

# Mehr Dynamik im Markenaufbau: Der Community-Flywheel-Effekt

Wachstumsstarke Marken von heute schaffen in digitalen Communities Kundeninteraktionen und Loyalität – dank agiler Methoden.

## Für Schnellleser

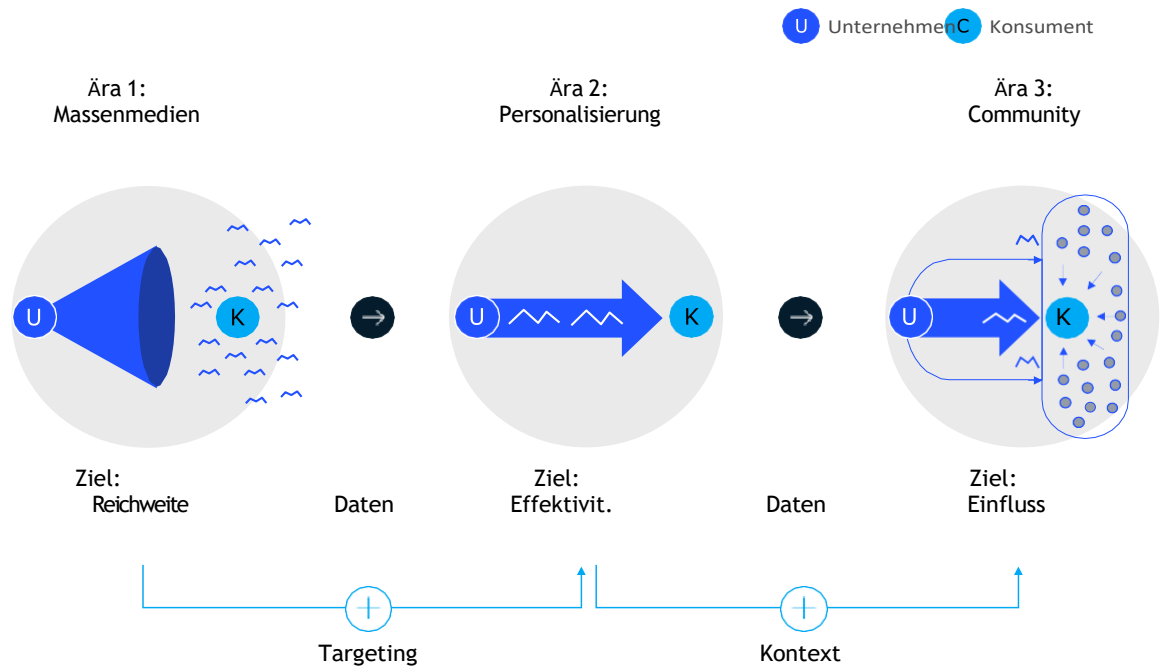
- Marken durch „Communities“ aufzubauen und zu aktivieren ist eines der Kernthemen der 2020er. Marken erreichen Konsument:innen in meist digitalen Communities und helfen ihnen, ihre Zugehörigkeit zu diesen Communities über Marken auszudrücken.
- Marken, die das beherrschen, arbeiten mit fünf Hebeln: die für die Marke relevanten Communities kennen und verstehen, eine Social-Media-fähige Markenstory entwickeln, Hero-Produkte, kanalübergreifender Gesprächsstoff und reibungslose Transaktionen. Damit bauen sie ein sich selbst verstärkendes Kreislaufmodell auf: das Community Flywheel.
- Das Modell passt zum schnellen Feedbackzyklus von funktionsübergreifenden agilen Teams und erfordert nur geringe Vorabinvestitionen in Marketingtechnologie; dies schafft die Voraussetzungen für schnelles Wachstum und ein geringes Risiko—und fördert hochmotivierte, leistungsstarke Teams.

Wie funktioniert das Aufbauen und Aktivieren von führenden Marken in den 2020er-Jahren? Um das zu verstehen, müssen wir zunächst einen Blick in die Vergangenheit werfen.

Im goldenen Zeitalter der Werbung waren die Massenmedien das Mittel der Wahl, um Marken bekannt zu machen; sie glichen einem Megafon, das eine breite Reichweite bot. Später ermöglichten neue Technologie und das Sammeln von Daten die Personalisierung von Werbebotschaften. So war es erstmals möglich, Kunden auf Basis von demografischen Merkmalen und individuellen Bedürfnissen gezielt anzusprechen. Ein Schritt mit großen kurzfristigen Auswirkungen: Ausgaben konnten erstmals auf Below-the-Line-Maßnahmen verlagert werden. Dieser Umstand brachte aber auch Datenschutz- und Rentabilitätsprobleme mit sich. Inzwischen sind wir in einer neuen Ära angekommen: Technologie und Konsumverhalten haben sich weiterentwickelt, und so können Werbetreibende heute Verbraucherinnen und Verbrauchern direkt in ihren relevanten Communities ansprechen und eine deutlich emotionalere Resonanz erzielen (Abbildung 1).

Um dieses Potenzial nutzen zu können, brauchen Marken und Händler, von Digital Natives bis zu alteingesessenen Unternehmen, neue Tools. Es gibt eine Vielzahl von Modellen, die versuchen, diese neuen Spielregeln zu erklären, eines davon sticht heraus: Das Community Flywheel – ein Kreislaufmodell, bei dem Communities den Markenaufbau wie ein „Schwungrad“ am Laufen halten. Dieses Modell umfasst fünf Elemente. Erstens: Die für die Marke relevanten Communities kennen und verstehen. Zweitens: „Hero-Produkte“ auswählen, die den Mehrwert der eigenen Marke am besten verkörpern, um sich über das digitale Grundrauschen hinweg Gehör zu verschaffen.

Abbildung 1  
**Die Markenbildung hat sich im Lauf der Zeit verändern**



Drittens: Diese Produkthelden mit authentischen Marken- und Kundenstories weiter aufbauen und erlebbar machen. Viertens: Content bereitstellen, auf den die Community reagieren kann, und Markenbotschafter:innen dazu bringen, eigenen Content für die Marke zu schaffen. Fünftens: On- und offline Transaktionen einfach gestalten. Marken, die alle fünf Elemente beherrschen und zusätzlich agile Arbeitsmethoden, die wichtigsten Marketingtechnologien und Analytics einsetzen – drei Punkte, die eine entscheidende Rolle spielen – erzeugen ein dynamisches Flywheel, in dem Markenbotschafter dafür sorgen, dass die Marke im Gespräch bleibt, die Community aktiv (Stichwort Engagement) und Umsatz generiert wird.<sup>1</sup>

Als Instagram vor zehn Jahren an den Start ging, waren Unternehmen wie Gymshark und Drunk Elephant die ersten, die mit dem Community-Flywheel-Modell arbeiteten. Heute ist es in den unterschiedlichsten Sektoren zu finden, vom DIY-Handel (Bau- und Heimwerkermärkte) bis zur Modebranche. Der amerikanische Grillhersteller Traeger hat sich mit seiner „Traegerhood“ eine Online-Community mit mehr als einer Million Mitgliedern aufgebaut, die in den sozialen Medien bisher 350.000 Posts generiert haben.<sup>2</sup> Bei den #GanniGirls der Luxusmodemarke Ganni haben sich Gleichgesinnte zusammengefunden, die Anliegen wie die Stärkung der Rolle der Frau und Geschlechtergleichstellung gemeinsam haben.<sup>3</sup>

In diesem Beitrag stellen wir die Elemente des Community Flywheels im Einzelnen vor, zeigen, wie sich das Rad in Schwung bringen lässt, und erklären, warum agile Methoden und die passende Marketingtechnologie wichtige Voraussetzungen sind. Zum Abschluss erläutern wir, wie Unternehmen, die mit diesem Modell arbeiten, ihren Erfolg messen und ausbauen können.

Unternehmen, die das Flywheel in Schwung bringen, schneiden bei einer ganzen Reihe von Kennzahlen gut ab: Mehr als 75 Prozent des Contents über die Marke kommt direkt von den Nutzer:innen. Die Influencer Engagement Rate, also der Anteil derer, die Content sehen und ihn liken, kommentieren oder teilen, liegt bei über zwei Prozent. Mehr als vier Prozent des Online-Traffics führt zu Umsatz. Mindestens zweimal im Jahr geht ein markenbezogener Post viral – dabei kann der Post entweder von der Marke selbst oder von Konsument:innen stammen (wobei das Marketing manchmal unterstützt). Wie gelingt ihnen das? Indem sie fünf Marketingstrategien kombinieren, die sich gegenseitig verstärken (Abbildung 2).

## 1. Community-Fokus: die ganze Gruppe statt Einzelne ins Visier nehmen

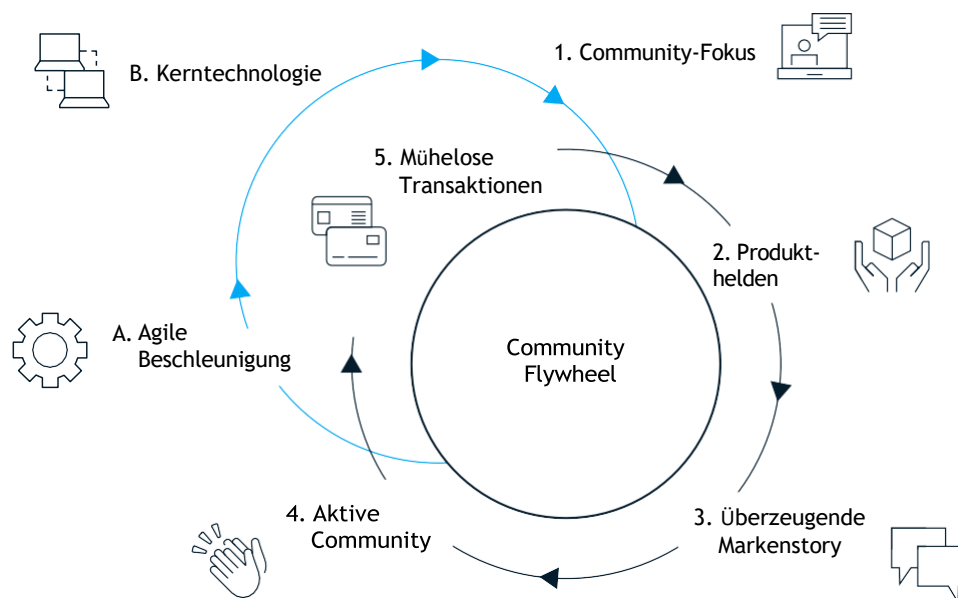
Im ersten Schritt müssen Marken klären, in welche Communities sie aufgenommen werden wollen – seien es gläubige Mütter in Utah, Yoga-Begeisterte in London oder vegane Eltern weltweit. Zielgruppen sind nicht mehr nach demografischen Eigenschaften oder individuellen Bedürfnissen definierte Konsumsegmente, sondern Menschen mit ähnlichen Interessen und Wertvorstellungen – Communities von „gemeinsamer Relevanz“.

Marken müssen ihre wichtigsten Communities wirklich verstehen; dafür müssen sie zum Beispiel wissen, warum die Mitglieder Teil ihrer Community sind, was sie über die Produkte der Marke denken, welche unerfüllten Wünsche sie haben, wie sie angesprochen werden möchten, was sie zum Kaufen bewegt und wo sie kaufen. Eine globale Marke für Haarpflegeprodukte analysierte die Communities ihrer Kundschaft und fand ein Nischensegment mit Käufer:innen, die sich aktiv gegen Tierquälerei engagierten; so konnte das Unternehmen für diese Gruppe gezielt Botschaften und Content gegen Tierquälerei aufnehmen.

Auf ähnliche Art und Weise stieß ein globaler Hersteller von Sicherheitssystemen bei seiner Kundschaft auf zwei sehr interessante Communities: eine Gruppe von wohlhabenden Kunstliebhaber:innen, die ihre wertvollen Sammlungen schützen wollen, und eine völlig andere Gruppe von Haustierbesitzer:innen, die, wenn sie nicht zu Hause sind, regelmäßig den Feed ihrer Überwachungskameras checken, weil sie ihre tierischen Gefährten sehen wollen. Durch eine getrennte Ansprache dieser Gruppen ist es der Marke gelungen, das Interesse sehr unterschiedlicher Käuferinnen und Käufer zu gewinnen. Um ein derart tiefgehendes Verständnis entwickeln zu können, braucht es ein Consumer-Insights-Team mit kulturanthropologischer Ausrichtung. Marken, die ihre Communities wirklich verstehen, können mit guter Kommunikation emotionale Reaktionen erzeugen – und das ist letztlich der Schlüssel zu einer langfristigen Beziehung zwischen Marke und Verbraucher:innen. Positive Emotionen sitzen tief, und so entwickeln die Konsumentinnen und Konsumenten dauerhaft positive Assoziationen mit der Marke.<sup>4</sup>

Abbildung 2

### Fünf sich verstärkende Marketingstrategien bringen das Flywheel in Schwung



Bei Gymshark besteht die Zielgruppe zum Beispiel aus 18- bis 25-Jährigen, bei denen sich alles um Fitness dreht. Von dieser Zielgruppe weicht Gymshark nicht ab. Die Marke orientiert sich mit allem, was sie tut, an den Bedürfnissen dieser Gruppe, und hat eine enge emotionale Bindung zur Community aufgebaut. Das zeigen unter anderem die schiere Masse an User-Generated Content und das Phänomen, dass Konsument:innen den Instagram-Handle der Marke kapern (Stichwort: Hashjacking), damit ihre Posts in die Feeds von Gymshark integriert werden.<sup>5</sup>

Quellen für Informationen über Konsument:innen gibt es viele; einige davon sind noch ganz neu. So nutzen Marken und Händler zum Beispiel zunehmend datenschutzkonforme Datenreinräume (Data-Clean-Rooms), um herauszufinden, wie Communities über Händler und Plattformen hinweg mit ihnen interagieren; dadurch können die Marken jede Gruppe individuell ansprechen.<sup>6</sup>

## 2. Hero-Produkte: (nur) Aufsehen-erregendes ins Rampenlicht rücken

Marken sollten sich mit ihrer Kommunikation auf eine Handvoll besondere Produkte konzentrieren, die Aufsehen erregen. Solche „Hero-Produkte“ sind entscheidend, denn ohne sie kann die Online-Welt verwirrend sein. Wenn Konsument:innen durch einen Online-Shop scrollen, verlieren sie schneller das Interesse als beim Stöbern in einem Laden. Denn online fällt es ihnen viel schwerer zu erkennen, was eine Marke ausmacht und von anderen unterscheidet – es sei denn, die Marke nimmt sie bei der Hand und leitet sie. Marken haben eine Reihe von Möglichkeiten, um ihre beeindruckendsten Produkte zu pushen:

- Kommunikationskanäle (online und offline) mit Inhalten über das Produkt fluten
- Möglichkeiten schaffen, das Produkt zu erleben und auszuprobieren, zum Beispiel in Pop-up-Stores
- Influencern kostenlose oder rabattierte Produkte zur Verfügung stellen
- Interaktive Marketingtools nutzen, über die Verbraucher:innen das Produkt digital ausprobieren können
- Dafür sorgen, dass Hero-Produkte online leicht zu finden sind, zum Beispiel über prominent platzierte Produktempfehlungen oder das Hervorheben der erfolgreichsten Produkte, nach dem Motto „unser Aushängeschild“ oder „Unser Topseller“.

Hero-Produkte erwirtschaften häufig einen Großteil des Umsatzes: bis zu 30 Prozent und mehr. Die Schuhmarke Crocs konzentriert sich seit Jahrzehnten in erster Linie auf die klassischen Clogs und hat auch dank häufiger limitierter Sondermodelle, zum Beispiel in Zusammenarbeit mit Justin Bieber oder Balenciaga, nichts an Relevanz eingebüßt.<sup>7</sup>

## 3. Überzeugende Markenstory: die Werte der Marke kommunizieren

Marken sollten viel darüber reden, wofür sie stehen, und erklären können, warum und wie sie ihre Werte leben. Dabei müssen Markenstories auf die sehr spezifischen Communities (Element 1) zugeschnitten sein, den Ton der jeweiligen Community treffen und so einfach und gleichzeitig spannend sein, dass sie auf Social Media geteilt werden. Die Botschaften dürfen ruhig provokant sein und die in der jeweiligen Community verankerten Ideale aufgreifen. Außerdem sollte die Gründerin oder andere Topmanager im Mittelpunkt der Marke stehen und mit den Konsument:innen kommunizieren.

Drunk Elephant hat seine zentrale Markenstory zum Beispiel um die Gründerin Tiffany Masterson herum aufgebaut, die es sich als „Mompreneur“ zur Aufgabe gemacht hat, Beautyprodukte ohne schädliche Inhaltsstoffe herzustellen. Das Unternehmen kommuniziert dieses Thema immer und immer wieder und produziert nach wie vor Produkte, die diesen Werten entsprechen.<sup>8</sup> Der Brillenhersteller Warby Parker schafft es, in jedem Kommunikationskanal das Bücherwurm-Image und die Kundenfreundlichkeit der Marke zu transportieren – und vergrößert damit nicht nur die Community, sondern auch die Marke.

## 4. Aktive Community: kontinuierlich für Gesprächsstoff sorgen

Marken müssen sich mit ihren Produkthelden und ihrer Markenstory die Aufmerksamkeit der anvisierten Communities verdienen. Dabei sollten sie mit spannenden Inhalten, die Verbraucher und Influencerinnen aufgreifen können, kontinuierlich für Gesprächsstoff sorgen. Ebenso wichtig ist es, die Influencer:innen, die die Marke am stärksten bewerben, mit Anerkennung, Unterstützung und Wertschätzung zu würdigen. Das Verständnis für die Community und der Austausch mit ihr müssen sich auf natürliche Art und Weise entwickeln. Die meisten Unternehmen nutzen Kundendaten für gezielte E-Mail-Kommunikation; im Idealfall werden das Targeting und der Content digitaler Kommunikation personalisiert. Mit agilen Methoden, das heißt mit einem Prozess aus Testen und Verbessern, können Marken anders vorgehen: Sie können herausfinden, wie Verbraucher:innen zu Marken und Produkten gelangen und dann Community-Engagement-Pläne entwickeln, die auf diese Customer Journeys eingehen.

Dafür sollte die Community im Mittelpunkt des Operating Systems stehen, damit eine kontinuierliche Interaktion mit der Community und eine effiziente Steuerung und Überwachung der Aktivitäten von Verbraucherinnen und Influencern möglich werden. Konkret bietet sich zum Beispiel Folgendes an:

- Feedback und Ideen der Marken-Community einholen und bereit sein, auf dieser Basis neue Produkte zu testen. Dadurch kann die Marke ihrer Community Wertschätzung entgegenbringen. Gymshark sucht sowohl online als auch offline den Austausch mit der Marken-Community. Die von Gymshark organisierten „World Tours“ sind Events, bei denen immer auch jede Menge Influencer:innen dabei sind; die Marke dokumentiert alles mit Vlogs und vergrößert so die Markenbekanntheit.<sup>9</sup> Gymshark holt aber auch Online-Feedback ein und fragt Kundinnen und Kunden, was sie beim Sport gern tragen.<sup>10</sup>
- Vor und während der Interaktion mit Influencer:innen ausreichend Zeit investieren, um abzustimmen, wie die Markenstory erzählt wird; dadurch wird sie authentischer. Das Management sollte Ziele definieren, Leitplanken vorgeben und umfangreiche Content-Bibliotheken erstellen, um den Influencer:innen innerhalb der Markenrichtlinien kreativen Freiraum zu geben.

## 5. Reibungslose Transaktionen: alle Hürden aus dem Weg räumen

Online-Shopper haben sehr hohe Erwartungen an schnelle und reibungslose Abläufe – sowohl am PC als auch an mobilen Geräten. Bei zahlreichen Händlern hapert es allerdings auf den letzten Metern vor der virtuellen Kasse: Hier lassen viele ihren Warenkorb stehen und verlassen die Seite, ohne den Kaufvorgang abzuschließen. Knapp 70 Prozent der Konsument:innen sagen, wie schnell sich eine Seite aufbaut, beeinflusse ihre Bereitschaft, etwas im Internet zu kaufen; dennoch ist die Ladezeit bei 85 Prozent der Internetseiten länger als fünf Sekunden – ein Wert, den Google als Obergrenze definiert, um eine hohe Absprungrate oder Bounce Rate zu verhindern.<sup>11</sup> Zudem sind viele Produktseiten nach wie vor überfrachtet und unübersichtlich; Seitenbesuche, die zu einem Kauf führen, zeichnen sich nach Informationen von Google durch 38 Prozent weniger Bilder aus als solche, die ohne Abschluss enden.<sup>12</sup> Neue Online-Shopping-Kanäle wie Social Commerce setzen in puncto reibungsloses Nutzererlebnis noch höhere Standards. 37 Prozent der Top-Manager:innen im Modesektor nannten Social Commerce in unserer „State of Fashion“-Studie als eines der drei wichtigsten Themen, die sich 2022 auf ihr Geschäft auswirken würden.<sup>13</sup>

In China wird das Umsatzvolumen von Social Commerce inzwischen auf 360 Mrd. USD geschätzt; das sind rund 13% des gesamten E-Commerce-Umsatzes.<sup>14</sup>

Vor dem Hintergrund, dass in neuen digitalen Räumen wie dem Metaverse Transaktionsfähigkeiten zwingend erforderlich sein dürften, sollten Anpassungsfähigkeit und das schnelle Testen von Kanälen und Optionen bei jedem Conversion-Team eine zentrale Rolle spielen.

## Das Flywheel in Schwung bringen

Mit diesen fünf Hebeln können Marken also ein Kreislaufsystem aufbauen, das das Branding wie ein Schwungrad unterstützt. Damit sich das Community Flywheel dreht, müssen Unternehmen aber zunächst einmal ihre Arbeitsweise ändern und Geld in die Hand nehmen. Es bedarf einer Anfangsinvestition, um eine Community in Gang zu bringen, doch die Folgeinvestitionen werden im Lauf der Zeit kleiner, je stärker die Community aus Markenbefürwortern wächst. Was die Arbeitsweise betrifft, sind zwei Dinge entscheidend, um das Flywheel in Gang zu bringen.

### Agile Beschleunigung: Testen, Lernen und Skalieren mit funktionsübergreifenden Teams

Zu den Stärken des Community Flywheels zählt, dass es agile Arbeitsweisen unterstützt; dadurch können Marken bei der Interaktion mit ihrer Community testen, lernen und schrittweise besser werden, ohne mit der Anfangsinvestition ein hohes Risiko eingehen zu müssen. Dies ist einer der Gründe dafür, dass gerade Start-ups so viel Erfolg mit dem Flywheel-Modell haben. Wir empfehlen, mit nur einem Agile Squad zu beginnen, in dem Beschäftigte aus unterschiedlichen betrieblichen Funktionen zusammenkommen – vom Produktbereich über Marketing, Branding und Vertrieb bis hin zu Analytics und Insights – um ausgehend von Feedback der Community Produkte zu konzipieren, zu entwickeln, zu testen und auf den Markt zu bringen. Im ersten Schritt sammelt das Agile Squad Ideen, viele davon aus der anvisierten Community, die es dann alle zwei Wochen je nach der zu erwartenden Wirkung auf gemeinsame Ziele wie Umsatz-, Gewinn- oder Wachstumssteigerung immer

wieder neu priorisiert. Das Squad überprüft jede Woche rückblickend, was funktioniert hat, und berücksichtigt diese Ergebnisse bei der nächsten Priorisierung der Ideen. Dabei darf das Squad schnell Änderungen vornehmen, was Erfolge verstärkt und Fehlschläge lange bevor sie teuer werden können ausgleicht.

Eine Marke, die auf agiles Arbeiten umstellte, verkürzte den Zyklus von einem Test alle zwei Wochen auf zehn oder mehr Tests in zwei Wochen und hat damit die Erfolgchancen beim Community-Wachstum verzehnfacht. Die Umstellung dauerte nur wenige Wochen und der Erfolg war eindeutig: Der Umsatz verbesserte sich um rund zehn Prozent (annualisiert), die Time-to-Market wurde halbiert, und das Marketingteam war deutlich besser in der Lage, auf künftige Marktveränderungen zu reagieren. Vor dem Hintergrund einer sich ständig verändernden Corona-Lage war es für das Unternehmen entscheidend, trotz Umsatzsteigerung flexibel zu bleiben. Sobald das erste Agile Squad Erfolge vorweisen kann, empfehlen wir, weitere Squads einzurichten und die Abläufe so weit zu skalieren, bis sie zur vorherrschenden Arbeitsweise werden. Die Weiterqualifizierung der Beschäftigten spielt bei der Umstellung auf agile Organisationsstrukturen und beim Aufbau eines Community Flywheel eine entscheidende Rolle. Dabei sollten sich Marken zum einen auf das Ausbilden von Spezialisten konzentrieren – zum Beispiel für das Extrahieren von Informationen aus sozialen Medien – und zum anderen die gesamte Belegschaft in agilen Methoden schulen und die Kultur auf schnelles Lernen und erfolgsbasiertes Investieren umstellen.

#### Marketingtechnologie: den richtigen Technologie-Stack aufbauen

Der Einstieg ins Flywheel-Marketing erfordert kaum Technologie; wollen Marken den Ansatz dann aber skalieren, brauchen sie einen belastbaren Marketingtechnologie-Stapel (Martech), also eine Reihe von Technologien, um Marketingaktivitäten durchzuführen und zu verbessern. Wenn sie das gut umsetzen, können Unternehmen die Wirkung ihrer Marketingaktivitäten messen, den Marketing-ROI maximieren, mit den anvisierten Communities interagieren und maßgeschneiderte Erlebnisse, Produkte und Leistungen bieten. Vier Martech-Elemente sorgen für ein effizientes Marketing und tragen dazu bei, dass sich das Community-Schwungrad dreht:

- *Datenmanagement* sorgt dafür, dass Kundendaten zentralisiert vorliegen, und ermöglicht eine Omnichannel-360-Grad-Perspektive. Unternehmen mit ausgereifter Marketingtechnologie sollten ganzheitliche Identity-Lösungen mit Kundendatenplattformen (CDP), Online/Offline-CRM, Vertriebsdaten und Social Analytics erwägen, um besonders treue Kund:innen auf Basis ihrer Interessen und Community-Zugehörigkeiten zu unterstützen.
- *Entscheidungen*. Eine zentrale Decision-Making Engine, die mit Modellen, Kundenscoring und geschäftlichen Regeln arbeitet, hilft beim Auswählen des richtigen Produkts, Angebots oder Content für eine Kundin oder einen Kunden. Hier sollten Unternehmen Stimmungen, Trends und Themen von Communities online und in Echtzeit erfassen und mit Advanced Analytics Erkenntnisse, Content und die Abfolge von besonders vielversprechenden potenziellen Interaktionen verbessern.
- *Distribution*. Wenn jeder Marketingkanal auf zentral gespeicherte Daten, Inhalte und Entscheidungskomponenten zugreift, lassen sich über unterschiedliche digitale Kanäle hinweg relevante Erlebnisse bieten. Marken sollten außerdem testen, welche neuen und künftigen Plattformen bei ihren Kern-Communities am besten ankommen.
- *Kennzahlen*. Mit automatisierten Übersichten oder Dashboards, die sich aus allen verfügbaren Datenquellen speisen, lässt sich leichter erfassen, wie gut die Personalisierung wirkt und wie die Gesamtstimmung bei Community-getriebenen Aktionen ist; damit schließt sich die Feedback-Schleife mit den Agile Squads.

Je nach Martech-Entwicklungsstand eines Unternehmens sieht die Marketingtechnologie im Einzelnen anders aus; deshalb müssen die Lösungen individuell gestaltet werden. Unternehmen, die bei Martech noch ganz am Anfang stehen, sollten sich zunächst auf die Basics konzentrieren und eine gute Grundlage schaffen, zum Beispiel mit Technologien für Web und Mobile Analytics. Unternehmen, bei denen die Grundlagen bereits stehen, sollten komplexere Architekturen erwägen, die Big-Data-Analysen und auf deren Basis Decision-Engines für personalisierte Empfehlungen ermöglichen.

#### Erfolgskontrolle: Gewinnerwartungen anpassen

Um zu kontrollieren, wie gut sie vorankommen, sollten Unternehmen ihren Erfolg bei den fünf Flywheel-Elementen und den beiden damit verbundenen Arbeitsweisen erfassen. Darüber hinaus sollten sie ihre Gewinnerwartungen anpassen (siehe Sidebar: „Erfolgskontrolle bei den fünf Elementen des Community Flywheel“).

Wenn ein Unternehmen das Community Flywheel in Gang setzt, hat dies Auswirkungen auf die Ergebnislage. Deshalb ist es wichtig, die Gewinnerwartungen nicht nur anzupassen, sondern die Veränderung auch im gesamten Unternehmen zu kommunizieren. Key Performance Indicators (KPIs), die messen, wie aktiv die Community ist, werden eine größere Rolle spielen. Und Unternehmen können davon ausgehen, dass die Marketingausgaben gemessen am Umsatz relativ gering sind, weil von den Nutzer:innen geschaffene Inhalte eine größere Wirkung entfalten.

#### Wie die Ergebnisentwicklung aussehen könnte

Das Community-Flywheel-Modell kann durch weniger Promotions und potenzielle Preiserhöhungen bei Produkten mit besonders hoher Nachfrage den Bruttogewinn erhöhen (Abbildung 3). Darüber hinaus dürfte die EBITDA-Marge von geringeren Marketingausgaben profitieren, weil ein Teil des Marketings jetzt von User Generated Content übernommen wird.

#### Ausgabenmanagement

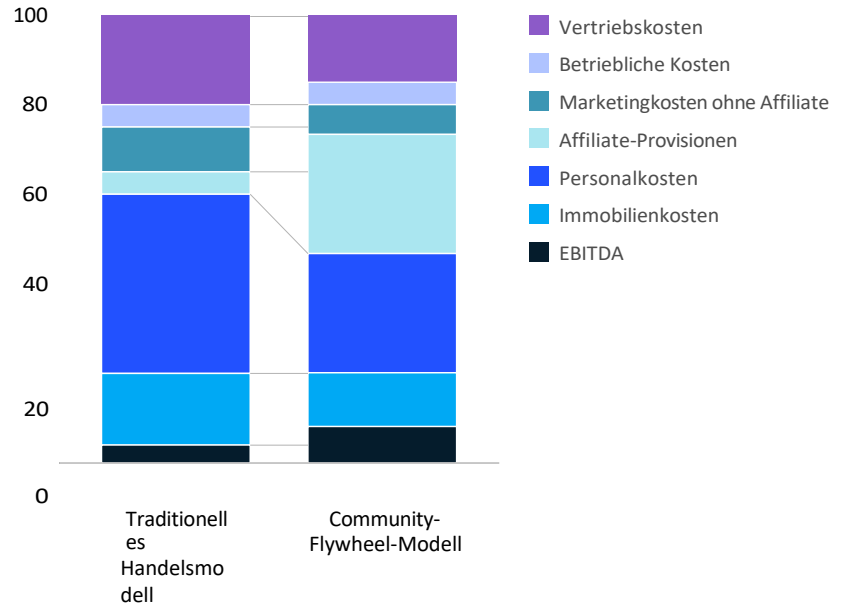
Marken sollten erwägen, ihre Budgetentscheidungen nach anderen Kriterien zu treffen und bei den fein austarierten Ausgabenprioritäten künftig zum Beispiel solche Projekte zu priorisieren, bei denen der meiste User Generated Content zu erwarten ist. Die Verbreitung digitaler Kanäle und sozialer Medien hat die Art und Weise, wie Unternehmen über Markenbildung, Produktentwicklung und Marketing denken, grundlegend verändert. In diesem neuen Umfeld ist das Aufbauen langfristiger Kundentreue gleichzeitig die größte Herausforderung und die größte Chance. Mit dem Community Flywheel können sich Marken abheben, eine emotionale Bindung zu ihren Communities herstellen und die langfristige Kundentreue aufbauen, die nötig ist, um im digitalen Zeitalter Erfolg zu haben.

Abbildung 3

## Marken sollten ihre Ausgabengewichtung genau planen

Beispielhafte Kostenstruktur eines Beauty-Unternehmens, % des Umsatzes

Das Community-Modell kann Preiserhöhungen, niedrigere COGS und geringere Marketingausgaben (als Anteil am Umsatz) ermöglichen.





## Erfolgskontrolle bei den fünf Elementen des Community Flywheel

Die meisten Marken beherrschen einige, aber nicht alle Elemente des Community Flywheel besonders gut. Es bietet sich an, die Leistung bei jedem einzelnen Element und Beschleuniger zu überwachen, um Stärken und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu ermitteln (Abbildung).

Abbildung

### Leistungsstand bei den fünf Strategien und zwei Beschleunigern des Flywheel-Ansatzes

Community-Fokus	Seltene Erkenntnisse und nur auf Basis von Umfragen	Vierteljährliche Erkenntnisse auf Basis einer zufälligen Kundenauswahl	Häufige, personalisierte Erkenntnisse, aber nicht zur Stimmung in der Community	Agile Erkenntnisse zu Community und Einzelpersonen mit Performance-Tracking in Echtzeit
Hero-Produkte	Online-Produktkatalog	Zahlreiche Produkte aufgelistet, mit Vorteilen und Resonanz	Erstklassige Produktfunktionen, aber begrenzte emotionale Bindung zur Community	Community ist begeistert von Produkthelden und produziert eigenen Content darüber
Überzeugende Markenstory	Markenstory wird kaum erzählt	Klare Markenstory, aber Zweifel an der Glaubwürdigkeit	Überzeugende Markenstory, die aber nicht aktiv geteilt wird	Authentische und interessante Markenstory, die die Community gern teilt
Aktive Community	Keine Interaktion zwischen Marke und Ziel-Community	Ad-hoc-Interaktionen zwischen Marke und Community	Aktive Community, aber nur transaktionsbasierte Gespräche	Beidseitige Kommunikation zwischen Marke und Community
Reibungslose Transaktionen	Umständliches Shopping-Erlebnis, hohe Absprungrate bei jedem Schritt	Zahlreiche Pannen entlang der Customer Journey	Nahtlose Customer Journey, aber begrenzte Shopping-Optionen	Reibungsloses Shopping-Erlebnis von Anfang bis Ende mit mehreren Shopping-Optionen
Beschleuniger 1: Agile	Nach betrieblichen Funktionen getrennte Teams, Kooperationen sind selten	Funktionsübergreifende Teams nur für Ad-hoc-Projekte	Meistens funktionsübergreifende Teams, aber mit wenig Spielraum für „Testen und Lernen“-Modell	Funktionsübergreifendes Team, das zig Tests pro Woche durchführt
Beschleuniger 2: Martech	Kein Tech-Stack	Grundlegende Technologien, inkl. Web und Mobile Analytics	Kanalübergreifende Datenerhebung und Nutzung für Personalisierung	Modernster Tech-Stack für Big-Data-Analytics als Grundlage für Empfehlungen

Kabir Ahuja ist Senior Partner im New Yorker Büro von McKinsey; Fiona Hampshire und Annabel Morgan sind Beraterinnen im Londoner Büro, wo Jessica Moulton Senior Partner ist; Alex Harper ist Partner im Büro in Brisbane.

Die Autorinnen und Autoren bedanken sich bei Anita Balchandani, Julie Bashkin, Carly Donovan, Brian Gregg, Geet Kashyap, Benjamin Lau, Kelsey Robinson, Illya Symonenko, Bogdan Toma, Caroline Tufft, Alexis Wolfer und Alex Workman für ihre Mitarbeit.

---

<sup>1</sup> Glenn Llopis: „Consumers are no longer brand loyal“, Forbes, 10. Dezember 2014.

<sup>2</sup> Pamela Danziger: „Traeger grills catch fire, using community to spread its message“, Unity Marketing, 9. August 2021.

<sup>3</sup> Sarah Kent: „Ganni’s guerrilla approach to global growth“, Business of Fashion, 14. Oktober 2019.

<sup>4</sup> Eva Heintz: „Positive energy! How emotional marketing wins the hearts of customers“, DMEXCO, 21. September 2022.

<sup>5</sup> Jodi Cook: „How Gymshark became a \$1.3 billion brand, and what we can learn“, Forbes, 17. August 2020.

<sup>6</sup> Seb Joseph: „Walgreens-owned Boots sets out vision for data clean rooms“, Digiday, 12. Mai 2022.

<sup>7</sup> Chavie Lieber: „Why the Crocs craze may be here to stay“, BoF Professional, 12. August 2021.

<sup>8</sup> Stephanie Saltzman: „Drunk Elephant founder Tiffany Masterson went from stay-at-home mom to beauty mogul“, Fashionista, 8. März 20

<sup>9</sup> „Gallant Gymshark world tour: East Coast“, Youtube, 18. August 2016.

<sup>10</sup> Sonali Verghese: „How Gymshark leveraged influencer marketing to become a \$500m business“, Medium, 22. Februar 2020.

<sup>11</sup> Colin Loughran et al.: „Think fast: The page speed report“, Unbounce, Oktober 2018.

<sup>12</sup> Daniel An and Pat Meenan: „Why marketers should care about mobile page speed“, Think with Google, Juli 2016.