152812/fake-online-reviews-research.pdf

Friestad, M. & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(6), 1–31. <https://doi.org/10.1086/209380>

He, J., Wang, X., Vandenbosch, M. B. & Nault, B. R. (2020). Revealed preference in online reviews: Purchase verification in the tablet market. *Decision Support Systems*, 132(3). <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2020.113281>

Hong, S. & Pittman, M. (2020). eWOM anatomy of online product reviews: Interaction effects of review number, valence, and star ratings on perceived credibility. *International Journal of Advertising*, 39(7), 892–920. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/02650487.2019.1703386>

Kaushik, K., Mishra, R., Rana, N. P. & Dwivedi, Y. K. (2018). Exploring reviews and review sequences on e-commerce platform: A study of helpful reviews on Amazon. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45(2), 21–32.

Kusumasondajia, S., Shanka, T. & Marchegiani, C. (2012). Credibility of online reviews and initial online trust in hotel services: The roles of similarity and review quality. In D. Sanders & K. Mizerski (Hrsg.), *Marketing in the age of consumerism: Jekyll or Hyde?* Proceedings of the Australian & New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC). https://www.academia.edu/28520746/Credibility_of_online_reviews_and_initial_online_trust_in_hotel_services_the_roles_of_similarity_and_review_quality

Lo, A. S. & Yao, S. S. (2019). What makes hotel online reviews credible? An investigation of the roles of reviewer expertise, review rating consistency and review valence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 41–60. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2017-0671>

McKnight, D. H. & Chervany, N. L. (2001). Trust and distrust definitions: One bite at a time. In G. Goos, J. Hartmanis, J. van Leeuwen, R. Falcone, M. Singh & Y.-H. Tan (Hrsg.), *Trust in cyber-societies* (S. 27–54). Springer.

McKnight, D. H., Choudhury, V. & Kacmar, C. (2002). Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. *Information systems research*, 13(3), 334–359. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.13.3.334.81>

McKnight, D. H., Cummings, L. L. & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management review*, 23(3), 473–490. <https://doi.org/10.2307/259290>

Moran, G. & Muzellec, L. (2017). eWOM credibility on social networking sites: A framework. *Journal of Marketing Communications*, 23(2), 149–161. <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.969756>

Nelson, P. (1970). Information and consumer behavior. *Journal of Political Economy*, 78(2), 311–329. <http://dx.doi.org/10.1086/259630>

Obermiller, C. & Spangenberg, E. R. (1998). Development of a scale to measure consumer skepticism toward advertising. *Journal Consumer Psychology* 7(2), 159–186. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0702_03

Pennington, R., Wilcox, H. D. & Grover, V. (2003). The role of system trust in business-to-consumer transactions. *Journal of Management Information Systems*, 20(3), 197–226. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045777>

Pooja, K. & Upadhyaya, P. (2022). What makes an online review credible? A systematic review of the literature and future research directions. *Management Review Quarterly*, 1–33. <http://dx.doi.org/10.1007/s11301-022-00312-6>

Qiu, L., Pang, J. & Lim, K. H. (2012). Effects of conflicting aggregated rating on eWOM review credibility and diagnosticity: The moderating role of review valence. *Decision Support Systems*, 54(1), 631–643. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2012.08.020>

Salah, K., Alfalasi, A. & Alfalasi, M. (2019). A blockchain-based system for online consumer review. *IEEE INFOCOM 2019-IEEE Conference on Computer Communications Workshops (INFOCOM WKSHPS)*, 853–858. <https://doi.org/10.1109/INFOCOMW.2019.8845186>

Smith, D., Menon, S. & Sivakumar, K. (2005). Online peer and editorial recommendations, trust, and choice in virtual markets. *Journal of Interactive Marketing*, 19(3), 15–37. <http://dx.doi.org/10.1002/dir.20041>

Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. (2023, 15. Juni). Bewertungen im Netz. Evaluation der Umsetzung der Modernisierungsrichtlinie im UWG. https://www.vzbv.de/sites/default/files/2023-07/2023-07-06_%20Kurzpapier%20Bewertungen_Evaluation%20UWG_barrierefrei.pdf

Wang, Q., Zhang, W., Li, J., Mai, F. & Ma, Z. (2022). Effect of online review sentiment on product sales: The moderating role of review credibility perception. *Computers in Human Behavior*, 133. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107272>

Marktforschung im Wohnzimmer

Wie Konsumentinnen und Konsumenten
Produktbewertungen systematisch erarbeiten

Dieser Artikel zeigt, wie Konsumentinnen und Konsumenten in einer Ära des Misstrauens gegenüber Unternehmen, Werbung und Medien eine aktivere und kritischere Rolle bei der Bewertung von Produkten einnehmen. Mittels eines qualitativen Forschungsdesigns wird diese Marktdynamik untersucht. Die Ergebnisse erweitern bisherige Erkenntnisse zur Entstehung des *Second Moment of Truth* und zeigen Chancen und Risiken für Unternehmen auf.

Jan-Hendrik Bucher

«The proof of the pudding is in the eating.» In einer Zeit, in der Konsumentinnen und Konsumenten immer skeptischer gegenüber Werbung (Boush et al., 1994; Do Paço & Reis, 2012; Obermiller et al., 2005), Medien (Ahmed, 2023; Chen & Cheng, 2020; Kwon & Barone, 2020; Mahdi et al., 2022; Primus, 2023), Institutionen (Kozinets et al., 2020; Lewandowsky et al., 2016; Ringold, 2023; Rutjens et al., 2021; Schneider & Ghosh, 2020; Thorogood, 2023) und sogar anderen Konsumentinnen und Konsumenten (He et al., 2022; Knauer & Mann, 2023; Thorogood, 2023; Wu et al., 2020) werden, unterstreicht dieses Sprichwort die Bedeutung individueller praktischer Erfahrungen im Konsumalltag. Dieser Artikel beleuchtet empirisch auf Basis von Tiefeninterviews und einer qualitativen Inhaltsanalyse von Online-Produktbewertungen, wie Konsumentinnen und Konsumenten eine aktivere und kritischere Rolle in der Beurteilung von Produkten übernehmen. In diesen Fällen beschränkt sich der *Second Moment of Truth* nicht ausschliesslich auf einen flüchtigen Moment während der erstmaligen Verwendung eines Produktes, sondern wird in einem ausgedehnten Prozess akribisch erarbeitet. Aus diesen veränderten Marktdynamiken werden Chancen und Risiken für Unternehmen abgeleitet.

Theoretischer Hintergrund & Forschungsfrage

Produktbewertungen entstehen aus den praktischen Erfahrungen von Konsumentinnen und Konsumenten mit gekauften Produkten (Solomon et al., 2013; Tse & Wilton, 1988). Die initialen Erfahrungen unmittelbar nach dem Kauf werden durch den *Second Moment of Truth* (SMOT) beschrieben (Hultman, 2005; Löfgren, 2005). Ursprünglich von dem US-amerikanischen Konsumgüter-Konzern Procter & Gamble entwickelt, bezieht sich der SMOT auf den Augenblick der erstmaligen Verwendung

eines Produktes. In diesem Moment bilden Konsumentinnen und Konsumenten eine erste Meinung über die tatsächliche Leistung, Qualität und den Nutzen des Produktes (Hultman, 2005; Töpfer, 2020). Der SMOT reiht sich in eine Reihe von *Moments of Truth* entlang der Customer Journey ein, welche die kritischen Interaktionspunkte zwischen Konsumentinnen und Konsumenten und Unternehmen beschreiben (Huang et al., 2012; Siebert et al., 2020).

Der SMOT entsteht durch einen Abgleich zwischen der erwarteten Leistung eines Produktes und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung (Fournier & Mick, 1999; Oliver, 1977, 1980). Die Forschung beschreibt hier einen impliziten Moment, der im Hintergrund und eher unterbewusst parallel zur (erstmaligen) Nutzung geschieht – ähnlich einer plötzlichen Intuition (Belch et al., 2004; Oliver, 1977, 1980; Solomon et al., 2013). Eine Zufriedenheit mit gekauften Produkten wird demnach erreicht, wenn die tatsächlich wahrgenommene Leistung den Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten entspricht oder diese sogar übertrifft (Berry et al., 2002; Brink & Berndt, 2008; Töpfer, 2020). Nach-Kauf-Dissonanzen hingegen treten auf, wenn die tatsächlich wahrgenommene Leistung nicht die Erwartungen der Konsumentinnen und Konsumenten erreicht (Laband, 1986; Reich & Maglio, 2020). Dieser Abgleich zwischen der erwarteten und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung wird mit dem

Jan-Hendrik Bucher, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2247215
jan-hendrik.bucher@unisg.ch



Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigma beschrieben, welches seit den 1980er Jahren zentral für das Verständnis der Kundenzufriedenheit ist (z.B. Bösener & Bösener, 2015; Füller et al., 2006; Homburg, 2016; Oliver, 1977, 1980).

Dieser intuitive Moment des Abgleichs erklärt jedoch nicht die Produktbewertungen in Form akribischer Tests, die Konsumentinnen und Konsumenten in Zeiten schwindenden Vertrauens und wachsender Skepsis (Kozinets et al., 2020) mit bestimmten Produkten durchführen. So beschreibt Beck (2018) im *The Atlantic* z.B., wie Konsumentinnen und Konsumenten, verunsichert durch ein überwältigendes und undurchsichtiges Marktangebot und misstrauisch gegenüber der Branche von Pflegeprodukten, Selbst-Experimente mit Hautpflegeprodukten durchführen. Newman (2023) schreibt im *The Wall Street Journal*, dass Konsumentinnen und Konsumenten in akribischen Erhebungen die Menge der Creme in Oreo-Keksen überprüfen, in der Befürchtung, dass die Kekse neuerdings weniger Füllung hätten und voller Misstrauen gegenüber dem Snack-Giganten Mondelez. Diese in den Medien aufgeführten Beispiele zeigen, dass für einige Konsumentinnen und Konsumenten in bestimmten Situationen ein intuitiver Abgleich innerhalb eines Momentes zwischen praktischer Erfahrung und erwarteter Leistung nicht (mehr) ausreichend ist, um Produkte zu bewerten. Stattdessen deuten diese Beispiele auf einen Prozess hin, in welchem der Ab-

Zusammenfassung

In einer Ära des Misstrauens gegenüber Unternehmen, Werbung und Medien nehmen Konsumentinnen und Konsumenten eine aktivere und kritischere Rolle in der Bewertung von Produkten ein. Indem sie scheinbar objektive und systematische Produktbewertungen erarbeiten, überprüfen sie Werbeversprechen systematisch. In diesen Fällen beschränkt sich der *Second Moment of Truth* nicht ausschliesslich auf einen flüchtigen Moment während der erstmaligen Verwendung eines Produktes, sondern wird in einem ausgedehnten Prozess akribisch erarbeitet. Dieser Artikel beleuchtet die Chancen und Risiken dieser veränderten Marktdynamik für Unternehmen.

Motivationen zu erfassen und andererseits eine breitere Perspektive auf das vielschichtige und heterogene Phänomen zu gewinnen. Beide qualitativen Erhebungen fokussierten sich 1) auf Bewertungen von Produkten mit spezifischen, konkret nachprüfbaren Versprechen und 2) auf Bewertungen, die besonders systematisch durchgeführt wurden und wo der Prozess besonders transparent dargestellt wurde (Arnould & Price, 1993; Chen, 2015; Tumbat & Belk, 2011).

gleich zwischen erwarteter Leistung und tatsächlicher Leistung akribisch erarbeitet wird. Um besser zu verstehen, wie genau der SMOT hier erarbeitet wird, befasst sich dieser Artikel mit der Beantwortung folgender Forschungsfrage: *Wie erarbeiten Konsumentinnen und Konsumenten in Zeiten schwindenden Vertrauens und wachsender Skepsis den Abgleich zwischen erwarteter Leistung und tatsächlicher wahrgenommener Leistung?* Mit Beantwortung dieser Forschungsfrage erweitert dieser Artikel die bisherigen Forschungserkenntnisse zum SMOT.

Methodologie

Um akribische Produktbewertungen durch misstrauische Konsumentinnen und Konsumenten zu untersuchen, wurde eine umfassende Datenerhebung durchgeführt; zum einen in Form von Tiefeninterviews und zum anderen mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse von Produktbewertungen auf der Marktplattform Amazon. Die Kombination von Tiefeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse wurde gewählt, um einerseits individuelle Einsichten und

Es wurden 16 Tiefeninterviews mit Konsumentinnen und Konsumenten durchgeführt, die gekaufte Produkte kritisch und systematisch bewerteten (10 Frauen und 6 Männer aus mitteleuropäischen Ländern im Alter zwischen 21 und 38 Jahren). Die Interviews dienten dazu, den Bewertungsprozess von Konsumentinnen und Konsumenten besser zu verstehen und Einblicke in die Verhaltensweisen beim Bewerten von Produkten zu gewinnen (Belk et al., 2012). Die Tiefeninterviews wurden als halbstrukturierte Gespräche konzipiert. Es wurden ausschliesslich Konsumentinnen und Konsumenten

Abb. 1: Moments of Truth



Quelle: Eigene Darstellung.

interviewt, die Produkte auf nicht-institutionalisierte und nicht-kommerzielle Weise testeten und bewerteten. Professionelle Produkttestende wurden ausgeschlossen. In der ersten Phase der Datenerhebung (acht Interviews) wurden Informantinnen und Informanten hauptsächlich durch ein «snowball sampling» ausgewählt, wobei die Teilnehmenden potenzielle Informantinnen und Informanten aus ihrem Bekanntenkreis nannten (Beitin, 2012; Belk et al., 2012). In der zweiten Phase der Datenerhebung (acht Interviews) wurden Informantinnen und Informanten durch einen öffentlichen Studienaufruf und Screening-Fragebogen ausgewählt. Informantinnen und Informanten wurden weder nach ihrer Soziodemografie noch nach ihrem Beruf ausgewählt. Die Interviews wurden transkribiert und in einem mehrstufigen Kodierungsprozess analysiert (Corbin & Strauss, 1990).

Zusätzlich wurden mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse 93 939 deutsch- und englischsprachige Produktbewertungen von 20 Konsumprodukten analysiert (Kohlbacher, 2006; Mayring, 2004). Die qualitative Inhaltsanalyse fokussierte sich auf Produkte, die mit konkreten Versprechen spezifischer Produktmerkmale, Funktionen oder Wirkungsweisen beworben wurden (z.B. Pflanzendünger, Zahnaufheller, Anti-Schuppen-Shampoos oder Antitranspirantien). Die Produkte wurden z.T. aufgrund von Nennungen in den Tiefeninterviews ausgewählt. Es wurden ausschliesslich Bewertungen ausgewählt und analysiert, die nicht von professionellen Produkttestenden oder Influencerinnen und Influencer verfasst wurden. Zur Identifizierung relevanter Produktbewertungen wurden zuvor Schlüsselbegriffe aus den durchgeführten Tiefeninterviews abgeleitet (Humphreys & Wang, 2017). So identifizierte Produktbewertungen wurden in einem mehrstufigen Kodierungsprozess analysiert (Corbin & Strauss, 1990; Mayring, 2004).

Die systematische Erarbeitung von Produktbewertungen

Im Folgenden wird gezeigt, wie Konsumentinnen und Konsumenten Produktbewertungen, -leistungen und somit -bewertungen systematisch erarbeiten. Aufbauend auf der Literaturrecherche zum SMOT, werden die empirischen Ergebnisse in drei Phasen präsentiert: 1. Erwartungsbildung, 2. Leistungsermittlung, und 3. Produktbewertung.

1. Erwartungsbildung

Erwartungen an Produkte können auf verschiedene Arten entstehen. Dieser Artikel fokussiert sich in der Analyse auf die spezifischen und überprüfbareren Erwartungen, die durch Marketingmassnahmen seitens der Unternehmen geschaffen werden und denen Konsumentinnen und Konsumenten skeptisch gegenüberstehen. Die empirische Untersuchung zeigt, dass Konsumentinnen und Konsumenten aus Werbever-

sprechen spezifische Erwartungshaltungen ableiten, denen sie misstrauen und die sie daher konkret überprüfen möchten. So erläutert die Informantin Sina¹, wie sie ihre Erwartungen an eine gekaufte Mundspülung auf Basis des Werbeversprechens definierte und diese Erwartungen als konkreten Massstab nutzte, an dem sie das Produkt mass.

«Wenn auf der Verpackung steht: <Langanhaltender frischer Atem> dann teste ich schon, ob das auch stimmt. Wenn ein Produkt dafür wirbt, dann muss es das natürlich auch tun. [...] Ich teste Behauptungen in Werbeversprechen auf ihre Wahrheit und Richtigkeit.»

Interview, Sina

Sinas Aussage zeigt, dass Konsumentinnen und Konsumenten wie Sina den Wahrheitsgehalt in Werbeversprechen anzweifeln. Um die Werbeversprechen zu überprüfen, leiten sie ganz konkrete Benchmarks für die Bewertung gekaufter Produkte ab. Auch die Analyse von Bewertungen auf Amazon zeigt, dass Konsumentinnen

Kernthesen

- 1 In Zeiten wachsenden Misstrauens gegenüber Unternehmen, Werbung und Medien übernehmen Konsumentinnen und Konsumenten eine aktivere und kritischere Rolle bei der Bewertung von Produkten.
- 2 Auch wenn die systematischen Produktbewertungen von Konsumentinnen und Konsumenten nur objektiv erscheinen und daher zu ungenauen Ergebnissen führen können, vertrauen Konsumentinnen und Konsumenten auf ihre Bewertungen und nehmen sich hierdurch als besser informierte Marktteilnehmende wahr.
- 3 Der *Second Moment of Truth* beschränkt sich in diesen Fällen nicht ausschliesslich auf einen flüchtigen Moment während der erstmaligen Verwendung eines Produktes, sondern wird in einem ausgedehnten Prozess akribisch erarbeitet.
- 4 Die Art der Werbeversprechen beeinflusst, wie Konsumentinnen und Konsumenten Produkte bewerten.

und Konsumenten Werbeversprechen nicht einfach hinnehmen, sondern diese geradezu als Aufforderung zur Überprüfung ansehen.

«[...] Ich wollte das Versprechen dieser Erfindung aufs intensivste [sic!] ausprobieren!»
Amazon Bewertung,
«Somme Antitranspirant Novel Protection for Women»,
1. Oktober 2019

Es zeigt sich, dass Konsumentinnen und Konsumenten Werbeversprechen nicht vertrauen, sondern diese kritisch reflektieren und auf Basis dieser, spezifische Erwartungen an Produkte entwickeln, welche sie als Massstäbe für die Ermittlung tatsächlicher Leistungen der Produkte verwenden.

2. Leistungsermittlung

Die empirische Untersuchung zeigt, dass Konsumentinnen und Konsumenten Werbemaßnahmen nicht nur als Massstab für ihre Erwartungshaltung an ein Produkt nutzen, sondern diese teilweise auch als Leitfaden verwenden, um die tatsächliche Leistung eines Produkts zu ermitteln. Ein Beispiel hierfür bietet die Informantin Cleo, welche das systematische Vorgehen aus der Werbung repliziert:

«Bei der Frau in der Werbung von L'Oréal hat man die Wirkung mit einem Vorher-Nachher-Bild gezeigt. Und dadurch habe ich nicht viel überlegt [...] das habe ich dann halt einfach aus der Werbung abgesehen [...] das wurde von der Werbung so vorgezeigt und ich hatte sonst keine Idee, wie ich das objektiv prüfen konnte.»
Interview, Cleo

Cleos Aussage zeigt, dass Konsumentinnen und Konsumenten die Werbeversprechen als konkrete Handlungsrahmen für die Bewertung ge-

Handlungsempfehlungen

- 1 Um spezifische Produkteigenschaften glaubwürdig zu vermitteln, können Unternehmen objektive und transparente Überprüfungs- und Bewertungsprozesse präsentieren (s. Abb. 4).
- 2 Somit können die Qualität von Produktbewertungen verbessert, falsche Produktbewertungen aufgrund fehlerhafter Bewertungsprozesse vermieden und das Vertrauen der Konsumentinnen und Konsumenten in das Unternehmen gesteigert werden.
- 3 Um konkrete Produkteigenschaften vertrauensvoll und authentisch zu präsentieren, könnten Unternehmen mit Influencerinnen und Influencern kooperieren, die Produkte transparent und möglichst objektiv analysieren und bewerten.
- 4 Unternehmen können durch die Wahl von Werbeversprechen entweder zur systematischen Überprüfung seitens der Konsumentinnen und Konsumenten animieren (z.B. Nivea: «48 Stunden Anti-Transpirant-Schutz»); oder sie können diese Art der Produktbewertung vermeiden, indem sie eher nicht-überprüfbare Werbeversprechen wählen (z.B. AXE: «Find your magic.»). Ersteres wird nur empfohlen, wenn die beworbenen Eigenschaften zuverlässig überprüfbar sind.

kaufter Produkte übernehmen. Mittels Vorher-Nachher-Bildern versuchte Cleo, die tatsächliche Leistung der gekauften Anti-Falten-Creme zu ermitteln. Hierfür machte sie zwei Fotos ihres Gesichtes: Ein Foto des «Ausgangszustandes» vor der erstmaligen Verwendung des Produktes; und ein Foto nach der zweiwöchigen Verwendung der Creme. Cleo strebte hierdurch eine «objektive» Ermittlung der tatsächlichen Leistung des gekauften Produktes an. Sie wollte das Produkt nicht einfach nutzen, sondern sie hinterfragt dessen Leistungsversprechen kritisch.

Die Daten der qualitativen Inhaltsanalyse von Produktbewertungen zeigen bei allen untersuchten Produkten ähnlich systematische Ansätze zur Ermittlung der tatsächlichen Leistung. Konsumentinnen und Konsumenten richten Versuchsanordnungen ein, um die Leistung der Produkte genau zu bewerten, ohne sich allein auf ihr subjektives Empfinden zu verlassen. Ein Konsument

beschreibt dies in seiner Amazon-Rezension für einen Pflanzendünger wie folgt:

«Habe den Wurzel-Turbo bei meinen Rosen verwendet. Zum Test kamen 2 mit und 2 ohne in die Erde. Die mit Wurzel-Turbo wachsen fast 2 mal so schnell wie die Anderen!»
Amazon-Bewertung,
«Compo Agrosil Wurzel-Turbo»,
27. November 2017

Wie auch bei Cleo wird die tatsächliche Leistung des gekauften Produktes mit einem Vergleich zu einem Ausgangswert ermittelt. Die Ermittlung der tatsächlichen Leistung erfolgt durch einen direkten Vergleich zweier Konditionen (mit Dünger vs. ohne Dünger). Ähnlich wie in institutionellen Produkttests durch Verbraucherorganisationen (z.B. Stiftung Warentest) verlässt sich dieser Konsument nicht allein auf subjektive Eindrücke, um die tatsächliche Leistung des gekauften Produktes zu bewerten.

Doch auch wenn Konsumentinnen und Konsumenten eine objektive Ermittlung der tatsächlichen Leistung gekaufter Produkte anstreben, so entspricht das Vorgehen am eigenen Körper oder im eigenen Haushalt keinesfalls wissenschaftlichen Standards wie Validität und Reliabilität (Himme, 2007). So zeigt sich in der Analyse der Produktbewertungen auf Amazon sogar, dass Konsumentinnen und Konsumenten bei ähnlichem Vorgehen und identischen Produkten widersprüchliche Ergebnisse erzielen. Diese Diskrepanzen der Ergebnisse veranschaulichen die Komplexität des Bewertungsprozesses von Konsumentinnen und Konsumenten. Konsumentinnen und Konsumenten ermitteln nicht die «tatsächliche Leistung» eines Produktes im objektiven Sinne, sondern ein kontextabhängiges Ergebnis, welches erheblichen Messungenauigkeiten, Verzerrungseffekten und Fehlinterpretationen unterliegen kann. Trotz dieser Einschränkungen neigen Konsumentinnen und Konsumenten dazu zu glauben, dass sie die tatsächliche Leistung des Produktes erfasst haben, die sie dann zur Ermittlung des SMOT nutzen.

Die präsentierten Beispiele stehen für eine Vielzahl systematischer Erarbeitungen der *tatsächlichen Leistungen* von Produkten. Es zeigt sich, dass Konsumentinnen und Konsumenten Produkte ähnlich wie Verbraucherorganisationen auf ihre Werbeversprechen und die dadurch erzeugten Erwartungen hin prüfen.

3. Produktbewertung

Nachdem die tatsächliche Leistung eines gekauften Produktes ermittelt wurde, gleichen Konsumentinnen und Konsumenten diese mit der zuvor definierten Erwartungshaltung ab. Unsere Informantin Cleo beschreibt dies als eine «Soll-Ist-Analyse». Dieser Vergleich dient als Grundlage für die Zufriedenheit mit gekauften Produkten und damit für Produktbewertungen.

«Ich freue mich, wenn es [das Werbeversprechen] bestätigt wird [...] und ich ärgere mich brutal, wenn es nicht stimmt.»

Interview, Sina

Die Ergebnisse der akribisch erarbeiteten systematischen Produktbewertung werden teilweise anderen Konsumentinnen und Konsumenten zur Verfügung gestellt. Hierbei wird nicht nur der allgemeine Eindruck mitgeteilt, sondern es wird, ähnlich wie bei Marktforschungsorganisationen, der Prozess der systematischen und methodischen Erarbeitung einer tatsächlichen Leistung beschrieben und häufig sogar visuell dargestellt.

Diese von Konsumentinnen und Konsumenten systematisch und akribisch erarbeiteten Produktbewertungen beinhalten nicht nur allgemeine Eindrücke der Produkte, sondern beschreiben auch detailliert den Prozess einer methodischen Leistungsermittlung und quasi-objektiven Produktbewertung.

Die transparente und detaillierte Beschreibung ermöglicht anderen Konsu-

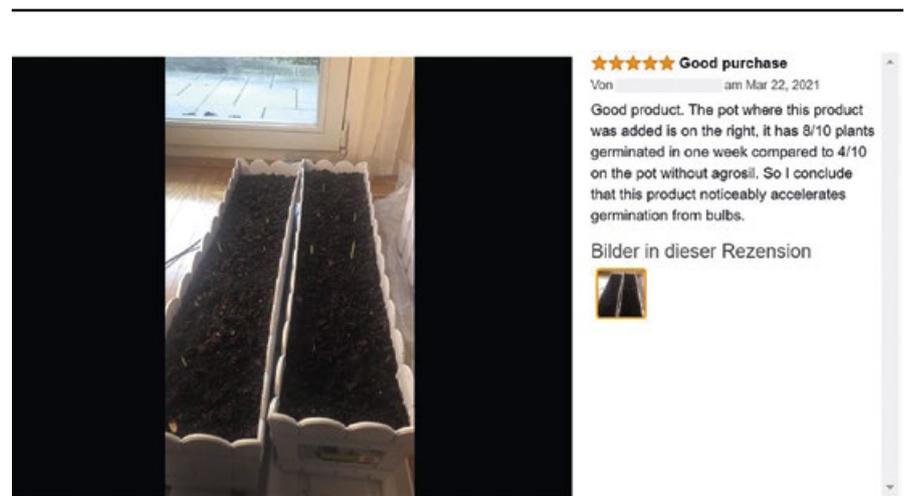
mentinnen und Konsumenten, den Bewertungsprozess nachzuvollziehen und sich somit ein detailliertes Bild von der tatsächlichen Produktleistung zu machen. Diese Art von Bewertungen wird von anderen Konsumentinnen und Konsumenten als hilfreich und vertrauenswürdig erachtet. Dies zeigt sich nicht nur im Ranking der hilfreichsten Produktbewertungen je Produkt auf Amazon, sondern auch in den Tiefeninterviews:

«Als ich die Werbung [für ein Wimpernserum] gesehen habe dachte ich, es sei ein Betrug. Ich begann, im Internet nach Vorher-Nachher-Bildern zu suchen, und da sah ich es und dachte: «Oh, vielleicht ist es doch nicht nur ein Betrug, vielleicht steckt mehr in diesem Produkt.»»

Interview, Elina

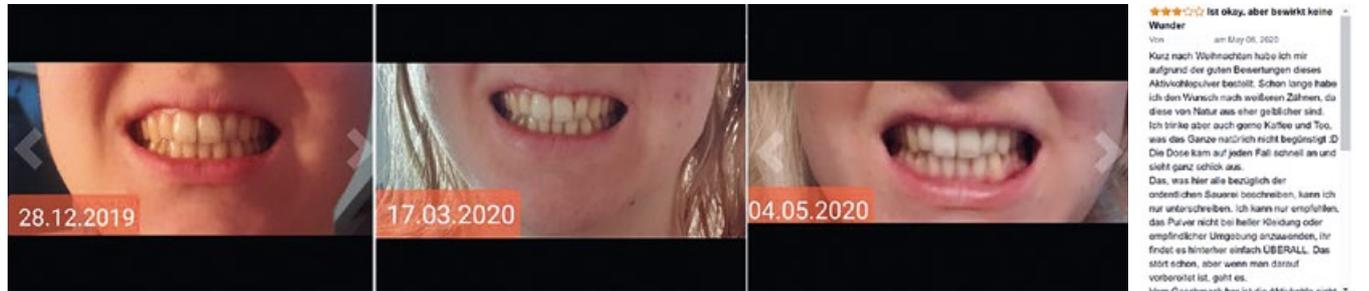
Elina beschreibt, wie sie im Rahmen ihrer Entscheidungsfindung aktiv nach systematischen Produktbewertungen anderer Konsumentinnen und Konsumenten suchte und somit ihre eigene Erwartungshaltung wiederum auf

Abb. 2: Systematische Produktbewertung von «COMPO AGROSIL Wurzel-Turbo» auf Amazon



Quelle: Amazon.

Abb. 3: Systematische Produktbewertung von «Bleaching Aktivkohle Zahnpasta» auf Amazon



Quelle: Amazon.

den akribisch erarbeiteten und dokumentierten Produktbewertungen (visueller Vorher-Nachher-Vergleich) anderer Konsumentinnen und Konsumenten aufbaute. Noch misstrauisch gegenüber den Werbeversprechen, aber überzeugt von den dargestellten systematisch erarbeiteten Ergebnissen anderer Konsumentinnen und Konsumenten, entschied sie sich dazu, das Produkt zu kaufen und dieses selbst mittels eines Vorher-Nachher-Vergleiches zu testen.

Der Ergebnisse dieser Studie unterstreichen die bedeutsame Rolle von Produktbewertungen in einer Ära des Misstrauens. Sie zeigen, wie Konsumentinnen und Konsumenten eine aktivere und kritischere Rolle in der Beurteilung von Produkten übernehmen und sich dabei auf die akribisch erarbeiteten und objektiv anmutenden Produktbewertungen, sowohl von sich selbst als z.T. auch von anderen Konsumentinnen und Konsumenten, verlassen. In diesen Fällen manifestiert sich der SMOT als ein dynamischer und reflexiver Prozess, der über einen flüchtigen Moment hinausgeht. Die Ergebnisse betonen die aktive Rolle der Konsumentinnen und Konsumenten als engagierte Marktteilnehmende, die Produktversprechen kritisch hinterfragen und überprüfen.

Diskussion der Ergebnisse

Dieser Artikel zeigt empirisch, 1) *dass* Konsumentinnen und Konsumenten als kritische MarktteilnehmerInnen Bewertungsprozesse teilweise aktiv gestalten und systematisch durchführen (und diese nicht ausschliesslich unterbewusst entstehen), 2) *wie* sie dies tun,

Der Ergebnisse dieser Studie unterstreichen die bedeutsame Rolle von Produktbewertungen in einer Ära des Misstrauens.

3) *wie* sie ihre Erkenntnisse in Form von öffentlichen Produktbewertungen teilen und 4) *dass* andere Konsumentinnen und Konsumenten ihre Erwartungshaltung teilweise wiederum auf diesen Bewertungen aufbauen. Die Erkenntnisse sind relevant für Unternehmen, da sie eine bisher nicht konzeptualisierte Marktdynamik in Zeiten gefühlter Unsicherheit und Misstrauens seitens der Konsumentinnen und Konsumenten

gegenüber Unternehmen, Werbung und Medien abbilden. Die Ergebnisse komplementieren bisherige Erkenntnisse zur Entstehung des SMOT und den hierauf aufbauenden Produktbewertungen, indem sie zeigen, dass es sich beim SMOT nicht ausschliesslich um einen flüchtigen, unterbewussten Moment handelt, sondern dass einige Konsumentinnen und Konsumenten den SMOT in einem elaborierten Prozess akribisch erarbeiten.

Die Studie identifiziert diese Form der akribischen Produktbewertung bei konkret überprüfbaren Werbeversprechen. Unternehmen können demnach durch die Wahl der Art des Werbeversprechens entweder zur systematischen Überprüfung seitens der Konsumentinnen und Konsumenten animieren (z.B. Nivea: *48 Stunden Anti-Transpirant-Schutz*); oder diese Art der Produktbewertung vermeiden, indem sie eher nicht überprüfbare Werbeversprechen wählen (z.B. AXE: *Find your magic*). Ersteres wird nur empfohlen, wenn die beworbenen Eigenschaften zuverlässig überprüfbar sind.

Obwohl die von Konsumentinnen und Konsumenten sorgfältig erarbeiteten Produktbewertungen in einigen Aspekten institutionellen Produkttests durch Verbraucherorganisationen (z.B. Stiftung

Warentest) ähneln, so unterscheiden sie sich in wesentlichen Punkten (Nøjgaard, 2023). Während beide Ansätze auf objektive Ergebnisse abzielen, sind die Ergebnisse der Konsumentinnen und Konsumenten in der Regel weniger zuverlässig, nicht repräsentativ und anfälliger für subjektive Verzerrungen. Dies spiegelt sich in jenen Rezensionen wider, in welchen Konsumentinnen und Konsumenten mitunter gegensätzliche Bewertungen für dasselbe Produkt abgeben. Wenn einige Konsumentinnen und Konsumenten trotz des Anscheins einer objektiven Analyse in ihren Bewertungen zu faktisch falschen Ergebnissen kommen (z.B. aufgrund fehlerhafter Anwendung) kann dies der Glaubwürdigkeit des Unternehmens schaden. Unternehmen können einer fehlerhaften Durchführung dieser akribischen Produktbewertungen vorbeugen, indem sie Konsumentinnen und Konsumenten detailliert zu genau dieser Art von Produktbewertungen anleiten oder sogar Hilfsmittel hierfür zur Verfügung stellen, z.B. mittels einer Farbskala bei Zahnaufhellungsprodukten, anhand welcher der Grad der Zahnaufhellung gemessen werden kann, oder in Form eines «Wrinkle Reader», mit welchem das Glätten der Haut dokumentiert werden soll (s. Abb. 4). Somit können sie einer fehlerhaften Durchführung und Interpretation vorbeugen und die Authentizität der Produktleistung hervorheben. Auch könnten Unternehmen verstärkt mit Influencerinnen und Influencer zusammenarbeiten, die einen ähnlich transparenten systematischen Ansatz bei der Bewertung von Produkten verfolgen. Hierdurch kann die Glaubwürdigkeit erhöht und neue Kundschaft gewonnen werden.

Limitationen

Dieser Artikel fokussiert sich auf die Bewertungen von Produkten mit spezifischen, konkret überprüfbareren Versprechen. Die Ergebnisse können nur

bedingt auf andere Produkte oder auf Dienstleistungen übertragen werden. Während das gewählte qualitative Forschungsdesign eine tiefgehende Analyse des komplexen Konsumphänomens elaborierter Bewertungsprozesse ermöglicht, liefert es keine statistischen Informationen oder quantifizierbaren Messwerte. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen daher nicht zur Verallgemeinerung.

Bei der Datenerhebung im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse wurden umfangreiche Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass nur originäre Konsumentenbewertungen ausgewertet wurden. Dennoch lässt sich die Möglichkeit, dass vereinzelt Fake-Rezensionen in die Analyse einbezogen wurden, nicht mit vollkommener Sicherheit ausschliessen. Die für diese Artikel heran-

gezogenen Daten und Beispiele wurden hierhingehend genauestens überprüft.

Zukünftige Forschung

Der Artikel bietet erste Anhaltspunkte dafür, dass Konsumentinnen und Konsumenten in ihrer Entscheidungsfindung systematisch erarbeitete Produktbewertungen (im Vergleich zu weniger systematischen Produktbewertungen) als hilfreicher und vertrauenswürdiger wahrnehmen. Auf dieser Grundlage könnte sich zukünftige Forschung den Fragen widmen, wie andere Konsumentinnen und Konsumenten die vermeintliche Objektivität und Repräsentativität von Konsumentinnen und Konsumenten wahrnehmen – und wie sie das in ihrer Kaufentscheidung beeinflusst. Auch könnten die Auswirkungen auf die

Abb. 4: Best Practice: Anleitung zur systematischen Überprüfung eines beworbenen Produktnutzens durch Unique Smile® und L'Oréal Paris®



Quelle: Unique Smile (Uniquesmile.eu).



Quelle: L'Oréal Paris: 14-Day Serum Challenge | L'Oréal Paris® Australia & NZ (lorealparis.com.au).

kurz- und langfristige Kundenzufriedenheit und die Loyalität gegenüber Marken untersucht werden. Da sich dieser Artikel ausschliesslich auf die Bewertung von Produkten bezieht, könnte zudem eine Analyse ähnlich systematischer und methodischer Bewertungen von Dienstleistungen diese Forschungserkenntnisse ergänzen. Aufbauend auf Dichter (1966) und Babić Rosario et al. (2020), könnten zukünftige Studien zudem erforschen, aus welchen Beweggründen Konsumentinnen und Konsumenten diese From der akribisch erarbeiteten pseudo-objektiven Produktbewertungen teilen. 

Literatur

- Ahmed, S. (2023). Navigating the maze: Deepfakes, cognitive ability, and social media news skepticism. *New Media & Society*, 25(5), 1108–1129. <http://dx.doi.org/10.1177/14614448211019198>
- Arnould, E. J. & Price, L. L. (1993). River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter. *Journal of Consumer Research*, 20(1), 24–45. <http://dx.doi.org/10.1086/209331>
- Babić Rosario, A., De Valck, K. & Sotgiu, F. (2020). Conceptualizing the electronic word-of-mouth process: What we know and need to know about eWOM creation, exposure, and evaluation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 422–448. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-019-00706-1>
- Beck, J. (2018, 9. März). How skin care became an at-home science experiment. *The Atlantic*. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2018/03/the-citizen-science-of-skin-care/555125/>
- Beitin, B. K. (2012). Interview and sampling. In B. K. Beitin (Hrsg.), *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft* (2. Aufl., S. 243–254). Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452218403>
- Belch, G. E., Belch, M. A., Guolla, M. A., Webb-Hughes, A.-M. & Skolnick, H. (2004). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective* (6. Aufl.). McGraw-Hill.
- Belk, R., Fischer, E. & Kozinets, R. V. (2012). *Qualitative consumer and marketing research*. Sage.
- Berry, L. L., Carbone, L. P. & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–89.
- Bösener, K. (2015). Theoretische Bezugspunkte zur Wirkung von Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung auf das Kundenpreisverhalten. In K. Bösener (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit, Kundenbegeisterung und Kundenpreisverhalten: Empirische Studien zur Untersuchung der Wirkungszusammenhänge* (S. 88–107). Springer.
- Boush, D. M., Friestad, M. & Rose, G. M. (1994). Adolescent skepticism toward tv advertising and knowledge of advertiser tactics. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 165–175. <https://doi.org/10.1086/209390>
- Brink, A. & Berndt, A. (2008). Relationship marketing and customer relationship management. *Juta and Company Ltd.*
- Chen, K. K. (2015). Using extreme cases to understand organizations. In K. D. Elsbach & R. Kramer (Hrsg.), *Handbook of qualitative organizational research* (S. 33–44). Routledge.
- Chen, Z. F. & Cheng, Y. (2020). Consumer response to fake news about brands on social media: The effects of self-efficacy, media trust, and persuasion knowledge on brand trust. *Journal of Product & Brand Management*, 29(2), 188–198. <http://dx.doi.org/10.1108/JPBM-12-2018-2145>
- Corbin, J. M. & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Dichter, E. (1966). How word-of-mouth advertising works. *Harvard business review*, 44(6), 147–166.
- Do Paço, A. M. F. & Reis, R. (2012). Factors affecting skepticism toward green advertising. *Journal of Advertising*, 41(4), 147–155. <https://doi.org/10.1080/00913367.2012.10672463>
- Fournier, S. & Mick, D. G. (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, 63(4), 5–23. <https://doi.org/10.1177/002224299906300403>
- Füller, J., Matzler, K. & Faullant, R. (2006). Asymmetric effects in customer satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1159–1163. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2006.06.006>
- He, S., Hollenbeck, B. & Proserpio, D. (2022). The market for fake reviews. *Marketing Science*, 41(5), 896–921. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3664992>
- Himme, A. (2007). *Gütekriterien der Messung: Reliabilität, Validität und Generalisierbarkeit*. Springer.
- Homburg, C. (2016). *Kundenzufriedenheit: Konzepte-Methoden-Erfahrungen*. Springer Gabler.
- Huang, Y., Hui, S., Inman, J. & Suher, J. (2012). Capturing the »first moment of truth“: Understanding point-of-purchase drivers of unplanned consideration and purchase. *Journal of Marketing Research*.
- Hultman, J. (2005). The moment of truth: A key to successful services marketing. *INTI Journal*, 1(5), 363–370.
- Humphreys, A. & Wang, R. J.-H. (2017). Automated text analysis for consumer research. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1274–1306. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx104>
- Knauer, F. O. & Mann, A. (2023). «Alles nur gefaked»: Glaubwürdigkeit von Online-Bewertungen und Review-Skepsis. *Marketing Review* St.Gallen, 41(1).
- Kozinets, R. V., Gershoff, A. D. & White, T. B. (2020). Introduction to special issue: Trust in doubt: Consuming in a post-truth world. *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(2), 130–136. <https://doi.org/10.1086/708543>
- Kwon, M. & Barone, M. J. (2020). A world of mistrust: Fake news, mistrust mind-sets, and product evaluations. *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(2), 206–219. <https://doi.org/10.1086/708035>
- Laband, D. N. (1986). Advertising as information: An empirical note. *The Review of Economics and Statistics*, 68(3), 517–521. <https://doi.org/10.2307/1926031>
- Lewandowsky, S., Mann, M. E., Brown, N. J. & Friedman, H. (2016). Science and the public: Debate, denial, and skepticism. *Journal of Social and Political Psychology*, 4(2), 537–553. <https://doi.org/10.5964/jssp.v4i2.604>
- Löfgren, M. (2005). Winning at the first and second moments of truth: An exploratory study. *Managing Service Quality*, 15(1), 102–115. <http://dx.doi.org/10.1108/09604520510575290>
- Mahdi, A., Farah, M. F. & Ramadan, Z. (2022). What to believe, whom to blame, and when to share: Exploring the fake news experience in the marketing context. *Journal of Consumer Marketing*, 39(3), 306–316. <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-05-2020-3863>
- Newman, J. (2023, 12. November). The biggest 'shrinkflation' scandal yet: Oreo fans think cookies have less filling. *The Wall Street Journal*. https://www.wsj.com/business/retail/oreo-cookie-creme-filling-5d61aaaf?st=f83hkfbhfh42gw2&reflink=desktopwebshare_permalink
- Nøjgaard, M. (2023). The value-translation model of consumer activism: How consumer watchdog organizations change markets. *Journal of Consumer Research*, 49(6), 967–986. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucac025>
- Obermiller, C., Spangenberg, E. & MacLachlan, D. L. (2005). Ad skepticism: The consequences of disbelief. *Journal of Advertising*, 34(3), 7–17. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639199>
- Oliver, R. L. (1977). Effect of expectation and disconfirmation on postexposure product evaluations: An alternative interpretation. *Journal of applied psychology*, 62(4), 480–486. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.4.480>
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469. <https://doi.org/10.2307/3150499>
- Primus, H. (2024). Die Stiftung Warentest: Ein Leuchtturm in der Informationsflut [Interview]. *Marketing Review* St.Gallen, 41(1).
- Reich, T. & Maglio, S. J. (2020). Featuring mistakes: The persuasive impact of purchase mistakes in online reviews. *Journal of Marketing*, 84(1), 52–65. <https://doi.org/10.1177/0022242919882428>
- Ringold, D. J. (2023). Consumer skepticism, advertising regulation, and the internet: Questions worth exploring. *Journal of Consumer Affairs*, 57(3), 1000–1014. <https://doi.org/10.1111/joca.12544>
- Rutjens, B. T., Van der Linden, S. & Van der Lee, R. (2021). Science skepticism in times of COVID-19. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(2), 276–283. <https://doi.org/10.1177/1368430220981415>
- Schneider, G. & Ghosh, A. P. (2020). Should we trust front-of-package labels? How food and brand categorization influence healthiness perception and preference. *Journal of the Association for Consumer Research*, 5(2), 149–161. <https://doi.org/10.1086/707929>
- Siebert, A., Gopaldas, A., Lindridge, A. & Simões, C. (2020). Customer experience journeys: Loyalty loops versus involvement spirals. *Journal of Marketing*, 84(4), 45–66. <https://doi.org/10.1177/0022242920920262>
- Solomon, M., Askegaard, S., Hogg, M. & Bamossy, G. (2013). *Consumer behaviour: A European perspective*. Pearson.
- Thorogood, P. (2023, 5. September). Creating trust in an era of consumer skepticism. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/09/05/creating-trust-in-an-era-of-consumer-skepticism/>
- Töpfer, A. (2020). *Strategische Positionierung und Kundenzufriedenheit*. Springer Books.
- Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 204–212. <https://doi.org/10.2307/3172652>
- Tumbat, G. & Belk, R. W. (2011). Marketplace tensions in extraordinary experiences. *Journal of Consumer Research*, 38(1), 42–61. <http://dx.doi.org/10.1086/658220>
- Wu, Y., Ngai, E. W., Wu, P. & Wu, C. (2020). Fake online reviews: Literature review, synthesis, and directions for future research. *Decision Support Systems*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2020.113280>

Artikelrezension

Abstract

Die in der aktuellen Ausgabe des *Journal for Consumer Research* erschienene Studie *How Verb Tense Shapes Persuasion* von den Autoren Grant Packard, Jonah Berger und Reihane Boghrati untersucht, wie sich die Zeitform von Verben auf die Überzeugungskraft von Kommunikation auswirkt. Die Ergebnisse zeigen, dass das Ausdrücken von Meinungen und Erfahrungen in der Gegenwarts-, anstatt in der Vergangenheitsform, suggeriert, dass sich Personen in ihren Meinungen sicher sind, was die Überzeugungskraft steigert. Die Studie zeigt eine neue Art und Weise auf, wie Sprache das Verbraucherverhalten beeinflusst und konzeptualisiert einen psychologischen Prozess, der diesem Effekt zugrunde liegt. Dies hat Implikationen für die Bewertung von Produkten, sei es durch Unternehmen, Influencerinnen und Influencer oder Konsumentinnen und Konsumenten.

Die Studie beruht auf einer umfangreichen Datenerhebung und -analyse. So wurden über 500 000 Online-Rezensionen in verschiedenen Produkt- und Dienstleistungsbereichen analysiert. Die hierdurch gewonnenen Erkenntnisse wurden durch acht Folgeexperimente untermauert und erweitert.

Nutzen für die Praxis

Die Verwendung der Zeitform beeinflusst die Wahrnehmung der Botschaft. Die Studie zeigt, dass die Verwendung der Gegenwartsform (im Gegensatz zur Vergangenheitsform) Bewertungen von Produkten oder Dienstleistungen hilf-

reicher, glaubwürdiger, zuverlässiger und somit nützlicher erscheinen lässt. Marketingmanagerinnen und -manager sollten dies in jeglicher Form der Kommunikation berücksichtigen, sei es bei der Erstellung von Werbematerialien, bei der Zusammenarbeit mit Influencerinnen und Influencern oder in direkten Verkaufsgesprächen. Zum Beispiel könnten Autohersteller betonen, dass ihr Auto «das Auto des Jahres» ist, anstatt zu sagen, dass es «zum Auto des Jahres gewählt» wurde. Da die Verwendung der Gegenwartsform damit verbunden wird, dass sich Personen ihrer Aussage sicherer sind und dies Vertrauen vermittelt, könnten zum Beispiel Ärztinnen und Ärzte ihre Patientinnen und Patienten eher dazu bewegen, einer Behandlung zu folgen, wenn sie sagen, dass «90% der Behandlungen erfolgreichen verlaufen», anstatt zu sagen, dass «90% der Behandlungen erfolgreich verliefen».

Jan-Hendrik Bucher



Grant Packard, Jonah Berger,
Reihane Boghrati

How Verb Tense Shapes Persuasion

Journal of Consumer Research,
Volume 50, Issue 3, October 2023,
Pages 645–660,
<https://doi.org/10.1093/jcr/ucad006>

Kernthesen

- 1 Die Studie zeigt, dass die Verwendung der Gegenwartsform (im Gegensatz zur Vergangenheitsform) zur Beschreibung von Produkten, Dienstleistungen und Erfahrungen Informationen hilfreicher und nützlicher erscheinen lässt und die Überzeugungskraft steigert.
- 2 Marketingmanagerinnen und -manager sollten daher in der Gegenwartsform kommunizieren.
- 3 Um glaubwürdigere Produktbewertungen zu erhalten, könnten Marketingmanagerinnen und -manager versuchen, ihre Kundinnen und Kunden zu ermutigen, ihre Meinungen in der Gegenwartsform zu äussern.

Mut zur Preisanpassung

Erfolgreich gegen den
Inflationstrend

Erstmals seit Jahrzehnten sehen sich Unternehmen westlicher Industrieländer mit hohen Inflationsraten konfrontiert. Der qualitativ-empirische anwendungsorientierte Praxisbeitrag untersucht, welche Massnahmen Führungskräfte treffen können, um Preiserhöhungen durchzusetzen und die Profitabilität ihrer Unternehmen zu wahren. Die Ergebnisse zeigen, dass ein erfolgreiches Inflationsmanagement deutlich über reine Kostensenkungsmassnahmen hinausgeht und das Erschliessen von Marktpotenzialen ins Zentrum stellt.

Prof. Dr. Sven Reinecke, Alexander Tombach

Relevanz und Ziel

Erstmals seit Jahrzehnten sehen sich Unternehmen westlicher Industrieländer mit hohen Inflationsraten konfrontiert. Folglich stehen die betrieblichen Margen unter grossem Druck. Die Teuerungsrate wird insbesondere in Deutschland hoch bleiben (ifo Institut, 2022). Dies ist unter anderem auf das Horten von Gütern durch Unternehmen, eine Preis-Lohn-Preis-Spirale und die dauerhafte Energieknappheit zurückzuführen (Sinn, 2022). In Deutschland betrug die prognostizierte Inflationsrate gemäss Statistischem Bundesamt für August 2023 6,1% – dieser Wert liegt zwar unter dem historischen Höchstwert von 10,4% im Oktober 2022, aber dennoch deutlich über der Zielinflationsrate der Europäischen Zentralbank. Auch in der Schweiz übertraf der Konsumentenpreisindex 2022 gemäss Bundesamt für Statistik mit 2,8% den Zielwert der Schweizerischen Nationalbank.

Unternehmen sehen sich somit einer neuen Realität ausgesetzt, in der sich sowohl die Frequenz als auch das Ausmass von Preiserhöhungen verstärken (Simon, 2022). Preiserhöhungen betreffen alle Akteure einer Wertschöpfungskette, wobei ein zeitlicher Verzug zu beachten ist. Die hohe Inflation bei gewerblichen Erzeugerpreisen überträgt sich schrittweise auf die Verbraucherpreise (Sinn, 2022). Die Beobachtung, dass in Deutschland gemäss Statistischem Bundesamt die Erzeugerpreise 2022 sogar um 6,1% schneller stiegen als die Verbraucherpreise, lässt darauf schliessen, dass es vielen Akteuren nicht gelingt, ihre Margen aufrechtzuerhalten – geschweige denn auszubauen. Sowohl B-to-B- als auch B-to-C-Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, die gestiegenen Kosten an Kundinnen und Kunden weiterzugeben, um ihre Produzentenrente zu sichern. Auf der Einnahmenseite stossen Preiserhöhungen oftmals auf Widerstand von Kundinnen und Kunden, weshalb sie nicht ohne Weiteres durchsetzbar sind (Koenigsberg, 2022). Auf der Kostenseite wiederum führen Einsparungen zu Konflikten mit Mitarbeitenden, Lieferanten und anderen Stakeholdern (Koenigsberg, 2022).

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, welche kurz- und langfristigen Massnahmen Führungskräfte im Rahmen einer marktorientierten Unternehmensführung treffen können, um Preiserhöhungen durchzusetzen und somit die Profitabilität ihrer Unternehmen zu wahren – ohne langfristige Wachstums- und Sicherheitsziele massgeblich zu gefährden. Grundprämisse dieses qualitativ-empirischen Praxisbeitrags ist, dass der Preis für Unternehmen nicht wie in der Volkswirtschaftslehre die unabhängige Variable ist, sondern vielmehr im Sinne eines aktiven Preismanagements bewusst gelenkt, gestaltet und entwickelt werden muss (Reinecke & Noll, 2023). Ein professionelles Preismanagement kann gerade in Zeiten hoher Inflationsraten ein zentraler Wettbewerbsvorteil sein, da es die



Prof. Dr. Sven Reinecke
Geschäftsführender Direktor
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2242873
sven.reinecke@unisg.ch

Alexander Tombach, M.Sc.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter & Doktorand
Institut für Marketing und Customer Insight
Universität St. Gallen (HSG)
Tel.: +41 (0) 71 2247153
alexander.tombach@unisg.ch

Wirtschaftlichkeit massgeblich beeinflusst (Burkert et al., 2017; Krämer & Schmutz, 2020) und folglich Leistungsunterschiede zwischen den Marktteilnehmern erklärt (Dutta et al., 2003; Simon & Fassnacht, 2016).

Ziel des Beitrags ist es, die unternehmerische Fähigkeit, Preiserhöhungen am Markt durchzusetzen, zu fördern. Die vier empirisch ermittelten Handlungsfelder sind als Optionsraum zu verstehen, aus dem Führungskräfte kurz- und langfristige Strategien für Preisanpassungen ableiten können. Dabei ist es jedoch erforderlich, die Durchführbarkeit und strategische Sinnhaftigkeit der einzelnen Massnahmen branchen- und unternehmensspezifisch zu prüfen – denn in der Diskussion wurde deutlich, dass verschiedene Branchen durchaus unterschiedliche Usancen und Spielregeln aufweisen.

Methodik

Die Massnahmen für ein aktives Preismanagement in Inflationszeiten wurden im Rahmen von zwei branchenübergreifenden Fokusgruppen gemeinsam mit Führungskräften der obersten Führungsebene sowie der Funktionen Marketing & Kommunikation, Controlling, Pricing und Verkauf erhoben und diskutiert. Die erste, grundlegende Veranstaltung fand am 13./14. September 2022 statt, die zweite Feedback-Diskussion am 10. Februar 2023. Insgesamt 20 Unternehmen beteiligten sich.

In der ersten Fokusgruppe gingen die Führungskräfte in Kleingruppen der Frage nach, welche Marketing- und insbesondere Preissmassnahmen in den Unternehmen getroffen werden können, um trotz Inflation die Profitabilität zu sichern, ohne dabei signifikant Umsatzvolumen und Markt-

anteile zu verlieren oder unnötige Risiken einzugehen. Die Führungskräfte konnten dabei bereits auf ihre Erfahrungen mit zahlreichen unternehmerischen Preismassnahmen im Kalenderjahr 2022 zurückgreifen. Dabei wurde zwischen Sofortmassnahmen einerseits sowie mittel- bis langfristigen Initiativen andererseits unterschieden. Anschliessend wurden die identifizierten Massnahmen im Plenum vorgestellt und kritisch erörtert, insbesondere vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Branchenerfahrungen. Die Forschungsmethode der Gruppendiskussion wurde gewählt, weil dadurch in der Gruppe fremdinitiiert Kommunikationsprozesse angestossen werden können, um die Möglichkeit eines Gesprächs zwischen Forschenden und Erforschten zu nutzen (Loos & Schäffer, 2001) und kollektive Orientierungen zu rekonstruieren (Mensing, 2017, S. 76).

Die Gruppendiskussion wurde von einem der Wissenschaftler dokumentiert – eine Tonbandaufnahme war aufgrund des aus

Sicht der teilnehmenden Führungskräfte unternehmenspolitisch brisanten Themas und rechtlicher Vorbehalte nicht möglich.

Die Erkenntnisse dieser Management-Fokusgruppe wurden von den Autoren einer zusammenfassenden Inhaltsanalyse unterzogen (Mayring 2022, S. 68 f.), deduktiv aus der Marketingtheorie in vier thematische Handlungsfelder gruppiert und in der zweiten Veranstaltung mit anderen Teilnehmenden kritisch erörtert. Dadurch wurde eine gewisse Kreuzvalidierung der Ergebnisse erzielt (Mayring, 2023).

Die Autoren weisen darauf hin, dass die Ergebnisse aus einer rein betriebswirtschaftlichen, marktorientierten Unternehmensperspektive erhoben wurden. Gesamtwirtschaftliche Auswirkungen wie beispielsweise Selbstverstärkungseffekte des unternehmerischen Handelns auf die Inflation wurden nicht berücksichtigt. Alle beteiligten Führungskräfte und Forscher waren Betriebswirte, keine Volkswirte.

Zusammenfassung

Wie sollten Unternehmen der Inflation begegnen? Der qualitativ-empirische Praxisbeitrag untersucht, welche Massnahmen Führungskräfte treffen können, um Preiserhöhungen durchzusetzen und die Profitabilität sicherzustellen. Inflationsmanagement geht deutlich über reine Kostensenkung hinaus: Das Erschliessen von Marktpotenzialen steht im Zentrum.

Kernthesen

- 1 Ein professionelles Preismanagement kann gerade in Zeiten hoher Inflationsraten ein zentraler Wettbewerbsvorteil sein, weil es die Profitabilität massgeblich beeinflusst.
- 2 Inflationsmanagement erfordert – neben Kostensenkungsmassnahmen – Preisinformationen und Prozesse zu optimieren, Kunden- und Leistungspotenziale gezielt zu nutzen sowie eine klare interne und externe Preiskommunikation.
- 3 Erfolgreiche Unternehmen in Zeiten hoher Inflation handeln agil und proaktiv. Eine transparente Zusammenarbeit verschiedener Unternehmensfunktionen ist unerlässlich.

Ergebnisse im Überblick: Vom Informationsmanagement über Potenzialgestaltung bis zur Kommunikation

Die Ergebnisse der Workshops offenbarten, dass ein aktives, ganzheitliches Inflationsmanagement unter Einbindung aller Unternehmensfunktionen erforderlich ist, um Preiserhöhungen langfristig durchsetzen zu können. Es wurden Stellhebel in verschiedenen Bereichen identifiziert: im Informations- und Prozessmanagement, Produkt- und Kundenportfolio sowie der Marketingkommunikation (siehe Abb. 1). Das Instrumentarium unterstreicht eindrucksvoll, dass ein erfolgreiches Inflationsmanagement deutlich über reine Kostensenkungsmassnahmen hinausgeht und das Erschliessen von Marktpotenzialen im Zentrum steht. Die vier identifizierten Handlungsfelder werden im Folgenden vorgestellt.

Informationsmanagement & Prozessoptimierung

Für ein erfolgreiches Preismanagement in Inflationszeiten erachten Führungskräfte kurzfristig die schnelle Informationsgewinnung sowie die Prozessoptimierung als primäre Handlungsfelder. Um dem volatilen Marktumfeld gerecht zu werden, besteht das unmittelbare Ziel des Preismanagements in Inflationszeiten darin, als Gesamtorganisation *schnell und systematisch zu lernen*. Entwicklungen im externen Unternehmensumfeld (Konkurrenz, Kundschaft und Zuliefernde) müssen beispielsweise mithilfe eines Market Intelligence Dashboards

Abb. 1: Handlungsfelder für das Inflationsmanagement



Quelle: Eigene Darstellung.

im Hinblick auf Preise, Einstellung, Verhalten sowie Finanzkennzahlen sehr schnell erfasst, analysiert, interpretiert und kommuniziert werden. Gemeinsam mit internen Informationen über die Kostenentwicklungen aus Controlling und Einkauf bietet solch ein Dashboard eine fundierte Informationsgrundlage für die Preisgestaltung.

Um datengestützte und insbesondere schnelle Preisentscheidungen zu ermöglichen, ist eine funktionsübergreifende, transparente Zusammenarbeit unabdingbar. Das Bilden einer Taskforce, die sich aus Führungskräften unterschiedlicher Funktionen zusammensetzt, wurde als ein zentraler Ansatz hervorgehoben. In manchen Unternehmen kann auch die Pricing-Abteilung die wichtige Aufgabe des funktionsübergreifenden Inflationsmanagements übernehmen. Gleichzeitig werden Vertriebs-

effizienz und -agilität durch eine gezielte Informationsversorgung verbessert. Informationsdefizite werden in allen drei Ansätzen durch das ganzheitliche Vorgehen abgeschwächt. Zusammenfassend bildet die Fähigkeit, schnell und systematisch zu lernen, die Grundlage für ein präemptives Preismanagement, das Kostensteigerungen aufgrund von Vorwarnindikatoren antizipiert und entsprechend berücksichtigt.

Um die Liquidität des Unternehmens zu wahren und vor die «Kostenwelle» zu kommen (siehe hierzu Simon, 2022), sollten Prozessoptimierungen ebenfalls im Finanzmanagement und im Controlling sorgfältig geprüft werden (ausführlich Egle et al., 2023). Kreditorenlaufzeiten sollten möglichst verlängert, Debitorenlaufzeiten verkürzt werden. Des Weiteren sollten Unternehmen immer mit den aktuellen und prognostizierten

Best-Practice-Beispiel

Die Industriegütersparte eines deutschen, international tätigen Grossunternehmens hat im vergangenen Geschäftsjahr 2022 einen Rekordumsatz sowie eine EBIT-Marge am oberen Ende der Prognose erzielt; sie konnte damit den massiven Energie- und Rohstoffpreissteigerungen erfolgreich entgegenwirken. Mit drei gezielten Massnahmen im Informations- und Prozessmanagement konnten (Lern-)Prozesse beschleunigt und Margen ausgebaut werden. Erstens wurden innerhalb der Organisation bereits vorhandene Daten und Kennzahlen (bspw. Marktdaten, Marktindizes, Trends und «Pricing Essentials») aus verschiedenen Quellsystemen in einem übergeordneten Dashboard integriert, um eine ganzheitliche Informationsgrundlage für strategische Preisentscheidungen zu schaffen. Zweitens wurde unter Einbezug des CEO ein funktionsübergreifendes Steering Committee einberufen, das in regelmässigen Zeitabständen mit dem Ziel tagte, Lösungen für die massiven Kosten-

steigerungen zu finden. Drittens wurde die Vertriebs-effizienz mittels eines Quoting-Tools stark verbessert, um aktuelle Preiskalkulationen am Markt schnell und erfolgreich durchzusetzen. Analysen ergaben, dass die individualisierte Angebotserstellung oftmals einen erheblichen Zeitaufwand für den Vertrieb erforderte, da zahlreiche Informationspunkte (Zahlungsmodalitäten und Rabattkalkulation, Verfügbarkeit, Kosten, Lieferzeiten u.v.m.) manuell aggregiert und analysiert werden mussten. Eine intern entwickelte Pricing-Plattform stellt dem Vertrieb nun alle internen und externen Informationen zentral und transparent zur Verfügung und macht algorithmusbasierte Preisvorschläge (Guided Quoting), die aktuelle Kosten- und Marktentwicklungen berücksichtigen und sich an vergleichbaren Angeboten aus der Vergangenheit orientieren (Harmonized Pricing). Die benötigte Zeit für die Angebotserstellung konnte mit dieser Massnahme signifikant reduziert werden.

Kosten kalkulieren – niemals mit historischen Kosten, weil diese nicht dem realen Wert der Angebote entsprechen.

Auf Basis der Prozessoptimierungen wurde das systematische Erschliessen von Marktpotenzialen als zentrale Aufgabe des Inflationsmanagements herausgearbeitet. Nur durch die Weiterentwicklung des Kunden- und Leistungsportfolios können Unternehmen zu echten Gewinnern der Inflation werden. Kurz- und langfristige Handlungsoptionen werden im Folgenden ausgeführt.

Kundenpotenziale

Unternehmen müssen ein differenziertes Wissen über ihren Kundenstamm aufbauen, um Preiserhöhungen erfolgreich durchsetzen zu können. Das setzt eine regelmässige, *datengestützte Segmentierung* unter Berücksichtigung monetärer und nicht-monetärer Kenngrössen voraus (siehe auch Tomczak et al., 2023; Reinecke et al., 2023). Der Verkauf kann hier durch seine Nähe zur Kundschaft unterstützende Informationen liefern, insbesondere in Bezug auf die Kundenbedürfnisse. Das fundierte Kundenwissen ermöglicht folgende strategische Optionen:

Kurzfristig kann auf *Preisdifferenzierung* zurückgegriffen werden. Preiserhöhungen lassen sich bei Kundengruppen mit einer geringen Preiselastizität einfacher durchsetzen. Für diese

Kundengruppen sind andere Werttreiber (Leistungsvorteile) wie Liefergarantien, Risikoreduktion oder soziale Faktoren oftmals wichtiger als der Preis – und sie beeinflussen die Zahlungsbereitschaft (Willingness-to-Pay) massgeblich (Töytäri et al., 2015). Durch eine wertbasierte Preissetzung (Value-based Pricing) kann die Zahlungsbereitschaft abgeschöpft und somit höhere Margen erzielt werden. Die Bedürfnisse können zudem im Rahmen einer wertbasierten Kommunikation gezielt angesprochen und geweckt werden («Value to the customer»). Ein effektives Value-based Pricing wird dabei vor allem für Produkte und Dienstleistungen eingesetzt, die sich gegenüber dem Wettbewerb stark differenzieren – beispielsweise für innovative Produktneuheiten oder kundenindividuell erstellte Produkte. Bei standardisierten Leistungen wie Katalogprodukten mit etabliertem Preisbildungsschema lässt sich ein Value-based Pricing dagegen meist kaum realisieren.

Preisdifferenzierung sollte jedoch auch immer im Kontext ethischer Gesichtspunkte geprüft werden. Kundinnen und Kunden, die aufgrund ihrer Vermögens- und Einkommenssituation auf sehr günstige Angebote angewiesen sind, sollten möglichst unterproportional von Preiserhöhungen betroffen sein. Geschieht dies nicht, kann das Mittel der Preisdifferenzierung zu Verärgerung auf Kundenseite sowie zu Kritik an der gesellschaftlichen Verantwortung führen. Beispielsweise sahen sich die Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) im Frühjahr 2023 grosser Medienkritik ausgesetzt, nachdem eine geplante Tarif-erhöhung grössere Preissteigerungen für die zweite als für die

erste Klasse vorsah. Ebenso geriet ein Lebensmittelhändler in die Kritik, weil er in seiner Kundenbindungs-App Käuferinnen und Käufer höherwertiger Produkte deutlich höhere Rabatte gewährte als jenen von Produkten der unteren Preiskategorie.

Langfristig kann auf Basis der Segmentierung das **Kundenportfolio gezielt weiterentwickelt** werden, um den Rahmenbedingungen der Inflation gerecht zu werden. Zum einen sollten hochwertige Kundengruppen, für die ein hohes Abwanderungsrisiko bei Preiserhöhungen prognostiziert wird, mit gezielten *Customer-Engagement-Initiativen* langfristig gebunden werden, beispielsweise durch die Verbesserung der Servicequalität und einer rigorosen Bedürfnisorientierung für Key Accounts. Auch hier kann das Preismanagement den Vertrieb mit Markt- und Kundeninformationen unterstützen, um die Verhandlungsposition zu stärken und die Beratungsqualität zu erhöhen. Zum anderen können für Kundengruppen mit Wertpotenzial *Up- und Cross-Selling-Initiativen* lanciert werden. Die Erweiterung des Warenkorbs hilft dabei, den negativen Einfluss höherer Kundenabwanderungsraten auf den Umsatz auszugleichen und kann sich, auch aufgrund der geringen Akquisitionskosten, positiv auf die Profitabilität auswirken. Für Kundinnen und Kunden mit geringer Kaufkraft kann über die Einführung *alternativer Preismodelle* nachgedacht werden (bspw. Pay-per-Use- oder Abo-Modelle), um Preisbarrieren zu reduzieren. Beispielsweise lassen sich mit einem Pay-per-Use-Modell hohe absolute Preissteigerungen vermeiden, da die Kundin oder der Kunde lediglich für die Mehrnutzung bezahlt (siehe auch Simon, 2022, S. 145 f.). Auch kann es sinnvoll sein,

Um datengestützte und insbesondere schnelle Preisentscheidungen zu ermöglichen, ist eine funktionsübergreifende, transparente Zusammenarbeit unabdingbar.

für gewisse Kundengruppen kleinere Packungsgrößen («Low Unit Packs») anzubieten, sofern dies effizient möglich ist. Dies ist beispielsweise in südamerikanischen und afrikanischen Hochinflationen bei vielen Konsumgütern der Fall: So werden dort einzeln verpackte Brühwürfel verkauft, um für ärmere Zielgruppen erschwinglich zu sein. Abo-Modelle helfen, die Ausgabenhöhe flacher über einen Zeitraum zu verteilen (Bischof et al., 2020).

Bei Kapazitätsengpässen (bspw. Lieferkettenunterbruch) hingegen ist die Vertragsauflösung und Ablehnung preissensi-

bler Kundinnen und Kunden mit wenig Wertpotenzial eine strategische Notwendigkeit, um hohe Opportunitätskosten zu vermeiden. Auch sollten Kundenbeziehungen zu Kundinnen und Kunden, die primär auf transaktionsorientierter Schnäppchenjagd ohne jegliche Kundenloyalität sind, kritisch hinterfragt werden.

Leistungspotenziale

Die Marktleistungsgestaltung wurde als ein weiteres wichtiges Handlungsfeld identifiziert. Durch kurz- und langfristige Adaptionen ihrer Angebotspolitik wirken Unternehmen auch in Inflationszeiten effektiv auf ihre Profitabilitäts- und Wachstumsziele hin.

Kurzfristig sehen Führungskräfte drei konkrete Ansätze:

Erstens werden *Produkte mit hohen Deckungsbeiträgen* ins Zentrum der Angebotsvermarktung gestellt, um die Nachfrage für profitable Marktleistungen zu erhöhen. Unternehmen mit direkten Vertriebskanälen (Direct-to-Consumer und/oder B-to-B) können dabei beispielsweise ihren Online-Store als Steuerungsinstrument nutzen.

Zweitens werden Produkte und Dienstleistungen, die das *Preisimage* einer Marke massgeblich beeinflussen, (falls möglich) von Preiserhöhungen ausgeschlossen, um die Kundenabwanderungsrate gering zu halten. Eckartikel im Lebensmittelhandel werden in der Regel als Letztes erhöht, weil sie die Preiswahrnehmung der Einkaufsstätte massgeblich beeinflussen. Und bei imagebildenden Elektronikgeräten wird in der Regel auf Preiserhöhungen bereits eingeführter Produkte verzichtet; selbst neueingeführte iPhones kosten gemäss der Preisvergleichsseite [ideal.de](https://www.ideal.de) jeweils nach 4 Monaten sogar mehr als 10 Prozent weniger; allerdings dürften sich diese marktüblichen Preissenkungen verzögern.

Drittens können durch gezieltes *Bundling und Unbundling* neue, segmentspezifische Angebote geschaffen werden, die zielgenau auf die kaufentscheidenden Bedürfnisse der jeweiligen Kundengruppen gerichtet sind. Während das Unbundling (Entkopplung von Leistungsbestandteilen) die Aufmerksamkeit der Kundinnen und Kunden auf niedrige Preispunkte lenkt (Preis pro Zeit/Mengeneinheit), reduziert das Bundling (Kombination von Leistungsbestandteilen zu einem Preis) die Imitierbarkeit des Angebots und schafft somit Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Die Schweizerischen Bundesbahnen offerieren im Bereich der Freizeitmobilität beispielsweise Bündelangebote (Kombination mit Museumseintritten

Handlungsempfehlungen

- 1 Erstellen Sie ein Market Intelligence Dashboard, um Entwicklungen im externen Unternehmensumfeld hinsichtlich Preisen, Einstellungen, Verhalten sowie Finanzkennzahlen schnell zu erfassen, zu interpretieren und zu kommunizieren.
- 2 Nutzen Sie die Möglichkeiten einer datengestützten Kundensegmentierung und der Preisdifferenzierung. Prüfen Sie Up- und Cross-Selling und setzen Sie innovative Preismodelle ein.
- 3 Erhöhen Sie Produktpreise selektiv – je nach Profitabilität und Bedeutung des Produkts für das Preisimage. Nutzen Sie Möglichkeiten des (Un-)Bundlings.
- 4 Kommunizieren Sie Preisveränderungen klar und transparent, um die wahrgenommene Preisfairness positiv zu beeinflussen.

oder Events). Gerade durch Bundling ist es ferner möglich, die wahrgenommene Preiswürdigkeit von Angeboten positiv zu beeinflussen, wie es beispielsweise bei den McDonald's-Menüs oder den Dell-Smart-Value-Offers der Fall ist.

Langfristig sehen Führungskräfte es als besonders wirksam an, Rabatte und Sonderkonditionen in Unternehmenskooperationen zu prüfen und neu zu verhandeln. Auch die Preiskompetenz des eigenen Unternehmens ist zu steigern. So strebt beispielsweise ein Zementhersteller danach, Preiswasserfälle in der Wertkette zu vermeiden – also das mehrfache Rabattieren durch unterschiedliche (oft unternehmensinterne) Akteure wie Verkäufer, Key und Global Account Manager, Sales und Bereichsmanagement sowie Buchhalter. Wenn dies in Inflationszeiten besser gelingt, dann kann die Erhöhung von Listenpreisen oftmals zugunsten einer Reduktion kumulativer Rabatte weitgehend vermieden werden. Dies setzt jedoch eine gezielte Steuerung des Verkaufs und ein funktionsübergreifend koordiniertes Vorgehen voraus. Allerdings muss diese Massnahme branchenspezifisch geprüft werden. In einigen Märkten sind Rabatte und Sonderkonditionen kulturell so stark verankert, dass eine Erhöhung der Listenpreise bei gleichbleibenden Sonderkonditionen einfacher durchzusetzen ist als eine «Kundenqualifikation» in Richtung Nettopreise. Ein Unternehmen der Befestigungstechnik illustrierte, dass Sonderkonditionen in der Baubranche oftmals auch als Gebot der Preisfairness und Zeichen von Wertschätzung gesehen werden.

Zudem sollte geprüft werden, wie das *Produktportfolio strategisch weiterentwickelt* werden kann. Im Zentrum der Portfolioentwicklung vieler B-to-B-Unternehmen steht die sogenannte «Loss-Maker-Elimination», bei der unrentable Produkte optimiert (Kostensenkungen) oder massiv im Preis erhöht werden – unter bewusster Inkaufnahme von Umsatzrückgängen, ganz nach dem Motto «Take it or leave it.».

Marketingkommunikation

Der Marketingkommunikation wird für die Durchsetzung von Preiserhöhungen eine zentrale Rolle zugeschrieben. Klarheit und vor allem Transparenz wurden als Grundsätze einer erfolgreichen Preiskommunikation identifiziert. Externe Ursachen einer Preiserhöhung, wie Rohstoffpreise, sollten als *indirekte Preiserhöhung* und somit explizit kommuniziert werden. Die «Demystifizierung» von Preiserhöhungen (Dholakia, 2022) kann sich positiv auf die wahrgenommene *Preisfairness* des Nachfragers auswirken, die wiederum die Kundenbindung positiv beeinflusst (ausführlich Diller et al., 2020, S. 142 ff.). Das Salesteam sollte zudem mit einer starken Daten- und Faktenbasis ausgestattet werden, um die Preiserhöhungen auch selbstbewusst kommunizieren und durchsetzen zu können.

Allerdings müssen Preiserhöhungen nicht in jedem Fall erläutert werden – hier zeigen sich grosse Branchendifferenzen. Einige B-to-B-Unternehmen haben die Preiserhöhungswelle vieler Anbieter genutzt, um selbst ebenfalls die Preise zu erhöhen, auch wenn dies aufgrund der eigenen Kostensituation eigentlich nicht unbedingt erforderlich gewesen wäre. Abnehmer hatten sich zum Teil an wiederholt kräftige Preiserhöhungen gewöhnt (bspw. Materialteuerungszuschläge), sodass einzelne Anbieter diesen Moment geschickt im Rahmen der eigenen Preisgestaltung ausnutzen konnten.

Echte Gewinner in Inflationszeiten stellen sich agil auf und handeln proaktiv, um der neuen Marktdynamik gerecht zu werden.

Langfristig können *Preiserhöhungen strategisch an Produktentwicklungen gekoppelt* und kommuniziert werden. Die Einführung neuer Produkt-Features, die Verbesserung von Serviceleistungen oder der Ausbau von Garantieleistungen sind aus Kundensicht wertsteigernde Massnahmen, die sich positiv

auf die Zahlungsbereitschaft auswirken. Folglich lassen sich Preiserhöhungen in Kombination mit Angebotsentwicklungen leichter durchsetzen. Die Kosten der Leistungsanpassungen müssen dabei natürlich geringer als die Preiserhöhung sein. Grundsätzlich erscheint es daher in der Kommunikation angemessener von Preis-/Leistungs-Anpassungen als von Preiserhöhungen zu sprechen, denn der Preis ist immer die Gegenleistung für die anderen drei Marketinginstrumente: den funktionalen Produktnutzen, den emotionalen Nutzen der Marke sowie die Konsumreife bzw. Convenience aufgrund einer optimalen Distribution.

Aktives, schnelles und massgeschneidertes Preismanagement sichert Profitabilität

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen mit einem aktiven Preismanagement auch in Inflationszeiten die Profitabilität sichern und ausbauen können. Zahlreiche kurz- und langfristige Massnahmen wurden im Rahmen von vier Handlungsfeldern für ein erfolgreiches Inflationsmanagement vorgestellt: das Preisinformationswesen, die

wertorientierte Gestaltung von Kunden- und Leistungspotenzialen sowie die Preiskommunikation. Beispiele aus verschiedenen Branchen illustrieren eindrucksvoll, dass erfolgreiche Unternehmen viel mehr tun als gestiegene Kosten reaktiv an die nächste Wertschöpfungsstufe «weiterzureichen». Echte Gewinner stellen sich in Inflationszeiten agil auf und handeln proaktiv, um der neuen Marktdynamik gerecht zu werden. Sie agieren funktionsübergreifend abgestimmt und stellen das Erschliessen von Marktpotenzialen ins Zentrum ihres Inflationsmanagements. Preisanpassungen oder geänderte Konditionen werden dabei transparent und bedürfnisorientiert kommuniziert. So kann die langfristige Unternehmensexistenz auch in Zeiten hoher Inflationsraten gesichert werden. ■



Quelle: Adobe Stock.

Literatur

Bischof, S., Rudolph, T. & Hauschke, A. (2020). Wie Aboboxen profitabel werden. *Harvard Business Manager*, 9, 50–57.

Burkert, M., Ivens, B. S., Henneberg, S. & Schradi, P. (2017). Organizing for value appropriation: Configurations and performance outcomes of price management. *Industrial Marketing Management*, 61, 194–209. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.06.007>

Dholakia, U. M. (2021, 9. Juni). If you're going to raise prices, tell customers why. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/06/if-youre-going-to-raise-prices-tell-customers-why>

Dutta, S., Zbaracki, M. J. & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615–630. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.323>

Diller, H., Beinert, M., Ivents, B. & Müller, S. (2020). Pricing: Prinzipien und Prozesse der betrieblichen Preispolitik. Kohlhammer.

Egle, U., Birrer, T. K., Rupp, M. & Passardi, M. (2023). Quick Guide Inflationsmanagement: Wie Sie mit finanziellen Maßnahmen die Preissteigerung steuern. Springer Fachmedien.

Ifo. (2022, 14. Dezember). Ifo Konjunkturprognose Winter 2022: Inflation und Rezession. <https://www.ifo.de/fakten/2022-12-14/ifo-konjunkturprognose-winter-2022-inflation-und-rezession>

Koenigsberg, O. (2022, 18. Januar). 3 strategic options to deal with inflation. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/01/3-strategic-options-to-deal-with-inflation>

Krämer, A. & Schmutz, I. (2020). Mythos Value-Based-Pricing: Der Versuch einer (wertfreien) Einordnung. *Marketing Review St.Gallen*, 2, 44–53.

Loos, P. & Schäffer, B. (2001). Das Gruppendiskussionsverfahren: Theoretische Grundlagen und empirische Anwendung. VS Verlag.

Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz.

Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7. Aufl.). Beltz.

Mensching, A. (2017). Das Gruppendiskussionsverfahren in der Organisationsforschung: Ein Zugang zur Rekonstruktion des Verhältnisses zwischen Regelerwartungen und Regelpraktiken. In S. Amling & W. Vogd (Hrsg.), *Dokumentarische Organisationsforschung: Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie* (S. 59–79). Budrich.

Reinecke, S., Wortmann, C. & Tombach, A. (2023). Google knows it better? Ein Plädoyer für integrierte und wider ausschließlich verhaltensorientierte Ansätze zur strategischen Kundensegmentierung. In B. Barth, B. B. Flaig, N. Schäuble & M. Tautscher (Hrsg.), *Praxis der Sinus-Milieus®: Gegenwart und Zukunft eines modernen Gesellschafts- und Zielgruppenmodells*. Springer Gabler.

Reinecke, S. & Noll, L. J. (2023). *Aktives Preismanagement*. Thexis.

Sinn, H. W. (2022). Schwarze Schwäne: Krieg, Inflation und ein energiepolitischer Scherbenhaufen [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=78ntekFBE4o&t=1219s>

Simon, H. & Fassnacht, M. (2016). *Preismanagement: Strategie, Analyse, Entscheidung, Umsetzung*. Springer Gabler.

Simon, H. (2022). *Die Inflation schlagen: Agil, konkret, effektiv*. Campus.

Tomczak, T., Reinecke, S. & Gollnhofer, J. (2023). *Marketingplanung*. Springer Gabler.

Töytäri, P., Rajala, R. & Alejandro, T. B. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53–64. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.005>

Car Selling Without Price Negotiations

Wishful Thinking or
the New Normal?

Leading car manufacturers are considering a shift to fixed, non-negotiable prices through direct sales. It is unclear, however, how consumers would react. Based on an empirical study of 500 consumers, this study finds that, while 2/3 of respondents would enter price negotiations, 2/3 would also be willing to pay a mark-up to avoid them.

Dr. Mario Farsky, Julian Feldhäuser, Ferdinand Harries,
Dr. Andrej Levin, Prof. Dr. Dominik Papies

For decades, global car manufacturers have outsourced large parts of their sales and distribution activities to dealers. This continues to be the case in 2023. In fact, most of the pre-purchase process (e.g., providing information, offering test drives) is handled by dealers. Importantly, dealers also have full pricing authority, and it is not uncommon for potential customers to negotiate with multiple dealers of the same brand to obtain the best price.

In recent years, new entrants to the automobile market (e.g., Tesla) have started to use a direct sales model with non-negotiable prices, entirely bypassing traditional dealers. Attracted by the prospect of a single fixed price, less intra-brand competition, and lower distribution costs, incumbent brands have also started to consider this sales model. Especially since the beginning of 2023, incumbent manufacturers have directly witnessed how Tesla is able to enforce sales steering levers (including price adjustments) through its direct sales model, while also seeing how much more cost-effective a direct sales model can be.

It is, however, unclear how consumers will react to such a major shift in the pricing model, which pricing model they prefer, and whether a move to a direct pricing model will help or hurt the performance of incumbent brands. Previous research provides some guidance but has not addressed this specific question. Stigler (1961) highlights the relevance of price information and consumer search for market outcomes, and consumer search for the lowest price will likely be affected by the shift in the pricing model studied in the present research. Zhang et al. (2021) show that consumers may perceive price negotiations as cumbersome, unpleasant, and time-consuming, but they may also appreciate the opportunity to save costs on their car purchases and may view the time and effort they invest in negotiations as worthwhile. Since steep discounts of up

to 30% have been common in the market for decades, it is unclear how customers would respond if these discounts were eliminated all at once. So far, neither academic research nor management publications have empirically explored these questions (for related literature, see Desai & Purohit, 2004; Huang, 2020; Jindal & Newberry, 2018).

What adds to the complexity of the decision is that, on the surface, it seems to be primarily a change in pricing. In fact, however, it is a major strategic shift from a B2B model, in which manufacturers sell cars to dealers without interacting directly with consumers, to a B2C model, in which the manufacturers (and not the dealers) interact with customers. In theory, dealers are in a position to infer and capture each customer's maximum willingness to pay because they operate directly at the point of sale. Hence, price negotiations can also be seen as a way to price discriminate between different consumer segments (Byrne et al., 2022). In reality, the incentive structure means that dealers may often set prices to meet sales targets rather than to capture customers' maximum willingness to pay. The fact that the move to a direct pricing model fundamentally changes the nature of the retail model and the dealers' role makes a solid empirical foundation particularly important.

To shed light on these questions, this article reports the results of a survey of recent car buyers in Germany and addresses the following issues:

- In the automobile sector, do customers prefer a sales model that involves price negotiations or one with non-negotiable direct prices that are the same for all buyers?
- What are customers' expectations about the magnitude of potential price reductions they can achieve in negotiations with dealers?
- What price has to be offered to customers to make them indifferent between a



Dr. Mario Farsky
Associate Director,
Boston Consulting Group,
Hamburg, Germany
farsky.mario@bcg.com

Julian Feldhäuser
Doctoral Student
at the Chair of Marketing,
University of Tübingen &
Boston Consulting Group,
Munich, Germany
feldhaeuser.julian@bcg.com

Ferdinand Harries
Principal,
Boston Consulting Group,
Munich, Germany
harries.ferdinand@bcg.com

Dr. Andrej Levin
Managing Director and Partner,
Boston Consulting Group,
Hamburg, Germany
levin.andrej@bcg.com

Prof. Dr. Dominik Papies
Professor of Marketing,
University of Tübingen,
Tübingen, Germany
dominik.papies@uni-tuebingen.de

Management Summary

Leading global car manufacturers are targeting a shift to direct sales with fixed, non-negotiable prices, yet consumer responses to such a paradigm shift remain largely unexplored. Our study of 500 consumers reveals that in the current market environment, two-thirds would engage in price negotiations, yet the same proportion would pay a mark-up to avoid this common practice. The findings suggest that a carefully planned transition to fixed prices, slightly below current offer prices, could be accepted by consumers, potentially ushering in a new era in automotive retail.

fixed, non-negotiable price and the status quo (i.e., a negotiable offer price)?

The above discussion shows that a direct sales model comprises two key elements: the transition to direct sales contracts between brands and customers, and the elimination of price negotiations. From a consumer perspective, the most salient aspect of this model is the fixed, non-negotiable pricing. Consequently, this paper focuses on gauging consumer perceptions of non-negotiable pricing and employs the term ‘direct sales’ as a comprehensive label that encompasses both the concept of non-negotiable prices and potentially the move to direct sales contracts.

The following section briefly outlines the established sales model and the changes brought about by direct sales models pioneered by brands such as Tesla. Subsequently, the results of the empirical study are presented and discussed.

Disruptions in the Retailing Structure

In many markets, the established distribution paradigm in the retail (B2C) new car industry has relied heavily on car dealers. Dealers have carried the burden of nurturing the customer relationship, informing the customer, offering test drives, and more. In most cases, this has also meant that the sales contract was signed between the *dealer* and the cus-

tomers, not between the *manufacturer* and the customer. This has two important implications. First, because the manufacturer is not a party to the contract, it cannot set the price. The dealer does, which means that every dealer may offer different prices for the same car—particularly if dealers operate at different cost levels and potential buyers shop around for the best price. In a pilot study (N = 2,250; respondents from Germany, France, or the UK; self-indicated premium car customers or intenders) conducted in November

Main Propositions

- 1 Major car brands are moving towards a direct sales model with non-negotiable prices.
- 2 Consumer reactions to such a strategic move have not been studied.
- 3 This study finds that 2/3 of respondents would enter into price negotiations.
- 4 At the same time, 2/3 of respondents are willing to pay a mark-up to avoid negotiations.
- 5 Customers do not enjoy price negotiations but see them as a necessary evil.

2021, prior to the main analysis, 77% of customers indicated that they would actively compare prices between dealers of the same brand. Moreover, buyers use this leverage to negotiate with dealers for better prices—so much so that 38% of all dealers perceive same-brand dealerships as their main competitors (Heuser et al., 2023). Second, because the manufacturer does not sell directly to the buyer, it does not collect and maintain comprehensive, unified data about its customers. Rather, these data are dispersed across dealers, making systematic customer relationship management very cumbersome for the manufacturer. Case in point: The online car marketplace *carwow* processes over 10 million data points per day (Schmidt et al., 2020), while car manufacturers pay for transaction price studies for their own cars. Both implications of the established distribution model are highly undesirable from a manufacturer’s perspective.

Greenfield manufacturers such as Tesla entered the market with an entirely different approach. In their direct sales model, the contract is signed between the manufacturer and the customer (often online). The direct sales model offers three potential major advantages:

- (1) Greater pricing control. Manufacturers can set prices and retain pricing authority without the risk of intra-brand cannibalization between dealers.
- (2) Better customer experience. Manufacturers can provide a more seamless and personalized process and collect valuable data along the purchase funnel, allowing them to better understand customer preferences.
- (3) Cost savings. Manufacturers can save on commissions, marketing expenses, and other overhead costs. Cross-channel price consistency will further strengthen online sales, which are substantially more cost-efficient.

The apparent success of these greenfield manufacturer initiatives has increased the pressure on incumbent manufacturers to move to a direct sales model. It is, however, unclear to what extent customers will appreciate this move and whether they would be willing to give up the ability to negotiate. Even if most customers don't enjoy price negotiations per se, it is likely that a considerable number of them view negotiating as an efficient investment of time that allows them to get more value for their money.

Asking the Customers

This article uses data collected via an online customer survey in Germany between October and November 2022. After sorting out a total of 197 respondents according to a set of predefined rules (e.g., "speeders"), the final sample included

510 subjects who had purchased, leased, or financed a new car for private use during the 24 months prior to the survey. To ensure that the analysis relied on responses from consumers with recent experience in purchasing a car, responses were invited only from consumers who indicated they were the primary decision-makers in the purchase process.

63% of respondents were male and 37% were female. 62% of respondents indicated that they were the sole decision-makers, and 37% were primary decision-makers who received some assistance. 53% purchased a new car, 26% leased, and 21% financed the car at least partially. The median transaction price was approximately €37,000 for both purchasing and financing customers; the median monthly leasing rate was €280. In terms of price segment, 64% of respondents were volume customers, 35% were

premium customers, and 1% were luxury customers, which is fairly representative of the German new car market.

One way to study customer preferences would be to ask customers directly whether they prefer price negotiations or a fixed, non-negotiable price. However, this approach misses an important nuance about the trade-off consumers face: While they are unlikely to enjoy price negotiations, they are likely aware of the potential cost savings. They may view price negotiations as a necessary evil.

Therefore, this study derives a proxy for *bargaining costs* that is based on the respondents' individual choices between a setting in which prices are fixed and a setting in which they can negotiate. As a first step, respondents indicated which price they would expect after bargaining. This is the expected negotiated price. In



Source: © Adobe Stock.

Lessons Learned

- 1 Customers are used to significant price discounts as a result of negotiations.
- 2 The direct sales model is unlikely to be successful if brands try to enforce current offer prices as non-negotiable prices.
- 3 A move to the direct sales model appears feasible if brands adjust prices slightly below current offer prices.

the second step, all respondents were repeatedly confronted with hypothetical situations in which they were asked to decide whether they would acquire their preferred car model (with a specified manufacturer's suggested retail price, MSRP) from Dealer 1, who offers the model for a dealer-specific, negotiable price that is lower than the MSRP, or from another, identical dealer (Dealer 2) located just as far away and offering the car at a price that is lower than Dealer 1's starting price but is non-negotiable. The fixed price of Dealer 2 was then gradually reduced in each iteration of the question until the respondent ultimately chose the fixed price and thus decided against negotiating. This was then used as the basis for calculating the individual bargaining costs:

$$(1) B_i = ((\text{fix price chosen}_i - \text{expected negotiated price}_i) + (\text{last fix price declined}_i - \text{expected negotiated price}_i)) / 2$$

The intuition behind this approach is that it derives the bargaining costs (B_i) from the difference between the selected fixed price of Dealer 2 (i.e., the point at which the respondent feels that bargaining is not worthwhile) and the expected price after negotiations with Dealer 1. This difference represents the "pain" experienced by the customer when entering into nego-

tiations. If this difference is positive, then customers would be willing to sacrifice some monetary gain to avoid entering into a price negotiation. Equation 1 uses the mean value of the price difference chosen and the last difference declined to smoothen the effect that might be due to the size of the fixed price steps between the iterations of the question.

Customers who had purchased were shown purchase prices; those who had leased were shown monthly leasing rates. In addition, all prices shown were based on the recent purchase price or leasing rate paid by the respective respondent.

What the Customers Say

Do customers in the automobile sector prefer a sales model that involves price negotiations or a direct pricing model with a non-negotiable price that is the same for all customers? It depends. When asked whether they would try to negotiate further down from the offer price of Dealer 1 (before capturing their price expectations and introducing Dealer 2), approximately 2/3 of all respondents say they would negotiate. This is a clear indication that consumers are well aware of the potential cost savings arising from price negotiations. However, this does not mean that consumers prefer or even enjoy price negotiations. Approximately 2/3 of respondents would be willing to pay a mark-up compared to the final expected price after bargaining if they could avoid price negotiations, which means that, for those respondents, the difference between the selected fixed price and the expected price after negotiations is positive. This indicates that the majority of customers dislike the decades-old status quo, the negotiation-based pricing model. This tendency is particularly pronounced among younger and online purchasers. Among customers under 40 and those who have bought online in the past, the share of respondents willing to

pay a mark-up to avoid negotiations is 75% and 70%, respectively.

What are customers' expectations about the magnitude of potential price reductions they can achieve when negotiating with dealers? On average, customers expect a reduction of approximately 6–7% from the dealer's initial price offer (which is typically lower than the MSRP) when entering into price negotiation. The expectations of customers in the leasing market are even higher—approximately 8%—which has pricing implications that are discussed below. In sum, these observations suggest that customers have learned over the past few decades that price negotiations are the norm and typically result in substantial price reductions. This creates expectations; consumers are unlikely to readily accept any given price posted on a car as final.

Given these observations, what price has to be offered to customers to make them indifferent between a fixed, non-negotiable price and the status quo pricing model (i.e., a negotiable offer price)? Automobile

Customers do not enjoy price negotiations but see them as a necessary evil.

brands would need to make sure that their dealers reduce their offer prices by approximately 4–5% to ensure that customers accept the fixed, non-negotiable price. This can be inferred directly from the survey results based on the average relative difference between the initial offer price and the fixed, non-negotiable price accepted by respondents.

Importantly, the price reduction required to retain the customer base is less than the discount that customers expect in price negotiations, which means that customers are willing to pay some mark-up, approx-

imately 2% of the offer price, to avoid price negotiations. This mark-up averages around €910 for purchasing and financing customers, which could significantly improve price realization and have a substantial impact on automobile brands' profits.

The results also suggest that there is heterogeneity among respondents: Younger respondents are less demanding in terms of the discount that they expect. Customers under 40 expect a 3.5% price reduction, whereas those over 55 expect approximately 5%. One plausible explanation for this is that older customers have learned over the years that negotiations pay off, while younger customers are less familiar with negotiations and the price reductions they can achieve.

Discussion

These findings inform an intense debate in the automotive industry during a critical transition phase. Brands are under pressure from new entrants such as Tesla, who market their cars with central pricing authority, lower sales costs, and no intra-brand price competition, as well as pressure from policymakers and the public to improve the sustainability of their product portfolios. At the same time, brands face the need to maintain strong relationships with their established customer base. Against this background, this research shows that a direct pricing model, which no longer relies on price negotiations between customers and dealers, is feasible without alienating customers. However, it would have to be accompanied by lower prices compared to the original offer. The evidence presented above suggests that simply moving to non-negotiable prices at current price levels does not appear to be realistic.

In addition, the willingness to negotiate, the discount expectations, and the willingness to accept a fixed price differ between customer segments, leading to

additional actionable management implications:

- (1) While most customers would engage in price negotiations, a clear majority would also pay a mark-up to avoid them. This suggests that a shift to a direct pricing model is possible without alienating customers, because most of them seem to view price negotiations as a necessary evil.
- (2) Moving to a direct pricing model requires a recalibration of retail prices. Implementing this shift without taking into account the reduced prices that customers typically expect before signing the contract will likely alienate a substantial share of customers.
- (3) Consumers are heterogeneous, and the manufacturers' responses should be as well. For example, decades of market traditions seem to have shaped customer expectations. This implies that manufacturers have to make sure that experienced, older buyers are taken into account when implementing the strategic shift to a direct pricing model.
- (4) Another example of heterogeneity is that leasing customers appear to have higher discount expectations. At the same time, the leasing contract has more pricing components (e.g., interest rate, down payment, residual value, mileage limit) that the manufacturer can adjust to meet the expectations of this segment.

This research shows that a move to a direct pricing model is possible. A first caveat is that manufacturers must be willing to accept somewhat lower initial quoted prices, i.e., lower than typical advertised prices prior to negotiation. A second caveat is that the conceptual advantages outlined above (price control, better customer experience, lower costs) are not an automatic consequence of the move but will only be realized by manufacturers if they can

ensure an effective implementation of the direct pricing model.

A limitation of this research is that it is beyond the scope of this paper to examine alternative configurations of direct sales models, or legal and institutional aspects of the different pricing and sales models, or country-specific heterogeneity in customer preferences.

Nevertheless, this paper hopefully makes a useful contribution to the literature by shedding light on the potential consumer response to a move to a direct pricing model in the automotive industry. ■



For a further supplementary table to the article, visit:

<https://unisg.link/MRSG-Papies-et-al>

References

- Byrne, D. P., Martin, L. A., & Nah, J. S. (2022). Price discrimination by negotiation: a field experiment in retail electricity. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(4), 2499–2537. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3352209>
- Desai, P. S., & Purohit, D. (2004). "Let me talk to my manager": Hagglng in a competitive environment. *Marketing Science*, 23(2), 219–233. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0045>
- Heuser, C., Bert, J., Levin, A., Wiederer, A., & Farsky, M. (2023, February 16). Shifting to an automotive direct-sales model. BCG. <https://www.bcg.com/publications/2023/shifting-to-automotive-direct-sales-model>
- Huang, G. (2020). When to haggle, when to hold firm? Lessons from the used-car retail market. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(3), 579–604. <https://doi.org/10.1111/jems.12385>
- Jindal, P., & Newberry, P. (2018). To bargain or not to bargain: The role of fixed costs in price negotiations. *Journal of Marketing Research*, 55(6), 832–851. <https://doi.org/10.1177/0022243718818451>
- Schmidt, A., Trenka, J., Demmelair, M., & Krainer, G. (2020, August). Vehicle pricing in the new automotive reality. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/insights/automotive/future-automotive-pricing>
- Stigler, G. J. (1961). The economics of information. *Journal of Political Economy*, 69(3), 213–225. <http://dx.doi.org/10.1086/258464>
- Zhang, X., Manchanda, P., & Chu, J. (2021). "Meet me halfway": The costs and benefits of bargaining. *Marketing Science*, 40(6), 1081–1105. <https://doi.org/10.1287/mksc.2021.1296>
-

Literatur zum Thema: Consumer Reviews

Artikel

- Ahmad, F. & Guzmán, F. (2021).** Consumer skepticism about online reviews and their decision-making process: The role of review self-efficacy and regulatory focus. *Journal of Consumer Marketing*, 38(5), 587–600. <http://dx.doi.org/10.1108/JCM-09-2020-4119>
- Anderson, E. & Simester D. (2014).** Reviews without a purchase: Low ratings, loyal customers, and deception. *Journal of Marketing Research*, 51 (3), 249–269. <http://dx.doi.org/10.1509/jmr.13.0209>
- Babic Rosario, A., Sotgiu, F., De Valck, K. & Bijmolt, T. H. A. (2016).** The effect of electronic word of mouth on sales: A meta-analytic review of platform, product and metric factors. *Journal of Marketing Research*, 53(3), 297–318. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0380>
- Brandes, L., Godes, D. & Mayzlin, D. (2022).** Extremity bias in online reviews: The role of attrition. *Journal of Marketing Research*, 59(4), 675–695. <https://doi.org/10.1177/002224372111073579>
- Chen, T., Samaranayake, P., Cen, X., Qi, M. & Lan, Y.-C. (2022).** The impact of online reviews on consumers' purchasing decisions: Evidence from an eye-tracking study. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865702>
- Ceylan, G., Diehl, K. & Proserpio, D. (2023).** Words meet photos: When and why photos increase review helpfulness. *Journal of Marketing Research*. <https://doi.org/10.1177/00222437231169711>
- Donthu, N., Kumar, S., Pandey, N [Neeraj], Pandey, N [Nitesh] & Mishra, A. (2021).** Mapping the electronic word-of-mouth (eWOM) research: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 135, 758–773. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.015>
- Filieri, R. (2015).** What makes online reviews helpful? A diagnosticity-adoption framework to explain informational and normative influences in e-WOM. *Journal of Business Research*, 68(6), 1261–1270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.006>
- Floh, A., Koller, M. & Zauner, A. (2013).** Taking a deeper look at online reviews: The asymmetric effect of valence intensity on shopping behaviour. *Journal of Marketing Management*, 29(5-6), 646–670. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.776620>
- Gallo, I., Townsend, C. & I. Alegre (2019).** Experiential product framing and its influence on the creation of customer reviews. *Journal of Business Research*, 98, 177–190. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.007>
- Grewal, L. & Stephen, A. T. (2019).** In mobile we trust: The effects of mobile versus nonmobile reviews on consumer purchase intentions. *Journal of Marketing Research*, 56(5), 791–808. <https://doi.org/10.1177/0022243719834514>
- Hamby, A., Danilowski, K. & Brinberg, D. (2015).** How consumer reviews persuade through narratives. *Journal of Business Research*, 68(6), 1242–1250. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.004>
- Ho-Dac, N. N., Carson, S. J. & Moore, W. L. (2013).** The effects of positive and negative online customer reviews: Do brand strength and category maturity matter? *Journal of Marketing*, 77(6), 37–53. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0011>
- Jia, H. (M.), Wan, E. W. & Zheng, W. (2023).** Stars versus bars: How the aesthetics of product ratings “shape” product preference. *Journal of Consumer Research*, 50(1), 142–166. <http://dx.doi.org/10.1093/jcr/ucac043>
- Kronrod, A. & Danziger, S. (2013).** “Wii will rock you!” The use and effect of figurative language in consumer reviews for hedonic and utilitarian consumption. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 726–739. <https://doi.org/10.1086/671998>
- Kronrod, A., Gordeliy, I. & Lee, J. K. (2023).** Been there, done that: How episodic and semantic memory affects the language of authentic and fictitious reviews. *Journal of Consumer Research*, 50(2), 405–425. <http://dx.doi.org/10.1093/jcr/ucac056>
- Lee, E.-J. & Shin, S. Y. (2014).** When do consumers buy online product reviews? Effects of review quality, product type, and reviewer's photo. *Computers in Human Behavior*, 31, 356–366. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.10.050>
- Lu, S., Wu, J. & Tseng, S.-L. (2018).** How online reviews become helpful: A dynamic perspective. *Journal of interactive marketing*, 44, 17–28. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.05.005>
- Ludwig, S., de Ruyter, K., Friedman, M., Brüggem, E. C., Wetzels, M. & Pfann, G. (2013).** More than words: The influence of affective content and linguistic style in online reviews on conversion rates. *Journal of Marketing*, 77(1), 87–103. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0560>
- Moore, S. G. & Lafreniere, K. C. (2020).** How online word-of-mouth impacts receivers. *Consumer Psychology Review*, 3(1), 34–59. <https://doi.org/10.1002/arcp.1055>
- Mudambi, S. M. & Schuff, D. (2010).** Research note: What makes a helpful online review? A study of customer reviews on Amazon.com. *MIS quarterly*, 34(1), 185–200. <https://doi.org/10.2307/20721420>
- Packard, G. & Berger, J. (2017).** How language shapes word of mouth's impact. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 572–588. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0248>
- Schoenmüller, V., Netzer, O. & Stahl, F. (2020).** The polarity of online reviews: Prevalence, drivers, and implications. *Journal of Marketing Research*, 57(5), 853–877. <https://doi.org/10.1177/0022243720941832>
- Vana, P. & Lambrecht, A. (2021).** The effect of individual online reviews on purchase likelihood. *Marketing Science*, 40(4), 708–730. <https://doi.org/10.1287/mksc.2020.1278>
- Van Laer, T., Edson Escalas, J., Ludwig, S. & van den Hende, E. (2019).** What happens in Vegas stays on TripAdvisor? A theory and technique to understand narrativity in consumer reviews. *Journal of Consumer Research*, 46(2), 267–285. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2702484>
- Wang, F. & Karimi, S. (2019).** This product works well (for me): the impact of first-person singular pronouns on online review helpfulness. *Journal of Business Research*, 104, 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.028>
- Zhu, F. & Zhang, X. (2010).** Impact of online consumer reviews on sales: The moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of marketing*, 74(2), 133–148. <https://doi.org/10.1509/jm.74.2.133>

Zusammengestellt von
Jan-Hendrik Bucher



Die ausführliche Literatur zum Thema finden Sie unter:
<https://unisg.click/MRSG-additional-appendix>

Thema der nächsten Ausgabe: AI and Metaverse in Retailing: The Next Frontier

Die fortschreitende Entwicklung neuer Technologien hat einen tiefgreifenden Einfluss auf das globale Konsumverhalten entlang der gesamten Customer Journey. Mit dem Aufkommen von NFTs, Virtual Reality und Künstlicher Intelligenz, die das Metaverse-Retailing ermöglichen, beginnt eine neue Ära des Handels. Dies bietet den Verbraucherinnen und Verbrauchern ein einzigartiges und immersives Erlebnis, das weit über die Möglichkeiten herkömmlicher Online-Shops hinausgeht. Handels- und Konsumgüterunternehmen sehen darin eine Gelegenheit, ihre Zielgruppen auf innovative und ansprechende Weise zu erreichen und ihre Umsätze zu steigern. Dabei spielt nicht nur der technische Nutzen eine Rolle, sondern auch die

kundenorientierte Gestaltung von KI- und Metaverse-Anwendungen. Ein herausragendes Kundenerlebnis kann nur dann erreicht werden, wenn reibungslose Interaktionen, in für die Verbraucherinnen und Verbraucher passenden Situationen, möglich sind.

In dieser Ausgabe werden Fragen behandelt, wie KI- und Metaverse-Anwendungen gestaltet werden sollten, um das Kundenerlebnis entlang der Customer Journey zu steigern. Ausserdem wird untersucht, wie Managerinnen und Manager von Handels- und Konsumgüterunternehmen KI und das Metaverse nutzen sollten, um deren Potenzial für das eigene Unternehmen zu nutzen.

Impressum

Marketing Review St. Gallen

Thesis Verlag
Universität St. Gallen
Institut für Marketing
und Customer Insight
Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen

Redaktionsleitung

Universität St. Gallen
Philipp Kaufmann, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 33 35
philipp.kaufmann@unisg.ch

Redaktion & Satz

Communication Network Media
Ridlerstrasse 35a
D-80339 München
Telefon: +49 (0) 89 72 95 99-15
Deivis Aronaitis,
Alexandra Budik

Schlussredaktion

Wolfgang Mettmann (deutsch)
Renate Schilling (englisch)

Layout & Produktion

deivis aronaitis design | dad |
Leonrodstrasse 68
D-80636 München
Telefon: +49 (0) 89 120 278 10
Telefax: +49 (0) 89 120 228 14
grafik@da-design.it

Titelbild

© iStockphoto (Peepo)

Anzeigenleitung

Philipp Kaufmann, M.Sc.
Telefon: +41 (0) 71 224 33 35
philipp.kaufmann@unisg.ch

Insights

Die Inhalte unter dieser Rubrik sind aus der Marketingpraxis gesponserte Beiträge.

Leserservice

Sanja Karapetrovic
Telefon: +41 (0) 71 224 71 52
sanja.karapetrovic@unisg.ch

Druck & Verarbeitung

Aumüller Druck
GmbH & Co. KG
Kennwort:
Marketing Review St. Gallen
Weidener Strasse 2
D-93057 Regensburg

Herausgeber

Prof. Dr. Sven Reinecke (schriftführend)
Prof. Dr. Thomas Bieger
Prof. Dr. Johanna Gollnhofner
Prof. Dr. Dennis Herhausen
Prof. Dr. Andreas Herrmann
Prof. Dr. Christian Hildebrand
Prof. Dr. Thomas Rudolph
Prof. Dr. Christian Schmitz
Prof. Dr. Marcus Schögel
Prof. Dr. Dr. h.c. Torsten Tomczak
Prof. Dr. Dirk Zupancic
Mitbegründer Prof. Dr. Christian Belz
Prof. Dr. Heinz Weinhold-Stünzi †

Beirat

Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Backhaus, Berlin
Andreas Balazs
Prof. Dr. Hans H. Bauer, Mannheim
Dr. Hans-Jürg Bernet
Prof. Dr. Dr. h.c. Dr. h.c.
Manfred Bruhn, Basel
Prof. Dr. Christoph Burmann, Bremen
Prof. Dr. Dr. h.c. Hermann Diller, Nürnberg
Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch,
Oestrich-Winkel
Prof. Dr. Jürgen Häusler
Prof. Dr. Manfred Krafft, Münster
Prof. Dr. Michael Löffler
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert,
Münster
Prof. Dr. Anton Meyer, München
Prof. Dr. Dominique von Matt
Dr. Michael Reinhold
Felix Richterich
Urs Riedener
Prof. Dr. Bernhard Swoboda, Trier
Prof. Dr. Bodo B. Schlegelmilch, Wien
Prof. Dr. Hans-Willi Schroiff, Aachen
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Simon
Alexander Stanke

Bezugsmöglichkeit und Erscheinungsweise

Das Heft erscheint sechs-
jährlich, Auflage: 1500 Exemplare.
Bestellmöglichkeiten und Details
zu den Abonnementbedingungen
sowie AGB finden Sie unter
[https://imc.unisg.ch/marketing-
review-st-gallen/](https://imc.unisg.ch/marketing-review-st-gallen/)

Alle Rechte vorbehalten.

Nachdruck

Die Zeitschrift sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge einschliesslich sämtlicher Abbildungen, Grafiken, Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Sofern eine Verwertung nicht ausnahmsweise ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf jedwede Verwertung eines Teils dieser Zeitschrift der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Verlages. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Nachdrucke, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, öffentliche Zugänglichmachung sowie die Einspeicherung und Verarbeitung von Teilen dieser Zeitschrift in Datenbanken und die Verarbeitung oder Verwertung über elektronische Systeme.

Die Artikel von Marketing Review St. Gallen sind mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt. Die Redaktion übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der abgedruckten Inhalte. Für den Inhalt der Werbeanzeigen ist das jeweilige Unternehmen bzw. die jeweilige Gesellschaft verantwortlich.

Für unverlangt eingesendete Manuskripte, Fotos und Illustrationen wird keine Gewähr übernommen.

Marketing Review St. Gallen
erscheint im 41. Jahrgang

ZKZ 70610

ISSN 1865-6544



**JETZT
ABO
BESTELLEN**



Hier gelangen Sie zu unserem Shop

Möchten Sie weiterhin von exklusivem und qualitativ hochwertigem Marketingwissen profitieren? Dann schliessen Sie ein Abonnement der Marketing Review St. Gallen ab. Ihr Premium-Magazin für Marketing im D/A/CH-Raum.

Qualität ohne Kompromisse.