

Belohnen lohnt sich

Meritorisches Community Management aktiviert Online-Gemeinschaften. Virtual Communities gehören heute zur Beziehungswelt vieler Kunden. Sie zeichnen sich durch Authentizität aus und schaffen Mehrwerte, die zur Differenzierung von Unternehmen beitragen können. Wie aber lassen sich Communities aufbauen? Das Beispiel familymanager liefert hier interessante Einblicke. Mit einem meritorischen Community Management gelang es dem Familienportal, in kurzer Zeit eine große und lebendige Community zu etablieren, die Werte für Kunden und Unternehmen zugleich schafft.

MATTHIAS SCHULTEN
JELENA KOHNEN
WILLI KAISER



Prinzipiell funktionieren Gemeinschaften, die sich im Internet bilden, nach den gleichen Prinzipien wie Gemeinschaften in der realen Welt. Auch hier wird diskutiert, gestritten, versöhnt, geflirtet, getrauert, sich gegenseitig unterstützt usw. Doch in einigen Punkten sind Virtual Communities sehr speziell. Es treffen sich meist Menschen, die ein gemeinsames Interesse haben oder eine gemeinsame Zielsetzung verfolgen. Räumliche oder zeitliche Grenzen gibt es nicht mehr. Und: Diese Communities wachsen „viral“, indem die Netzwerke der Mitglieder frei angebunden werden.

Diese Eigenschaften können von Unternehmen genutzt werden, beispielsweise um auf kostengünstige Art und Weise Kundenerlebnisse zu intensivieren und Kundenbindungen zu erhöhen, denn soziale Interaktionen innerhalb der Community stellen oftmals einen Wert an sich dar, der die Mitglieder an die Leistung, die Marke und/oder an das Unternehmen bindet (vgl. z.B. Gainer

1995, S. 256). Außerdem wird der Zugang zu Lead Usern erleichtert, da die sozialen Interaktionen innerhalb der Virtual Community transparent sind. Meinungsführer lassen sich rasch identifizieren, und bei richtiger Ansprache, zur Gewinnung von Consumer Insights und zur Identifikation von Optimierungs- und Innovationspotenzialen nutzen. Im Idealfall agieren sie als Sprachrohr für das Unternehmen, wodurch sich dessen Glaubwürdigkeit erhöht (vgl. u. a. Walter 2008).

Drei Schritte zur meritorischen Community

Virtual Communities sind daher aus Sicht vieler Unternehmen eine attraktive Ergänzung vorhandener Kommunikationswege. Die genannten Vorteile lassen sich jedoch nur dann realisieren, wenn den Nutzern mittels Dialog echte Mehrwerte geboten werden.

Zudem müssen sie das Gefühl haben, vom Unternehmen ernst genommen zu werden. Dies klingt einfach, ist in der Umsetzung aber relativ komplex. Gerade bei der Lancierung neuer Internetportale stehen viele Unternehmen vor dem Problem der kritischen Masse (zum Phänomen der kritischen Masse vgl. u.a. Tomczak/Schögel 1999). Einerseits sind in einem frühen Entwicklungsstadium des Portals die Mehrwerte für die Nutzer oftmals noch gering, weshalb die Community nicht so recht „ins Laufen“ kommt. Andererseits rechtfertigt die vorhandene Auslastung noch keine größeren Investitionen in den Ausbau des Portals. Es droht Stagnation auf niedrigem Niveau.

Auch die SB-Warenhauskette real,- war sich dieser Herausforderung bewusst, als man im Juli 2009 gemeinsam mit der Multimedia-Agentur Cocomore vor der Aufgabe stand, ein neues Familienportal, den familymanager (www.familymanager.de), zu lancieren. Um das Problem der kritischen Masse von vornherein zu vermeiden, entschied man sich für ein meritorisches Community Management. Dieses umfasst alle Maßnahmen zur Entwicklung einer Community unter Einbeziehung von Community-Mitgliedern und Anerkennung ihrer Verdienste um die Community nach einem attraktiven, aber dennoch wirtschaftlich tragfähigen Belohnungsprinzip. Der familymanager setzt hierzu vor allem auf PAYBACK-Punkte und die Anerkennung als Experte (vgl. Abbildung 1).

Das meritorische Community Management unterliegt dabei drei Phasen: Gewinnung, Aktivierung und Betreuung von Community-Mitgliedern. Das erfolgreiche Management dieser Phasen geht für Unternehmen mit vielen Vorteilen einher. Die Inhalte von Portalen lassen sich kostengünstig ausbauen, eine lebendige Community wird schnell etabliert und die Frequentierung der Website umgehend erhöht.

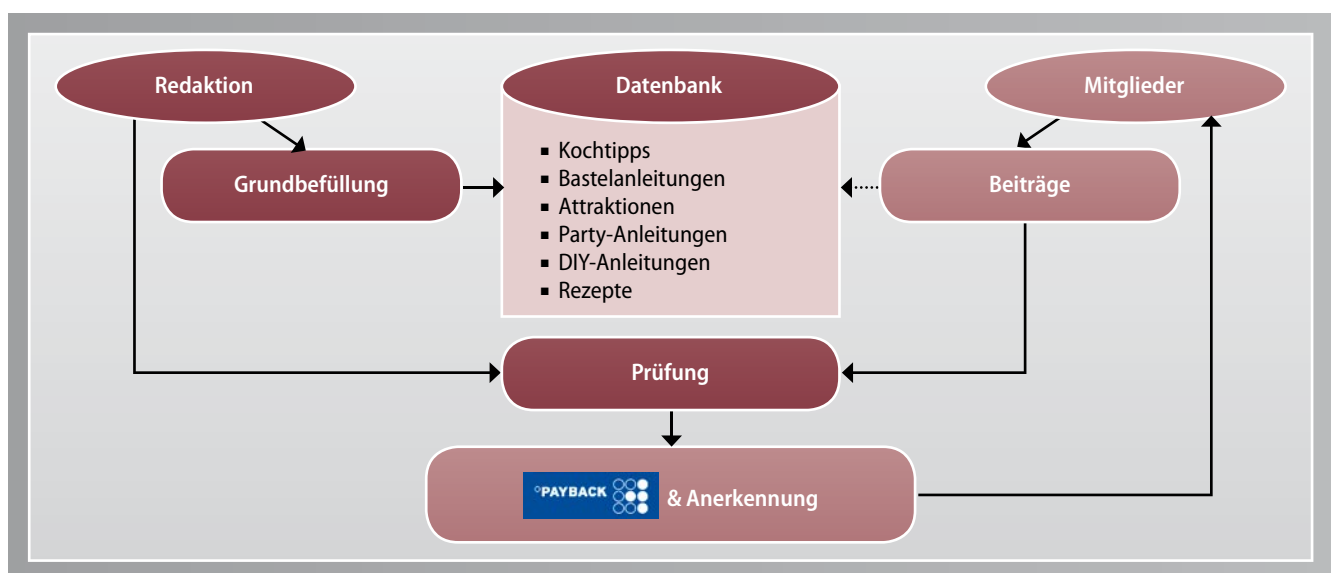
1. Mitglieder gewinnen

Was aber lockt potenzielle Community-Mitglieder an? Wie kann man Besucher der Website dazu bewegen, sich zu registrieren – und damit persönliche Daten preiszugeben? Die Mehrwerte der Website geben hier eine Antwort. Die Generierung attraktiver Inhalte ist ein erster Schritt. Darüber hinaus muss eine Vertrauensbasis geschaffen werden. Potenzielle Mitglieder müssen sicher sein, dass persönliche Daten nicht an Dritte weitergegeben werden (vgl. Ridings et al. 2002). Weiterhin sind gezielte Maßnahmen zur Generierung von Website-Besuchen wichtig.

Vor diesem Hintergrund führte real,- zunächst gemeinsam mit Cocomore eine umfassende qualitative Marktforschung durch: mit dem Ergebnis, dass die Zielgruppe des Portals sogenannte „Familienmanager“ sind. Dies sind meist berufstätige, verheiratete Frauen zwischen 20 und 45 Jahren mit Kindern. Sie schätzen praktische Ideen und Funktionen zu Themen des alltäglichen Lebens, auf die sie schnell und unkompliziert zugreifen können. Als besonders relevant für die Zielgruppe erwiesen sich dabei Themengebiete rund um Ernährung, wie kinderfreundliche Kochrezepte, Freizeitaktivitäten und Ratgeber für Haushaltsfragen. real,- nahm daher gemeinsam mit Cocomore eine Grundbefüllung der Website mit diesen Inhalten vor. Weiterhin wurde bei der Konzeption des familymanagers besonderer Wert darauf gelegt, die Website sehr dialogorientiert zu gestalten, da es der Anspruch von real,- ist, die individuellen Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe zu erkennen und darauf zugeschnittene Services anzubieten.

Das Vertrauen der Kunden in die Marke familymanager wurde bzw. wird durch die starke Marke real,- unterstützt, die in ihren bekannten Off- (wöchentliche Handzettel in Auflage von über 20 Mio.) und Online-Medien (Homepage von real,- mit 1,5 Millionen Visits pro Monat) das Thema familymanager aufgreift. Im Rahmen

Abb. 1 Konzept der meritorischen Community



des Suchmaschinen- und Affiliate-Marketing wird sogar mit zwei starken Vertrauensankern geworben: der Marke real,- und der Marke PAYBACK. Der real,- familymanager verzeichnete so bereits im ersten Monat Registrierungen im fünfstelligen Bereich.

2. Community aktivieren

Nach der Gewinnung stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die registrierten Community-Mitglieder zu aktivieren. Die aktive Einbeziehung von Nutzern ist für das Gemeinschaftsgefühl und das Niveau des Engagements in der Community wichtig. Erfolgreiche Unternehmen fördern daher den Austausch unter den Mitgliedern und fordern sie dazu auf, sich mit Beiträgen an der Community zu beteiligen – und sie geben idealerweise Verantwortung, z.B. im Bereich der Foren-Moderation, an die Community-Mitglieder ab. Dies hat zur Folge, so eine aktuelle Untersuchung von Forrester (2009), dass sich mittlerweile fast 20 % der Mitglieder mit Inhalten und Diskussionsbeiträgen aktiv an ihren Communities beteiligen. Als Gegenleistung erhalten die Mitglieder oftmals nur die Anerkennung der Community. Hat ein Mitglied nicht mehr das Gefühl, dass die Gemeinschaft sein Engagement würdigt, geht dieses aber oftmals signifikant zurück. Um dieser Gefahr vorzubeugen, sollten Unternehmen frühzeitig über alternative Anreizmechanismen nachdenken, über die aktive Mitglieder fair entlohnt werden.

Um den Herausforderungen, insbesondere im Bereich der Anreizmechanismen, zu begegnen, befasste sich real,- zunächst intensiv mit dem Wettbewerbsumfeld, um von diesem zu lernen.

Es wurde deutlich: Der Wettbewerb nutzt Anreizmechanismen oftmals ohne durchgängiges Konzept. Weiterhin war zu erkennen, dass es vielen Wettbewerbern über ihre Anreizmechanismen zwar gelang, Besucher auf die eigene Website zu lotsen, es aber offensichtlich Probleme bei der Überleitung der Kunden in die eigenen Märkte gab. real,- entschied sich daher für ein meritorisches Community Management, bei dem das Engagement der Community-Mitglieder intelligent honoriert wird.

Die Honorierung erfolgt auf Basis eines sehr einfachen Konzepts, das die Überleitung der Kunden an die real-Märkte konsequent im Auge behält. Den Kunden werden für ihre Kochtipps, Bastelanleitungen und sonstigen inhaltlichen Beiträge PAYBACK-Punkte gutgeschrieben (vgl. Abbildung 2). Der Kunde kann diese Punkte innerhalb seines familymanager-Kontos sammeln und sich schließlich Coupons mit bis zu 300 Punkten ausdrucken, die er bei seinem nächsten Einkauf im real-Markt einlösen kann. Dieses Konzept funktioniert aus Sicht von real,- sehr gut, was sich sowohl in den bisher eingestellten Community-Beiträgen als auch in den ausgedruckten Coupons widerspiegelt. Somit stellt dieses System nicht nur die Verbindung zum stationären Geschäft her, sondern trägt auch wesentlich dazu bei, dass die Themenvielfalt und damit auch die Attraktivität des Online-Portals laufend zunehmen.

real,- setzt aber nicht nur auf PAYBACK-Punkte, um seine Community-Mitglieder zu aktivieren. Auch nicht-monetäre Anreize werden genutzt. So können sich aktive Community-Mitglieder z. B. die Bewertung ihrer Beiträge durch andere Mitglieder anzeigen

Abb. 2 Honorierung von Mitgliederbeiträgen mit PAYBACK-Punkten

Quelle: real,- (2009)

lassen. Weiterhin haben besonders aktive und interessierte Community-Mitglieder die Möglichkeit, sich als familymanager-Experte für die Moderation eines Forums zu bewerben (vgl. Abbildung 3). Es zeigt sich, dass Anregungen und Vorschläge in der Community besser aufgenommen werden, wenn sie nicht vom Unternehmen selbst, sondern von anderen Mitgliedern kommen (vgl. hierzu auch Banks/Daus 2002). Die Mitglieder, denen von real,- Aufgaben übertragen wurden, identifizieren sich zudem stärker mit der Community. Die Möglichkeit, Experte zu werden, ist für viele Community-Mitglieder so attraktiv, dass real,- bereits nach zwei Monaten eine Warteliste für Bewerber einrichten musste.

3. Transparent betreuen

Online-Communities funktionieren nicht von allein. Je größer eine Online-Community wird, desto größer wird auch der Aufwand für ihren Unterhalt und die Gefahr unerwünschter Entwicklungen nimmt zu. In Virtual Communities können auch kritische Beiträge oder Beiträge von unzureichender Qualität platziert werden. Unternehmen sollten darauf möglichst umgehend reagieren, aber nicht so, dass der Eindruck der Überwachung entsteht (vgl. Williams/Cothrel 2000). Es sollten daher von Beginn an transparente Regeln für den Umgang innerhalb der Community definiert werden. Schließlich wird mittels Regeln und Normen auch ein Gemeinschaftsgefühl geschaffen (vgl. Schäfers 1999).

Vor diesem Hintergrund setzte real,- von Anfang an auf Transparenz und klare Regeln. Auf der Website wird deutlich kommuniziert, dass jeder eingereichte Beitrag von einer eigens dafür eingerichteten Redaktion freigegeben werden muss. Diese Regel widerspricht ein Stück weit der gängigen Lehrmeinung, nach der Unternehmen im Internet den Mut haben sollten, nicht alles kontrollieren zu wollen. Im Falle der meritorischen Community funktioniert diese Vorgehensweise jedoch sehr gut, da die Community-Mitglieder verstehen, dass nur dann PAYBACK-Punkte gutgeschrieben werden können, wenn die Qualität der eingereichten

Beiträge ausreichend ist. Zudem fungiert dieser Prüfprozess als Qualitätssicherung für die Nutzer der Seite und natürlich auch als Anerkennung für einen gelungenen Beitrag.

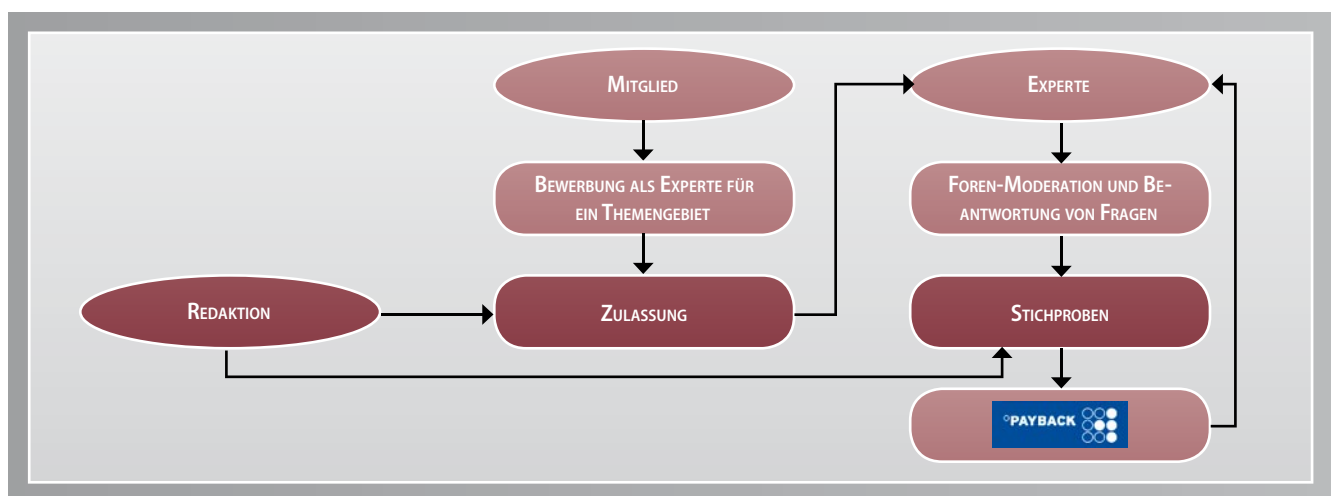
Unternehmen gewinnen, wenn Mitglieder punkten

real,- ist es somit innerhalb von nur drei Monaten gelungen, über ein meritorisches Community Management eine lebendige familymanager-Gemeinschaft zu etablieren, die sich markenkonform verhält und zugleich durch qualitativ gute Beiträge ausgezeichnet. Auf diese Weise konnten nicht nur das Kundenerlebnis intensiviert und die Kundenbindung erhöht, sondern auch Lead User gewonnen werden.

1. Intensivierung des Kundenerlebnisses

Durch das Konzept der meritorischen Community fördert real,- den Wissens- und Erfahrungsaustausch innerhalb der familymanager-Gemeinschaft. Ein Mitglied, das nur über begrenzte Kochkenntnisse verfügt, kann beispielsweise von anderen Mitgliedern der Community lernen, wie es schmackhafte Gerichte für die ganze Familie zubereitet. Das real-Konsumerlebnis weitet sich also vom reinen Produktkauf auf den gesamten „Wertschöpfungsprozess“ des Kochens aus. Dabei zeigt sich, dass sich innerhalb der Community eine Vielzahl von Ressourcen und Fähigkeiten sammeln, von denen die einzelnen Mitglieder profitieren. Im Falle des real-familymanagers haben die positiven Erfahrungen auch eine positive Peer-to-Peer-Kommunikation unter den Mitgliedern zur Folge. Die Mitgliederaussagen zeugen dabei von einer hohen Zufriedenheit. Bereits in den ersten Monaten nach dem Onlinestart ist zu beobachten, dass dadurch auch die Bereitschaft der Mitglieder steigt, noch mehr von sich preiszugeben. Hier ergeben sich für real,- Möglichkeiten, die Kundenerlebnisse mit Hilfe eines systematischen CRM weiter zu intensivieren und neue dialogorientierte Funktionen auf der Website einzusetzen.

Abb. 3 Bewerbung und Zulassung als Experte beim familymanager



2. Erhöhung der Kundenbindung

Virtual Communities intensivieren aber nicht nur das Kundenerlebnis. Durch Virtual Communities lässt sich auch die Bindung der Mitglieder an das Unternehmen erhöhen (vgl. McAlexander/Kim/Roberts 2003, S. 3-4). Der Ansatz des meritorischen Community Managements ist dabei für Unternehmen besonders interessant, da er kanalübergreifend ausgelegt ist. Die Kunden erstellen online Beiträge und erhalten hierfür PAYBACK-Punkte, die sie in Form von Coupons in allen real-Märkten einlösen können. Der Kunde kommt also mit verschiedenen Kontaktpunkten des Unternehmens in Berührung, was sich tendenziell bindungsverstärkend auswirkt. So merken Carroll/Rose (1993, S.10 f.) und East et al. (2001, S. 48) an, dass die wiederholte Nutzung eines Unternehmens zu einer Verkleinerung des Consideration Sets führt, wodurch die Inanspruchnahme des Unternehmens weiter zunimmt. Gleichzeitig erhöhen sich durch die weiteren Bausteine des familymanager-Konzeptes, wie z.B. das Sponsoring „Sie kaufen. Wir spenden.“, die Cross- und Up-Selling-Potenziale für real,-. Die Anerkennung als Experte durch real,- und andere Community-Mitglieder leistet ebenfalls einen wichtigen Beitrag zur Bindung der Kunden.

3. Zugang zu Lead Usern

Das Konzept der meritorischen Community erlaubt darüber hinaus eine einfache Identifikation von Lead Usern. Im Gegensatz zu herkömmlichen Konzepten, bei denen die Lead User erst aufwändig aufgespürt werden müssen, haben die Mitglieder der real-familymanager-Gemeinde die Möglichkeit, sich selbst als Experte zu bewerben. Sie werden von real,- zugelassen, sofern sie ein gewisses Aktivitätsniveau innerhalb der Community haben und aus ihrer Bewerbung eine ausreichende Expertise für die Moderation eines vakanten familymanager-Forums hervorgeht. Ihre „Peer-to-Peer“-Kommunikation hat für real,- den Vorteil einer hohen Glaubwürdigkeit (zur Glaubwürdigkeit von „Peer-to-Peer“-Kommunikation vgl. Meyer 2004, S. 226).

Kommunikation schafft Werte

Eine lebendige Virtual Community kann für das Mehrkanalsystem wertvoll sein. Denn die Eigenschaften, Strukturen und Prozesse solcher Gemeinschaften lassen sich sinnvoll nutzen. Das meritorische Community Management setzt auf ein gezieltes „Belohnungsprinzip“, um Prozesse in Gang zu setzen und Website-Besuche sowie Inhalte zu generieren. Im Mittelpunkt steht die Idee, Mitglieder an der Weiterentwicklung des Portals zu beteiligen und sie für ihre Beiträge materiell und immateriell zu entschädigen. Damit können letztlich Kundenerlebnisse intensiviert, Beziehungen gestärkt und Kontakte zu Lead Usern generiert werden.

Das Beispiel des familymanagers zeigt: Mit Hilfe eines intelligenten meritorischen Community Managements lassen sich aktive Communities schnell und kostengünstig etablieren und in Gang halten. Die Potenziale der Community können vielseitig genutzt werden: Von der Stärkung der Marke über die Schaffung von Kaufanreizen bis hin zur Gewinnung wichtiger Kundenmeinungen und

-daten. Das meritorische Community Management entwickelt sich zudem ständig weiter. So lassen sich in Zukunft beispielsweise gewonnene Kundendaten für ein intensiveres CRM nutzen. Oder weitere Auszeichnungen, wie zum Beispiel für den „Experten des Monats“, können noch mehr Anreize für eine aktive Teilnahme schaffen. Das Konzept der meritorischen Community zeigt somit, dass auch im hart umkämpften Handel eine kommunikative Differenzierung gegenüber der Konkurrenz möglich ist, die gleichermaßen Werte für Kunden und Unternehmen schafft.

Literaturverzeichnis

- Banks, D./Daus, K. (2002): Customer. Community, San Francisco.
- Carroll, P./Rose, S. (1993): Revisiting Customer Retention, in: Journal of Retail Banking, 15, 1, S. 5-13.
- East, R./Lomax, W./Narain, R. (2001): Customer Tenure, Recommendation and Switching, in: Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 14, 1, S. 46-54.
- Forrester (2009): European Technographics Benchmark Survey, Q2 2009.
- Gainer, B. (1995): Ritual and Relationships: Interpersonal Influences on Shared Consumption, in: Journal of Business Research, 32, 3, S. 253-260.
- McAlexander, J./Kim, S./Robert, S. (2003): Loyalty: The influences of satisfaction and brand community integration, in: Journal of Marketing Theory and Practice, 11, 4, S. 1-11.
- Meyer, J. (2004): Mundpropaganda im Internet: Bezugsrahmen und empirische Fundierung des Einsatzes von Virtual Communities im Marketing, Hamburg.
- real,- (2009): Bei familymanager aktiv werden und fleißig PAYBACK Punkte sammeln, <http://www.familymanager.de/Vorteile-Sparen/Payback/Payback-Punkte.html>, Zugriff am 21.10.2009.
- Ridings, C. M./Gefen, D./Arinze, B. (2002): Some antecedents and effects of trust in virtual communities, in: Journal of Strategic Information Systems, 11, S. 271-295.
- Schäfers, B. (1999): Entwicklung und Grundlegung der Gruppensoziologie, in: Schäfers, B. (Hrsg.): Einführung in die Gruppensoziologie: Geschichte, Theorien, Analysen, Wiesbaden, S. 19-36.
- Tomczak, T./Schögel, M. (1999): Alternative Vertriebswege – Neue Wege zum Kunden, in: Tomczak, T. et al. (Hrsg.): Alternative Vertriebswege, St. Gallen, S. 12-38.
- Walter, V. (2008): Die Nutzung von Online-Communities im Rahmen des Dialogmarketing, in: Belz, Ch. et al. (Hrsg.): Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden, S. 397-412.
- Williams, R. L./Cothrel, J. (2000): Four smart ways to run online communities, in: Sloan Management Review, 41, 4, S. 81-91.

Die Autoren

Dr. Matthias Schulten

Leiter Beratung und Konzeption bei der Cocomore AG.
E-Mail: matthias.schulten@cocomore.com

Jelena Kohnen

Leiterin Dialog Marketing und Projektleiterin familymanager bei real,-.
E-Mail: jelena.kohnen@real.de

Willi Kaiser

Mitglied des Vorstandes der Cocomore AG.
E-Mail: willi.kaiser@cocomore.com