

Autor: Fabian von Loewenfeld

Erschienen in ähnlicher Form in: absatzwirtschaft August 2004

Der Erfolg von Brand Communities ist beeinflussbar

Erfolgreiches Brand-Community-Management stellt höhere Anforderungen an Marketing-Manager. Das Wissen um die Erfolgsfaktoren hilft, Fallen zu umgehen.

Stichworte:

Branding

Communities

CRM

Kundenbindung

Brand Communities (Markengemeinschaften) gehört die Zukunft. Das ist zumindest die Meinung vieler Marketer, die in der Zusammenführung von Markenfans in Online- und/oder Offline-Communities den heiligen Gral des Customer Relationship Management entdeckt sehen. Doch der Aufbau erfolgreicher Brand Communities ist keineswegs trivial und erfordert neben Geduld auch das Wissen um die jeweiligen Erfolgsfaktoren.

August 2003 – auf dem Höhepunkt der Feierlichkeiten zum 100. Geburtstag der Kultmarke Harley-Davidson beteiligen sich hunderttausende von Harley-Besitzern am sogenannten „The Ride Home“ zu Harley’s Heimatstadt Milwaukee (USA). Ein Großteil von ihnen gehört zu der im Jahr 1983 gegründeten Harley Owners Group (HOG), die mit mehr als 800.000 Mitgliedern die wohl stärkste Brand Community weltweit bildet. Ihr Motto: „Making the Harley-Davidson dream a way of life“. Mittlerweile generiert Harley Davidson einen signifikanten Anteil seiner Umsätze mit dem Verkauf von Merchandise, der diesen „way of life“ unterstützt. Darüber hinaus sind die HOG-Mitglieder für ihre nahezu unerschütterliche Loyalität zur Harley-Brand bekannt. Viele von ihnen treffen sich regelmäßig auf solchen „riding events“ und

verstärken damit ihr Zusammengehörigkeitsgefühl als auch die Bindung zur Marke. Ein Traum für jeden Marketer!

Oktober 2002 – Deutschland ist „on“. Im Fernsehen und in den Printmedien wird mit großem Aufwand suggeriert, wer nicht „on“ ist – sei uncool. Der Absender der Werbebotschaft ist zunächst unklar, es wird nur auf die Webadresse www.ich-bin-on.de verwiesen. Doch die meisten vermuten richtigerweise den Energiekonzern e.on dahinter, was sich bei Besuch der Website, die sich als Online-Community entpuppt, endgültig bestätigt. Die Zugriffszahlen schnellen raketentypisch in die Höhe und zwischen Oktober 2002 und Oktober 2003 entsteht eine der größten deutschen Online-Communities aller Zeiten. Mehr als 50.000 User stellen ihre Fotos ein, erzählen ihre on-Story, knüpfen Netzwerke zu anderen Mitgliedern und kommunizieren über Einträge in den Gästebüchern. Die e.on Brand Community ist zunächst ein voller Erfolg. Die Community-Website präsentiert sich modern mit vielen Features, auch für Unterhaltung wird in Form einiger Spiele samt Highscoreliste gesorgt. Doch bereits im Frühling 2003 ist der Schwung nach Beendigung der intensiven Bewerbung in den Medien verloren gegangen. Die Zugriffszahlen verringern sich deutlich und ein Jahr später, am 1. März 2004, wird die Community schließlich für immer geschlossen. Nicht unbedingt ein Traum für jeden Marketer!

Zwei Brand Communities – zwei ganz unterschiedliche Geschichten. Doch warum ist die eine Brand Community dauerhaft erfolgreich, während die andere nur durch Werbemillionen künstlich am Leben gehalten werden kann? Liegt es einfach nur am Kultstatus einer Harley-Davidson oder können auch um weniger kultige Marken florierende, d. h. ökonomisch erfolgreiche Brand Communities aufgebaut werden? Was sind letztendlich die Erfolgsfaktoren, die hierbei zu beachten sind?

Fabian von Loewenfeld hat sich mit der Beantwortung dieser Fragen im Rahmen der bis dato umfassendsten quantitativen Brand-Community-Studie auseinandergesetzt. Diese wurde im Rahmen seines Dissertationsprojektes an der Johannes Gutenberg Universität in Mainz (Doktorvater: Prof. Dr. Andreas Herrmann, mittlerweile St. Gallen) in Zusammenarbeit mit der Kellogg School of Management (USA) durchgeführt. Mehr als 4.000 Probanden aus über zehn verschiedenen Brand Communities beteiligten sich auf der Website www.brand-communities.de an der

Studie. Dabei wurden sowohl offizielle, d. h. von Markenunternehmen gemanagte Brand Communities (z. B. Sony-Playstation, Cortal Consors) wie auch inoffizielle, d. h. auf private Initiative hin entstandene (z. B. BMW, Mercedes-Benz, Seat) berücksichtigt.

NEUN ERFOLGSFAKTOREN

Die Studie zeigt: Im Vergleich zu Nicht-Mitgliedern, sind Brand Community-Mitglieder deutlich loyaler und empfehlen die Marke häufiger weiter. Dabei besteht eine hohe positive Korrelation zwischen der wahrgenommenen Brand-Community-Qualität (BCQ) und der Markenloyalität bzw. dem Weiterempfehlungsverhalten der Community-Mitglieder. Für eine effektive Ressourcenallokation müssen Marketing-Manager daher die wesentlichen Stellhebel kennen, um die BCQ positiv beeinflussen zu können. Neben der Entwicklung eines Tools für die Analyse von Brand Communities identifiziert die Studie neun Erfolgsfaktoren, die unterschiedlich stark auf die Höhe der wahrgenommenen BCQ wirken (vgl. Abbildung 1). Diese sollen im Folgenden geordnet nach ihrer Einflusstärke betrachtet werden.

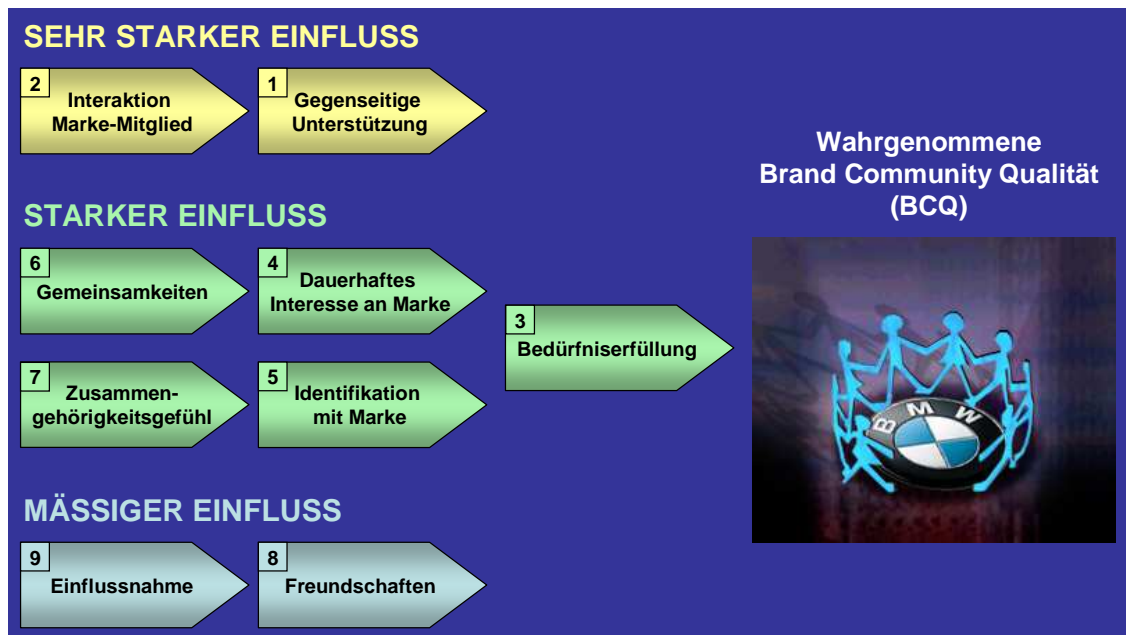


Abb. 1: Neun Erfolgsfaktoren einer Brand Community geordnet nach Einflusstärke

GEGENSEITIGE UNTERSTÜTZUNG

Mit Abstand wichtigster Erfolgsfaktor ist die gegenseitige Unterstützung zwischen Brand Community-Mitgliedern. So tauschen sich in der Sony Playstation Community

(www.playstation.com) Spielefreaks über die neuesten Games aus, geben Tipps, verraten Cheats und helfen sich gegenseitig bei Hardware-Problemen. In der Cortal-Consors-Community (www.cortalconsors.de) tauscht man sich über Aktien und andere Investmentideen aus. In der ebay-Gemeinschaft (www.ebay.de) helfen sich Mitglieder gegenseitig bei Fragen der Sicherheit, bei der Einstellung von Angeboten, bei unrechtmäßigen Bewertungen u.v.m. Die Studie zeigt: Die Interaktion mit anderen Mitgliedern für sich genommen schafft kaum einen Wert. Erst wenn diese Interaktion zweck- bzw. zielgerichtet ist, wie im Fall der gegenseitigen Unterstützung bei (meist) auf die Marke bezogenen Fragen, gewinnt sie an Wert. Doch gerade diese zweckgerichtete Interaktion erfolgte im Rahmen der e.on-Community kaum. Die Interaktion fand zum großen Teil nur um ihrer selbst willen statt und diente damit in erster Linie der Unterhaltung. Für eine langfristig erfolgreiche Brand Community ist dies jedoch zu wenig.

INTERESSE AN MITGLIEDERN ZEIGEN

Zweitwichtigster Erfolgsfaktor ist die Interaktion zwischen Marke und Mitgliedern. Das hinter der Brand Community stehende Markenunternehmen muss Interesse an den Community-Mitgliedern zeigen und auf deren Wünsche eingehen. Ein solches Interesse zeigt sich z. B. durch das Angebot verschiedener Feedback-Möglichkeiten (e-mail, kostenlose Telefon-Hotline etc.), wobei Anfragen in einem angemessenen Zeitrahmen bearbeitet werden müssen. Das einzelne Mitglied muss das Gefühl haben, dem Unternehmen wichtig zu sein. So hat Wella beispielsweise eine Brand Community für Friseure errichtet (www.friseurportal.de) mit expliziter Feedback-Ecke und Kontakt-Hotline. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang auch, wenn das Unternehmen eine Mitgliedersegmentierung nach bestimmten Kriterien durchführt (z. B. Markeninteressierte vs. Markenenthusiasten, Gelegenheitskäufer vs. Stammkunde) und dann jeweils für die einzelnen Segmente bestimmte Services anbietet. So unterteilt der Online-Broker Cortal Consors seine Kunden in Stammkunden und sogenannte Star Trader. Für letzteres Segment qualifiziert man sich durch eine bestimmte Anzahl von Transaktionen im Jahr. Die Star Trader verfügen neben der allgemeinen Cortal Consors-Community über eine eigene Community-Plattform und ihnen werden exklusive Events und Reisen angeboten, auf denen sie andere Star Trader treffen können. Das Unternehmen e.on zeigte zwar, dass ihm die Community-Mitglieder wichtig waren (z. B. durch Einbezug von

Mitgliedern in die Werbekampagne), aber da die meisten Mitglieder entweder keine Kunden von e.on waren oder es zumindest nicht wussten, fehlte ein engerer Kontakt zwischen Unternehmen und Mitgliedern.

UNTERSCHIEDLICHE BEDÜRFNISSE ABDECKEN

Bedürfnisse können funktionaler und individueller Natur sein. Zu den funktionalen Bedürfnissen zählt insbesondere die Bereitstellung interessanter Informationen als auch die Ermöglichung günstiger Transaktionen (z. B. Spezialangebote für Community-Mitglieder). Individuelle Bedürfnisse sind hingegen stärker emotional geprägt. Neben Unterhaltung und Spaß geht es auch um abstraktere Bedürfnisse wie Selbstverwirklichung und persönliche Freiheit. Die 7er-BMW-Brand-Community www.7er.com bietet beispielsweise sowohl alle erdenklichen Informationen rund um den 7er-BMW an als auch bestimmte Angebote wie vergünstigte Abonnements für Mitglieder. Das Informationsangebot wird ergänzt durch ein umfassendes Forum, wo man zu nahezu jedem Themengebiet, das mit dem 7er-BMW in Zusammenhang steht, einen Beitrag finden kann.

Unterhaltung und Spaß werden neben lebhaften Online-Diskussionen in erster Linie durch Offline-Events gefördert. Hierzu gehören die bereits anfangs erwähnten Harley „riding events“ aber auch die regelmäßigen Stammtische der ebay-Gemeinschaft oder das alljährliche Treffen aller Star Trader von Cortal Consors in einem Bierzelt beim Münchener Oktoberfest.

Die Erfüllung der abstrakteren individuellen Bedürfnisse korreliert wiederum stark mit dem Kultstatus der Marke. So verleiht Red Bull in der Werbung Flügel und in der Tat treffen sich Red Bull-Enthusiasten regelmäßig zu den Red Bull-Flugtagen (www.redbullflugtag.de), an denen sie sich „todesmutig“ mit selbstgebastelten mehr oder minder flugfähigen Konstruktionen von einer Rampe ins Wasser stürzen. Im Flug genießen sie nicht nur das Gefühl der Freiheit sondern ebenso ein Stück Selbstverwirklichung, da sie ihr Fluggerät nach eigenen Vorstellungen bauen konnten. Auch in der e.on-Community gab es ein ähnliches Element, da die Mitglieder die Möglichkeit hatten, ihre on-Story mitzuteilen. Mit etwas Glück kamen sie dann sogar in die e.on-Werbekampagne. Funktionale Bedürfnisse konnten jedoch im Rahmen der e.on-Community kaum erfüllt werden.

MARKENINTERESSE UND -IDENTIFIKATION

Nahezu dieselbe Bedeutung als Erfolgsfaktoren haben das Interesse (Involvement) an sowie die Identifikation mit der Marke. Für die Beantwortung der Frage, ob sich eine Marke für den Aufbau einer Brand Community eignet, spielen sie zusammen genommen eine entscheidende Rolle. Denn je höher das Identifikationspotenzial und das dauerhafte Interesse an der Marke, desto höher auch die wahrgenommene BCQ. Dies ist ein entscheidender Grund, weshalb die langfristigen Erfolgsaussichten für eine e.on-Brand-Community von vornherein begrenzt waren. Denn das Identifikationspotenzial einer Marke, die in erster Linie als Stromanbieter (homogenes Produkt) gesehen wird, ist relativ gering. Gleiches gilt für ein dauerhaftes Interesse an einer solchen Marke. Für Kultmarken wie Harley Davidson, Apple oder Red Bull sieht das Ganze natürlich anders aus. Allerdings muss ein dauerhaftes Interesse an der Marke nicht von Anfang an bestehen, sondern kann mit Hilfe einer Brand Community auch erst aufgebaut werden. In der Puschkin-Community (www.puschkin.de) werden einem beispielsweise die verschiedenen Mix-Möglichkeiten von Puschkin-Getränken vorgeführt, was zu einer stärkeren Auseinandersetzung mit der Marke und damit zu steigendem Interesse führt. Gleiches gilt um so mehr für die in bereits drei deutschen Städten (Frankfurt, Hamburg, Leipzig) eröffneten Maggi-Kochstudio-Treffs (www.maggi.de), wo die sogenannten „Maggianer“ aktiv lernen, welche köstlichen Speisen sich mit Maggi-Zutaten zaubern lassen. Dies stärkt das Interesse an der Marke aber auch die Markenidentifikation, da durch die persönliche (unter Aufsicht stattfindende) Zubereitung der Gerichte die Marke sehr stark mit dem eigenen Ich in Verbindung gebracht wird.

GEMEINSAMKEITEN DER MITGLIEDER

Gemeinsamkeiten zwischen Community-Mitgliedern fördern das Identifikationspotenzial mit der Community wie auch Kommunikation und gegenseitige Unterstützung. Denn effektive Unterstützung ist nur dann möglich, wenn sich Überschneidungen mit den Interessengebieten anderer Mitglieder ergeben. Eine grundlegende Gemeinsamkeit sollte zunächst im Interesse für die Marke bestehen, ein Punkt, der wie bereits dargestellt, bei e.on nicht ausreichend erfüllt war. Doch darauf aufbauend ergeben sich oft weitere Gemeinsamkeiten,

insbesondere dann, wenn die Marke einen bestimmte Lebensphilosophie bzw. Lebensstil verkörpert. So sind die meisten Mitglieder der weitverbreiteten Apple-Communities ausgesprochene Microsoft-Hasser und die Mitglieder der inoffiziellen Mercedes-SLK-Community (www.mbslk.com) teilen ein Faible für stilvolle Cabrio-Touren. Auch e.on hatte mit der „ich-bin-on“-Idee eine (leider wenig nachhaltige) Gemeinsamkeit geschaffen.

Zur besseren Verwirklichung des Gemeinsamkeitsgedankens bietet sich die bereits weiter oben angesprochene Segmentierung von Community-Mitgliedern in Verbindung mit der Generierung von Sub-Communities bzw. die Bereitstellung von themenbezogenen Foren an.

ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL SCHAFFEN

Eine Community lebt davon, dass ein Wir-Gefühl aufgebaut wird. Das einzelne Mitglied muss das Gefühl haben, zur Community dazu zu gehören. Es muss sich mit der Community identifizieren können. Ein solches Zugehörigkeitsgefühl entsteht insbesondere dann, wenn zum einen eine starke Verbindung zur Marke und Gemeinsamkeiten mit anderen Mitgliedern bestehen und zum anderen die Community auch in der Offline-Welt in Erscheinung tritt, so z. B. bei den bereits erwähnten Harley „riding events“, den Red-Bull-Flugtagen oder den Cortal Consors-Veranstaltungen für Star Trader. Aber auch online gibt es viele Möglichkeiten, das Zugehörigkeitsgefühl zu erhöhen. Ein besonderes Augenmerk gilt dabei der Integration neuer Mitglieder. Die BMW-Community www.bmw-syndikat.de erleichtert Newbies die Integration beispielsweise durch ein eigenes Newbie-Forum. Erfahrene Mitglieder können die Eingliederung neuer Mitglieder weiter unterstützen. Der Einsatz von Moderatoren in Foren kann zu diesem Zweck hilfreich sein und ist weit verbreitet. Moderatoren haben zudem die Funktion, die Einhaltung bestimmter Community-Richtlinien (z. B. keine Beleidigungen anderer Mitglieder) sicherzustellen. Es muss verhindert werden, dass Chaoten oder Störenfriede die Community-Erfahrung ins Negative umwandeln und damit eine Identifikation nachhaltig verhindern. Schließlich fördert auch der Aufbau von Online-Treffpunkten das Zusammengehörigkeitsgefühl: Online-Treffpunkte bestehen z. B. aus in einzelne Themenbereiche gegliederte Foren oder Chat-Bereichen. Die thematische Gliederung ist sehr wichtig, da sie eine zielgerichtete Interaktion erlaubt. Bei e.on waren solche Online-Treffpunkte und Offline-Events kaum vertreten. Das

Zusammengehörigkeitsgefühl sollte vielmehr mit Rückgriff auf die übergreifende Gemeinsamkeit des „ich-bin-on“-Themas erreicht werden. Dies ging jedoch nur solange gut, wie die Werbung das „ich-bin-on“-Thema massiv unterstützte.

FREUNDSCHAFTEN FÖRDERN

Freundschaften zwischen Community-Mitgliedern spielen eine vergleichsweise geringe Rolle, wenn es um die Steigerung der wahrgenommenen BCQ geht. Andere Community-Mitglieder müssen nicht unbedingt Freunde sein, es reicht, wenn man sich bei aufkommenden Fragen gegenseitig unterstützt. Der Aufbau von Freundschaften ist nämlich vergleichsweise aufwendig. Doch auch Freundschaften können aktiv gefördert werden. Man muss zunächst die Möglichkeit haben, so viel wie möglich von anderen Mitgliedern zu erfahren. Am besten geht dies offline auf Community-Events. Aber auch online gibt es Möglichkeiten. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang ein Mitgliederprofil oder die jüngste Beitragshistorie wie beim BMW-Syndikat. Ersichtliche gemeinsame Interessen können eine Basis für Freundschaften sein. Dabei erleichtert eine eigene Community-e-mail-Adresse wie z. B. bei der FC Bayern-München-Community (www.fcbayern.de) die Kontaktaufnahme. Denn wer gibt schon fremden Leuten gerne seine normale e-mail-Adresse. E.on hat den Freundschaftsgedanken durch den gegenseitigen Eintrag in Gästebücher wie auch ein grafisch sehr ansprechende Darstellung des persönlichen Netzwerkes gefördert. Für jedes Mitglied wurden die bisherigen Kontakte zu anderen Mitgliedern anhand einer Deutschlandkarte angezeigt. Dabei sind auch viele Freundschaften entstanden.

EINFLUSSNAHME ZULASSEN

Auch wenn die Einflussnahme auf die Community der schwächste der ermittelten neun Erfolgsfaktoren ist, so ist ihr Einfluss auf die BCQ dennoch signifikant. Mitglieder wollen die Möglichkeit haben, die Community mit zu gestalten und sich auf unterschiedlichste Arten einzubringen. Dabei steigt der Einfluss des einzelnen Mitglieds, je mehr es sich am Community-Leben beteiligt. Puschkin fördert diese Tatsache durch ein Punktesystem, welches die Beteiligung jedes Mitglieds an der Community verdeutlicht. Für jede Aktion in der Community gibt es Punkte, wodurch Mitglieder-Ranglisten entstehen. Das BMW-Syndikat gibt die Anzahl der Community-Beiträge je Mitglied an und vergibt Sterne für besonders aktive Mitglieder. Cortal Consors zeichnet schließlich jeden Monat ein Mitglied des Monats aus. Bei e.on

wurden einzelne Mitglieder hervorgehoben, die eine besonders überzeugende bzw. interessante on-Story liefern konnten.

Während sich die bisher genannten Maßnahmen mit der direkten Einflussnahme befassen, gibt es auch eine eher indirekte, die z. B. über das bereits weiter oben beschriebene Feedback-System erfolgen kann. Dies ist dann vergleichbar mit einem betrieblichen Vorschlagswesen und gute Vorschläge können auch hier prämiert werden. Dieser Punkt wie auch viele andere bisher genannte Punkte zeigt schön, dass die dargestellten Erfolgsfaktoren nicht nur für sich allein betrachtet werden dürfen. Vielmehr stehen sie in enger Wechselwirkung und bilden zusammen ein stabiles Fundament für eine erfolgreiche Brand Community. Abbildung 2 liefert noch einmal einen abschließenden Überblick über die neun Erfolgsfaktoren in Verbindung mit möglichen Maßnahmen.

Rang	Erfolgsfaktor	Beispiele für Maßnahmen
(1)	Gegenseitige Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Themenbezogene Foren zum zielgerichteten Informationsaustausch ➤ Incentivierung der Unterstützung z. B. durch Aufstieg in der Community-Hierarchie (Vergabe von Punkten, Sternen etc.)
(2)	Interaktion Marke-Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Feedback-Möglichkeiten (e-mail, Telefon-Hotline) ➤ Regelmäßiger Kontakt zwischen Markenunternehmen und Mitgliedern (z. B. individuell konfigurierbarer Newsletter) ➤ Mitgliedersegmentierung zur zielgerichteten Mitgliederansprache, gegebenenfalls Einrichtung von Sub-Communities
(3)	Bedürfniserfüllung	<p>Erfüllung funktionale Bedürfnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Umfassende Informationsbereitstellung ➤ Spezielle Angebote und/oder Services für Mitglieder (z. B. Sonderangebote, Newsletter) <p>Erfüllung individuelle Bedürfnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Offline-Events wie z. B. Stammtische, gemeinsame Reisen, Ausflüge, Fun Events ➤ Online-Games und Wettbewerbe zur Unterhaltung
(4)	Dauerhaftes Interesse an Marke	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Marke differenzieren ➤ Interesse gezielt steigern z. B. durch das Aufzeigen neuer Verwendungszwecke der Marke ➤ Marke in den Alltag der Mitglieder stärker integrieren z. B. durch Offline-Events
(5)	Identifikation mit Marke	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ich-Bezug der Marke herstellen durch Förderung intensiver Nutzung der Marke ➤ Etablierung einer Markenpersönlichkeit (Marke = Lifestyle, Lebensphilosophie)
(6)	Gemeinsamkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Förderung einer einheitlichen Sicht der Marke durch Etablierung einer Markenpersönlichkeit ➤ Bildung von Sub-Communities basierend auf gemeinsamen Interessen z. B. durch

		themenbezogene Foren
(7)	Zusammengehörigkeitsgefühl	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Förderung von Offline-Events ➤ Integration neuer Mitglieder durch Bereitstellung von Orientierungshilfen ➤ Moderatoren können neue Mitglieder in Online-treffpunkte wie Foren und Chats integrieren ➤ Community-Kontrolle zur Vermeidung negativer Community-Erfahrungen ➤ Zusammengehörigkeit auch verbal suggerieren („wir“)
(8)	Freundschaften	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Detaillierte Mitgliederprofile und Beitragshistorie ➤ Förderung der Kontaktaufnahme z. B. durch Community e-mail-Adresse ➤ Abbildung von Community-Netzwerken ➤ Kontaktförderung durch Offline-Events
(9)	Einflussnahme	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Punktesysteme zur Dokumentation der Beteiligung, idealerweise gekoppelt mit Incentive-Systemen (Aufstieg in der Community-Hierarchie) ➤ Community-Vorschlagswesen (Feedback)

Abb.2 : Beispiele für Maßnahmen zur Umsetzung der neun Erfolgsfaktoren

FAZIT

Der Erfolg von Brand Communities ist beeinflussbar. Die neun identifizierten Erfolgsfaktoren bilden hierbei ein wertvolles Grundgerüst. Allerdings reicht es nicht aus, nur bei einzelnen Faktoren zu glänzen. So hat e.on zweifelsohne eine in ihrer Form höchst ansprechende, innovative und anfangs sehr erfolgreiche Brand Community ins Leben gerufen, die den Bekanntheitsgrade der Marke e.on stark erhöht hat. Doch es wurden die wesentlichen Treiber der wahrgenommenen Brand Community Qualität nicht ausreichend beachtet: Gegenseitige Unterstützung, eine enge Beziehung zwischen Unternehmen und Community-Mitgliedern, umfassende Bedürfniserfüllung und nicht zuletzt eine Marke mit starkem Identifikationspotenzial.