



Wie Web 2.0 das Marketing revolutioniert

Autor: Martin Oetting

Drei Beispiele schlechter Krisen-PR im Internet

Wie Produkterfahrungen heute millionenfach verbreitet werden

Warum Werbung von Verbrauchern produziert wird

Sieben Tipps, wenn in Blogs ungerechtfertigte Kritik auftaucht

Sechs Regeln für professionelles Marketing per Mundpropaganda

Jahrhundertlang bestand das Verkaufen vor allem aus Dialog – Kaufentscheidungen wurden während des Gesprächs zwischen Anbieter und Käufer getroffen. Dann kam das Massenmarketing dazwischen, hat den Dialog ausgehebelt und an dessen Stelle den Markenmonolog gesetzt: Marken senden Botschaften, Kunden hören erst zu und kaufen dann.

Konsumenten fordern den Dialog zurück, denn das Internet hat ihnen eine Stimme gegeben

Viele Marketingverantwortliche sind noch heute der festen Überzeugung, Marketing sei das gleiche wie Werbung, also das schlichte Versenden von Inhalten. Mittlerweile fordern die Kunden und Konsumenten aber den Dialog zurück, denn das Internet hat ihnen eine Stimme gegeben, die inzwischen oft lauter ist als die der großen Konzerne. Die digitale Mundpropaganda im Internet ist auf dem Vormarsch. Für die Unternehmen gibt es mittelfristig nur einen Weg, damit umzugehen – sie müssen den Dialog neu erlernen. Mittels Blogs, viraler Kommunikation und einem „Open Source“-Ansatz im Marketing kann dies gelingen. Dieser Beitrag zeigt Wege dafür auf.

Rasen als Marktforschung

In den 70er Jahren fuhr mein Vater in seiner damaligen Rolle als Kommunalpolitiker einer niedersächsischen Großstadt auf eine Dienstreise nach Schweden. Unter anderem wurde der Delegation dort ein Wohnungsbauprojekt vorgestellt. Ein Aspekt des Projektes erschien meinem Vater eigentümlich: zwischen den Häusern, den Parkplätzen und den öffentlichen Zufahrtswegen waren keine Wege angelegt worden, auf denen die Bewohner hätten gehen können. Stattdessen gab es nur freie Flächen, auf denen Gras ausgesät worden war. Mein Vater wandte sich an einen der Verantwortlichen: „Wollen Sie denn keine Wege anlegen?“ Der Mann guckte ihn leicht erstaunt an und sagte dann: „Sicher. Aber wir müssen doch erst herausfinden, wo die Leute lang laufen.“ Anstatt also im Vorfeld Wege anzulegen, sollten die neuen Bewohner

Wir müssen doch erst herausfinden, wo die Leute lang laufen

die Wege selber ins Gras trampeln, damit man sie hinterher den Gewohnheiten entsprechend – heute würde man sagen: „kundenfreundlich“ – anlegen könnte. Mein Vater war angetan von der einfachen und doch so überzeugenden Lösung. Wieder zuhause, schlug er sie dem entsprechend verantwortlichen Stadtbaurat vor. Dieser sah ihn entrüstet an und antwortete: „Mit Verlaub – wo die Leute langgehen, das bestimmen hier immer noch wir.“

Wo die Leute langgehen, das bestimmen hier immer noch wir

Innovationsprozesse aus der Hand zu geben und teilweise den Nutzern oder Kunden zu überlassen, fällt vielen Unternehmen außerordentlich schwer. Gleichwohl legen schon seit einigen Jahren wissenschaftliche Studien nahe, dass bessere Lösungen entstehen, wenn man seine Kunden, Abnehmer, Nutzer in den Innovationsprozess einbindet.¹ Was jedoch ganz allgemein im Innovationsmanagement eher schleppend Anklang findet, wird im Marketing umso schneller zur zwingenden Notwendigkeit. Denn hier gehen mittlerweile viele Verbraucher schlicht dazu über, Marketingprozesse selbst in die Hand zu nehmen, mit mächtiger Unterstützung durch das Internet, das diesen Aktivitäten eine potenziell globale Reichweite verschafft. So können sie Unternehmen oder Marken erheblich schädigen oder aber enorm unterstützen. Unternehmen müssen lernen damit umzugehen.

Verbraucher nehmen Marketingprozesse selbst in die Hand und können damit Unternehmen oder Marken erheblich schädigen oder aber enorm unterstützen

Drei Geschichten: Kryptonite, Apple und Jung von Matt

Am 12. September 2004 wurde auf dem Internetforum bikeforums.net ein Eintrag veröffentlicht, in dem der Autor darauf hinwies, dass ein teures Kryptonite-Fahrradschloss – eigentlich ein teures Synonym für sicheren Fahrraddiebstahlschutz – mittels eines ordinären Bic-Kugelschreibers sehr einfach geknackt werden könne. Um Ungläubige zu

*Video zeigt, wie es
in Sekunden gelingt,
ein Fahrradschloss
zu knacken*

überzeugen, wurde zwei Tage später an selber Stelle ein Video zum Download bereitgestellt, das die erstaunlich scheinende Behauptung auf entwaffnend plakative Weise veranschaulichte – es genügten wenige mühelose Sekunden, das Schloss zu öffnen. Das Dementi des betroffenen Unternehmens konnte nicht verhindern, dass die Geschichte binnen weniger Tage von großen Agenturen aufgenommen wurde, die das Thema weltweit verbreitete. Nur zehn Tage später war Kryptonite gezwungen, einen kostenlosen Austausch der Schlösser anzubieten – mit Kosten für das Unternehmen in Höhe von US-\$ 10 Millionen. Kryptonite machte zu diesem Zeitpunkt einen Jahresumsatz von US-\$ 25 Millionen. Ein privater Eintrag auf einer Internetseite hatte also binnen weniger Tage zu empfindlichem wirtschaftlichem Schaden geführt.

Der iPod Nano, eine schmalere und schlankere Version des herkömmlichen iPod, wurde vom Hersteller Apple und von den Fans der Marke als neuer Geniestreich des digitalen Style-Gurus Steve Jobs gefeiert. Apple hatte es geschafft, den enorm beliebten iPod mit einem kleinen Bruder in Bezug auf Eleganz und Leichtigkeit noch einmal deutlich zu übertreffen.

*Nach und nach mel-
deten sich unzählige
andere enttäuschte
Kunden bei ihm*

Ein begeisterter Fan war Matthew Peterson. Enttäuscht allerdings war er, als das kleine Display seines nagelneuen Nano recht unvermittelt kaputt ging. Auf Nachfrage bei Apple wurde ihm erklärt, der Defekt sei nicht von der Garantie gedeckt, man könne ihm nicht helfen. Peterson war einigermaßen verärgert und beschloss, Hilfe im Netz zu suchen. Auf www.flawedmusicplayer.com² ließ er sich über seinen Ärger mit dem Gerät aus. Und staunte schon bald, als sich nach und nach unzählige andere enttäuschte Kunden bei ihm meldeten, die vergleichbare Probleme mit ihren Nanos hatten. Zu Spitzenzeiten erhielt Peterson 30 Beschwerden pro Stunde, aus flawedmusicplayer.com wurde innerhalb kurzer Zeit ein stark frequentiertes Forum für verärgerte Nano-Kunden, das immer mehr Aufmerksamkeit erhielt.

Schließlich sah sich Apple zur Reaktion gezwungen: Phil Schiller, globaler Marketing Manager bei Apple, erklärte, das Problem existiere nur bei einem Bruchteil aller ausgelieferten Nanos, sei auf eine fehlerhafte Komponente eines Zulieferers zurückzuführen, und die entsprechenden Geräte würden (nun doch) kostenlos ersetzt. Die Börsianer aber wussten und wissen, zu welchem hohem Grad der Erfolg von Apple an den kleinen Musik-Playern hängt. Und so sackte der Börsenwert des Unternehmens nach der Ankündigung um 2 Milliarden US-\$ ab. Internet-Aktivitäten von Kunden können also nicht nur Kosten verursachen, sie können auch den Firmenwert eines ganzen Unternehmens drücken.³

*Börsenwert von
Apple sank um zwei
Milliarden Dollar*

Jean-Rémy von Matt ist in der deutschen Marketing-Landschaft bekannt wie ein bunter Hund – er gründete und führt noch heute eine der vielleicht bekanntesten deutschen Werbeagenturen, die immer wieder mit auffälligen Kampagnen von sich reden macht.

Als profilierter Öffentlichkeitsarbeiter ist er gern zur Stelle, wenn ein Werbefachmann in den Medien gefragt ist, der über das Thema Kommunikation und Medien referieren kann. Auch bei der Entwicklung der Kampagne „Du bist Deutschland“ war seine Agentur eines der federführenden Unternehmen. Leider stieß die Kampagne in einigen Teilen der deutschen Öffentlichkeit nicht auf die Resonanz, die man sich erhofft hatte.

Im Januar 2006 schrieb von Matt daher eine recht bittere E-Mail an seine Mitarbeiter, mit der er wohl einerseits seinem Ärger Luft machen, andererseits den Mitarbeitern den Rücken stärken wollte. Seine Vorwürfe waren dabei vor allem an Journalisten, Werbekollegen und Blogger⁴ gerichtet, von denen manche kein gutes Haar an der Kampagne lassen wollten. Insbesondere mit den Bloggern ging von Matt hart ins Gericht: In der E-Mail hieß es unter anderem, dass er enttäuscht sei, „von den Weblogs, den Klowänden des Internets. (Was berechtigt eigentlich jeden Computerbesitzer, ungefragt seine

*Klowände
des Internets*

Meinung abzusondern? Und die meisten Blogger sondern einfach nur ab. Dieser neue Tiefststand der Meinungsbildung wird deutlich, wenn man unter www.technorati.com eingibt: Du bist Deutschland.)"⁵

Womit von Matt offensichtlich nicht gerechnet hatte, war, dass die E-Mail ihren Weg durchs Internet zu eben diesen „Klowandbeschmierern“ finden würde. Genau das geschah jedoch und die Reaktionen fielen heftig aus – die Entrüstung über von Matt und seinen Klowandvergleich schwappte mit einer derartigen Vehemenz durch das deutschsprachige Internet, dass die von ihm selbst genannte US-amerikanische Spezialsuchmaschine Technorati, die sich auf die Suche in persönlichen Internetseiten (Blogs) spezialisiert hat, tagelang den Begriff „Klowände“ als Spitzensuchbegriff registrieren konnte und ihren nicht-deutschsprachigen Usern auf einer Sonderseite die Bedeutung und die Geschichte dazu erläutern musste. Elf Tage, nachdem seine Mail auf verschiedenen Blogs publiziert worden war, schrieb das Handelsblatt unter dem Titel „Die Wut der Klowände“: „Der Hamburger Werbestar Jean-Remy von Matt beschädigt mit einer internen E-Mail sein Image.“⁶ Fazit: Selbst erfahrene Kommunikationsprofis stehen dieser neu entstehenden Medienwelt zunächst erst einmal relativ hilflos gegenüber.⁷

*Handelsblatt:
Werbestar Jean-
Remy von Matt
beschädigt sein
Image*

Private Kommentare auf Internetseiten können also mittlerweile Umsätze und Börsenkurse empfindlich stören und erfahrene Kommunikationsprofis bloßstellen. Nun stellt sich die Frage, warum das so ist.

Was ändert sich im Netz, dass sich solche Geschichten mittlerweile zu häufen scheinen? Die Antwort darauf bietet vielleicht das „Cluetrain Manifesto“. Bereits im Jahr 1999 von vier vorausschauenden Internetvisionären veröffentlicht, lassen sich die Aussagen dieses Manifests am plakativsten anhand seiner ersten These zusammenfassen: „Markets are conversations“, also: „Märkte sind Gespräche“.

*Cluetrain-
Manifest: Märkte
sind Gespräche*

Die Autoren sagen voraus, wie das Internet schrittweise dazu führen wird, dass die seit Jahrzehnten bewährten und bekannten Kommunikations- und Verteilungsmechanismen, an die sich Unternehmen bei Massenmarketing und Vertrieb gewöhnt haben, an Gültigkeit und Funktion verlieren. Und dass alte Tugenden, die früher für die Vermarktung und das Geschäftemachen wichtig waren, nämlich die Bereitschaft und die Fähigkeit zu Dialog und Gespräch, auch im Massenmarketing eine Renaissance erleben.⁸

*Fähigkeit zu Dialog
und Gespräch erlebt
auch im Massen-
marketing eine
Renaissance*

Jahrtausende Dialog, ein paar Jahrzehnte Monolog

Wer vor vielleicht 200 Jahren die Artikel des täglichen Gebrauchs kaufen wollte, bei Schuhen angefangen und beim Essen, das auf den Tisch kommt, noch lang nicht aufgehört, trat üblicherweise in eine Austauschbeziehung mit einem Anbieter ein. Es kam zum Gespräch über Qualität und Herkunft der Ware, es entstand Vertrauen und menschlicher Austausch. So wurde die Kaufhandlung angebahnt, eingeleitet und durchgeführt. Das war auch schon vorher so - seit vielen Jahrhunderten, gar Jahrtausenden.

*Dialog schafft
Vertrauen*

Erst in den letzten 150 Jahren hat sich das Verhältnis zwischen Anbieter und Abnehmer in den modernen Massenmärkten drastisch geändert: industriell produzierte Einheitsware wurde über riesige Distributionssysteme an immer bereitwilliger zugreifende Massen verteilt, die sich zusehends damit begnügten, dem Anbieter der Ware - seiner Marke - zu vertrauen und sich nicht mehr auf das Gespräch, den Dialog und den Austausch zu verlassen. So entstand das, was heute Markenkommunikation genannt wird und eigentlich eine Einwegkommunikation ist: Es werden riesige, gleichsam militärische, „Feldzüge“ geplant, die kein anderes Ziel haben, als den poten-

*Markenkommuni-
kation ist Einweg-
kommunikation*

ziellen Abnehmer mit Einwegkommunikation so zuzuschütten, dass er, auf die Macht der Bilder vertrauend, kauft. Unzählige Menschen in Marketingabteilungen arbeiten mit der festen Überzeugung, dass Marketing – also das Agieren auf Märkten – eigentlich nur noch im Senden von Massenkommunikation besteht, die von möglichst vielen Empfängern bemerkt und anschließend befolgt werden soll.

Verbraucher wissen, dass ein Prominenter in der Werbung nicht wirklich an das Produkt glaubt, sondern dass er eine Arbeit erledigt, die bezahlt wird

Auf Internetseiten fast schon automatisch die sich öffnenden Pop-Up-Fenster schließen

Aber wie jeder an seinem eigenen Verhalten ablesen kann, schwindet das Vertrauen in die schönen Werbe(schein)welten. Die Verbraucher beginnen immer mehr damit, die Strategien und Taktiken der Werbe- und Marketingbranche zu durchschauen. Sie haben verstanden, dass ein Prominenter in der Werbung nicht wirklich an das Produkt glaubt, sondern dass er eine Arbeit erledigt, die bezahlt wird. Sie haben immer wieder erfahren, dass sich die traumhafte Welt, in der die Protagonisten eines Werbespots lustwandeln, noch lange nicht demjenigen eröffnet, der brav das beworbene Produkt kauft. Sie wissen längst, dass es in der Werbepause angenehmer sein kann, im Kühlschrank nach neuen Getränken zu suchen, als sich der intensiven Berieselung durch die – automatisch lauter gestellte! – Werbung auszusetzen. Sie haben sich daran gewöhnt, auf Internetseiten fast schon automatisch die sich öffnenden Pop-Up-Fenster zu schließen, die sich der Lektüre in den Weg stellen.

Gleichsam unbewusst achten sie immer weniger auf die vielen Werbeseiten in Zeitschriften und Zeitungen und sind Profis darin geworden, die nicht-werblichen Inhalte dazwischen aufzuspüren. Ihre Neigung, auf Werbung zu achten, sinkt, ihre Skepsis gegenüber den Inhalten, die durch die Werbung vermittelt werden, steigt. Und je intensiver die Werbung auf die Abnehmer einprasselt, umso stärker ausgeprägt sind die Vermeidungstendenzen.

Einer anderen Form der Kommunikation dagegen schenken sie umso mehr Aufmerksamkeit, je gestörter sie sich durch die Werbung fühlen: der informellen Kommunikation unter Freun-

den und Bekannten. Oder, anders ausgedrückt: sie verlassen sich immer mehr auf Mundpropaganda. Denn Mundpropaganda bietet eine ganze Reihe von Vorteilen, die sie auf angenehme Weise von der klassischen werblichen Kommunikation unterscheidet.

Mundpropaganda wirkt

Erstens ist Mundpropaganda sehr gezielt. Was man im Fernsehen ständig erleben kann – dass man beispielsweise als Mann Werbung für Damenbinden gezeigt bekommt – wird einem mit Mundpropaganda kaum passieren. Üblicherweise erzählen Menschen ihren Bekannten und Freunden nur die Dinge, von denen sie erwarten, dass sie den jeweils anderen auch interessieren. Zweitens ist sie unabhängig. Wer als Privatmensch über Marken, Produkte und Dienstleistungen spricht, verbindet üblicherweise keine finanziellen Interessen damit. Stattdessen hat man Erlebnisse oder Kenntnisse zum jeweiligen Anbieter, die man als Unabhängiger und doch Betroffener mit anderen teilen möchte. Und nicht zuletzt ist sie beliebt. Dem potenziellen Kunden hilft sie, Komplexität zu reduzieren, denn die Information von einem unabhängigen Beobachter, der mit einem Anbieter vielleicht schon einmal Erfahrungen gesammelt hat, reduziert das eigene Kaufrisiko.

Wie wichtig Mundpropaganda für den Geschäftserfolg ist, haben viele wissenschaftliche Studien aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln beleuchtet. Besonders erwähnenswert: Studien aus den USA und aus England haben gezeigt, dass ein bestimmtes Maß für Mundpropaganda⁹ die einzige Kennzahl ist, die auf statistisch verlässliche Weise mit dem Unternehmenswachstum zusammenhängt. Mit anderen Worten: besser als mit jedem anderen Maß – ob nun Kundenzufriedenheit, Loyalität oder Kaufbereitschaft – kann man am treffendsten das Unternehmenswachstum prognostizieren, indem man die Bereitschaft der Kunden zu positiver Mundpropaganda für das Unternehmen erfasst. Mundpropaganda wirkt.¹⁰

Mundpropaganda ist die einzige Kennzahl, die auf statistisch verlässliche Weise mit dem Unternehmenswachstum zusammenhängt

Anstatt also auf die bunte Werbewelt zu achten, beschaffen sich viele Kunden ihre Informationen dadurch, dass sie auf ihre Mitmenschen hören und dabei beachten, was eigentlich schon immer für das Wirtschaften wichtig war: Dialog, Austausch, Gespräch.

Nun kommt jedoch eine neue Dimension hinzu, die der Mundpropaganda eine ganz neue Brisanz verleiht: Den Kunden und Konsumenten stehen mittlerweile Instrumente zur Verfügung, die es ermöglichen, diese Kommunikation zu archivieren und mit einem weltweiten Publikum zu teilen. Wer beim abendlichen Gespräch in der Bar erklärt, dass ihm sein Handy gut gefalle oder sein Auto eine Enttäuschung sei, der entfaltet zwar eine starke Wirkung, aber sie bleibt meistens flüchtig – beschränkt auf die Leute in seinem Umkreis und vielleicht auf deren Bekannte, die am Tag darauf von der Geschichte hören, vorausgesetzt sie war spannend genug, um noch weiter getragen zu werden. Durch das Internet aber, und insbesondere durch dessen jüngste Weiterentwicklungen, hat nun fast jeder Mensch die Möglichkeit, seine Meinungen und Erfahrungen zu Produkten an ein großes Publikum zu vermitteln und dabei dauerhaft zur Verfügung zu stellen. Menschen können heute ihre Mundpropaganda mit der ganzen Welt teilen und sie dabei online „archivieren“.

Durch das Internet kann fast jeder Mensch bequem seine Meinung zu Produkten an ein großes Publikum vermitteln

Die Mundpropaganda wandert ins Internet

Jean-Francois Groff ist einer der Pioniere des World Wide Web, er hat die Entwicklung von HTML gemeinsam mit Tim Berners-Lee vorangetrieben. Auf einer Konferenz¹¹ erklärte Groff kürzlich, dass ihn ein Aspekt bei der Entwicklung der Internet-Browser in den Anfangsjahren sehr erstaunt habe: Die Entwicklung der Anwendersoftware sei stark darauf fixiert gewesen, den Nutzern Inhalte vor allem zur Informationsaufnahme zur Verfügung zu stellen. Die problemlose Veröffent-

lichung eigener Inhalte wurde zunächst deutlich weniger stark vorangetrieben. Web-Browser wurden entwickelt, damit Menschen Texte lesen und Bilder ansehen konnten. Selber Inhalte zu veröffentlichen, war für Einzelpersonen zwar möglich, aber deutlich schwieriger und eher versierten Technikern, und damit häufig Unternehmen, vorbehalten.

Seit einigen Jahren ist das jedoch anders. Insbesondere der Entwicklung einfach zu bedienender und sinnvoll strukturierter Software ist es zu verdanken, dass mittlerweile fast jeder, der mit einem PC umzugehen weiß, auch relativ problemlos eigene Seiten im Netz publizieren kann – sogenannte Weblogs¹².

Interessant ist jedoch nicht nur die Technik der Weblogs, die das Publizieren im Internet zum Kinderspiel macht. Ebenso spannend ist die Art des Umgangs, die sich dabei entwickelt. Unter den meisten Weblog-Betreibern hat sich eine regelrechte Kultur des Austausches und des Dialogs entwickelt, die zweierlei Effekte hat: Zum einen können sich besondere Neuigkeiten und bemerkenswerte Ereignisse fast wie das sprichwörtliche Lauffeuer über die Blogs verbreiten – denn der Idee des Dialogs verpflichtet, lesen viele Blogger (und vor allem: immer mehr Journalisten unter ihnen!) auch andere Blogs, verlinken und verweisen, kommentieren bei anderen ebenso wie auf ihrem eigenen Blog und sorgen so für sehr viel Austausch und für die Verbreitung von Informationen.

Zum anderen bewirken die vielen Verlinkungen und Verweise, außerdem die Struktur der Blogs, dass deren Inhalte durch Google bestens erfasst werden können. Das hat zur Folge, dass viele Blogs mit ihren Inhalten sehr gut bei Google platziert sind, ganz ohne dass der Betreiber Ahnung von Suchmaschinen und Suchmaschinenoptimierung haben muss. Im Übrigen wächst die Anzahl der Blogs auf beeindruckende Weise: momentan wird davon ausgegangen, dass sich die Zahl der Blogs weltweit alle 6 Monate verdoppelt¹³ – es kommen also täglich tausende hinzu, im Schnitt etwa ein neues Blog pro Sekunde. Weltweit wird die Anzahl aller Blogs momentan

Jeder, der mit einem PC umzugehen weiß, kann problemlos auf eigenen Seiten im Netz publizieren – auf sogenannten Weblogs

Verlinkungen, Verweise und die Struktur der Blogs machen Inhalte durch Google bestens erfassbar

auf rd. 40 Millionen geschätzt, in Deutschland sind es derzeit etwa 300.000.

Das Marketing findet mittlerweile ohne die Unternehmen statt

Individuen gewinnen Medienmacht und nutzen sie

Am Anfang dieser Ausführungen stand die Frage, was sich am Netz geändert hat, damit Geschichten wie die von Kryptonite, Apple oder Jung von Matt geschehen konnten. Nun ist vielleicht deutlich geworden, was sich verändert: die Menschen achten immer mehr auf Mundpropaganda und sie haben immer bessere Möglichkeiten, diese Mundpropaganda über das vielleicht demokratischste Medium überhaupt, das Internet, in alle Welt zu verbreiten. Individuen gewinnen Medienmacht und nutzen sie, bewusst oder unbewusst, um Meinungen zu Produkten, Marken und Dienstleistungen zu streuen. Eine Unzahl Einzelstimmen kommentiert, kritisiert, lobt, tadelt, verreit, beschreibt, vergleicht, empfiehlt und warnt. Und so geschieht im Internet immer mehr Marketing, das von Unternehmen weder gesteuert noch geplant wird.

Verbraucher produzieren mehr Marketinginformation als die Unternehmen selbst

Die Marketing-Koryphäe Jackie Huba aus den USA sagt dazu: „Die Konsumenten selbst produzieren mittlerweile genauso viel wie oder sogar noch mehr Marketinginformation als die Unternehmen selbst. Die Firmen haben also gar keine andere Wahl, als den Kontakt zu den Kunden aufzunehmen. Denn andernfalls geschieht das Marketing ganz einfach ohne sie.“¹⁴

Marketing ohne die Unternehmen? Nicht zählbare, unkontrollierte und unkontrollierbare Kommunikation im Netz? Täglich kommt neue hinzu? Sind das nicht Horrorvisionen, die einem Markenverantwortlichen den Schweiß auf die Stirn treiben müssen? Nicht unbedingt. Die gute Nachricht ist: Wenn es gelingt, auf diesen modernen Typ des medialen Konsumenten ein- und zuzugehen, können außerordentlich positive kommu-

nikative Effekte für Marken entstehen. Wie das gelingen kann – wie man also Hubas Empfehlung, auf die vernetzten Kunden zuzugehen, umsetzen kann – soll in den nächsten Abschnitten anhand von Beispielen erläutert werden.

Nur eines gilt es dabei nicht zu vergessen: Die alte Vorstellung, dass Unternehmen ihre Kommunikation kontrollieren, und dass die Kunden diese wahrnehmen und danach ganz artig kaufen gehen, sollte man für die nächsten Zeilen und für die Zukunft des Marketing vergessen. Die Kunden wollen von nun an den Dialog und das Gespräch. Entweder man nimmt Teil an der Konversation oder sie sprechen einfach untereinander, ganz ohne das Unternehmen. Und dann hat man nicht nur keine Kontrolle mehr, sondern obendrein auch keine Ahnung.

Die Vorstellung, dass Unternehmen ihre Kommunikation kontrollieren, und dass die Kunden diese wahrnehmen und danach ganz artig kaufen gehen, ist veraltet

Exkurs: Der „Hawthorne Effect“ – Mitwirkung schafft Freunde

Bevor es um konkrete Umsetzungsbeispiele geht, soll eine kleine Geschichte ein wichtiges Prinzip illustrieren. In den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts wurden in der Hawthorne Fabrik des Unternehmens Western Electric unterschiedliche Versuche zum Verhalten von Menschen am Arbeitsplatz durchgeführt. Wenn auch wissenschaftlich zum Teil umstritten¹⁵, hat sich der „Hawthorne Effect“ als Bezeichnung für ein Phänomen menschlichen Verhaltens durchgesetzt: Wenn wir zur Mitwirkung an einer Sache aufgefordert und damit an ihr beteiligt werden, entsteht Identifikation und eine positive Einstellung dazu.

Wenn wir an etwas beteiligt sind, entsteht Identifikation

Entstanden ist der Begriff aufgrund verschiedener Versuche in der Hawthorne Fabrik des Unternehmens Western Electric (heute Lucent Technologies), bei denen Arbeitsbedingungen in unterschiedlicher Weise verändert wurden. In einigen Fällen konnten die Forscher einen gesteigerten Output der beobach-

teten Personen erkennen, ohne dass dieser durch die im Versuch vorgenommenen Veränderungen erklärt werden konnte.

Schließlich kamen die Forscher zu einem einerseits erstaunlichen, andererseits aber auch sehr nahe liegenden Schluss: Nicht die Veränderungen der Arbeitsbedingungen waren entscheidend für das veränderte Verhalten der Arbeiter. Viel wichtiger war der Umstand, dass auf die Mitarbeiter geachtet wurde, dass sie gleichsam „exklusiv“ teilhaben konnten an Neuerungen und Tests. Anders ausgedrückt: Durch die Versuche entstanden gewissermaßen „VIP-Arbeiter“, also Leute, die eine besondere Rolle einnahmen und an Innovation aktiv teilhaben konnten. Das hat motiviert und für eine positive Einstellung und damit für mehr Output gesorgt.

Wenn wir dies im Hinterkopf behalten und noch einmal daran denken, dass viele Kunden und Konsumenten heute dazu übergehen, selbst Marketinginhalte zu produzieren, wird deutlich, welcher Weg eingeschlagen werden muss, um mit diesen neuen Phänomenen umzugehen. Anstatt sich vor der neu entstehenden Macht der Konsumenten zu fürchten, sollten Unternehmen diese als Chance begreifen. Sie sollten zur Mitwirkung und zur Teilhabe einladen, um Marketingprozesse gemeinsam mit den Konsumenten, den Kunden, den Interessenten oder allgemein – dem Publikum – zu gestalten. Im Englischen gibt es eine schöne Formel, auf die sich das Ganze komprimieren lässt: „Market with consumers, not at them.“ Man muss gemeinsam mit den Konsumenten sein Marketing organisieren und nicht nur mit den eigenen Markenbotschaften gleichsam um sich schießen.

*With consumers
not at them*

Die folgenden vier Beispiele illustrieren, wie das in der Praxis aussehen kann.

Case: Kettle Chips – Mitwirkung bringt Fans

Kettle Foods Inc. ist ein US-amerikanisches Unternehmen, das sich auf Snacks und Kartoffel-Chips spezialisiert hat. Seit 1982 arbeiten die mittlerweile 600 Mitarbeiter des Unternehmens daran, mit natürlichen Zutaten möglichst gesundes Fast Food zu entwickeln.¹⁶

Im Jahr 2005 hat das Unternehmen die People's Choice Campaign ins Leben gerufen. Die Idee bestand darin, durch Mitwirkung möglichst vieler Kunden und Konsumenten eine neue Geschmacksrichtung nicht nur nach Kundenwunsch zu kreieren, sondern den Launch gleichzeitig auch zum Gesprächsstoff zu machen.

Auf Messen und mittels des eigenen E-Mail-Newsletters wurde dazu eingeladen, sich an der Kampagne zu beteiligen. Klassische PR wurde außerdem dazu eingesetzt, Besucher auf die entsprechende Internetseite aufmerksam zu machen, hinzu kamen Einladungen an die Handelspartner.

In einer ersten Runde wurden die Teilnehmer gebeten, Ideen für neue Geschmacksrichtungen einzureichen. Aus 16.000 Einsendungen wurden fünf neue Geschmacksrichtungen für die endgültige Abstimmung ausgewählt. Die Nutzer konnten anschließend diese fünf Varianten online bewerten, außerdem Freunde und Bekannte einladen, ebenfalls mit abzustimmen.

*Teilnehmer reichen
Ideen für neue
Geschmacks-
richtungen ein*

Über einen Zeitraum von 10 Wochen wurden 50.000 Stimmen abgegeben, die E-Mail-Liste des Unternehmens wuchs um 1000 neue Adressen pro Woche auf 15.000 validierte Namen an und die Verkaufszahlen der beiden ausgewählten Geschmacksrichtungen (Spicy Thai und Cheddar Beer) lagen anschließend doppelt so hoch wie erwartet - beide wurden landesweit in der Distribution gelistet.

Die Presse-Resonanz auf die Maßnahme war außerdem erstaunlich – von großen Tageszeitungen bis zu Fernsehfeaturingen gab es viel Resonanz. Aber vielleicht noch wichtiger: die Fans waren begeistert. Aus vielen Zuschriften weiß das Unternehmen, dass die Kunden das Projekt mit Enthusiasmus aufgenommen und mit ihren Bekannten und Freunden geteilt haben.¹⁷

Sie wollen tatsächlich das Marketing für uns übernehmen. Also lassen wir sie

Jen Scott von der beteiligten PR-Agentur Maxwell PR erklärte dazu: „Sie wollen tatsächlich das Marketing für uns übernehmen. Also lassen wir sie.“¹⁸ Wegen des großen Erfolgs der Maßnahme hat Kettle weitere Marketing-Initiativen organisiert, bei denen Geschmacksrichtungen zur Wahl gestellt wurden.

Fazit: Indem das Unternehmen den Input und die Meinungen der Konsumenten ganz gezielt eingeholt hat, in einer kanalisierten und produktiven Art und Weise, konnte es nicht nur zwei neue Geschmacksrichtungen nach dem Geschmack der Kunden auf den Markt bringen. Es hat außerdem die Teilnehmer in den Marketingprozess involviert. Die neue Geschmacksrichtung war nicht mehr „irgendeine“ Neuigkeit von Kettle, sondern ein Produkt, an dem die Kunden beteiligt waren und mit dem sie sich also identifizieren konnten – Grund genug, auch anderen davon zu erzählen.

Case: Frosta – mit einem Blog zum Dialog

Auch das deutsche Unternehmen Frosta spezialisiert sich auf Lebensmittel auf Basis natürlicher Zutaten, allerdings nicht Chips und Snacks, sondern Tiefkühlkost. Mit etwas mehr als 1000 Mitarbeitern wird ein Jahresumsatz von rund € 270 Mio. erwirtschaftet.¹⁹

Um sich mit neuen Methoden der Internetkommunikation auseinander zu setzen, begann Frosta Ende Juni 2005 damit, ein eigenes Weblog einzurichten. Im ersten Blog-Eintrag erklärte Marketing- und Vertriebsvorstand Felix Ahlers damals: „Vor einigen Monaten las ich im ‚Economist‘ zum ersten Mal über das ‚Blogging‘ und dachte gleich, dass so ein ‚Internet-Tagebuch‘ gut zu unserer Markenphilosophie passen würde. Zwar sind wir bei FRoSTA alles andere als erfahrene ‚Blogger‘, aber seit wir bei unseren FRoSTA Produkten auf sämtliche Zusatzstoffe verzichten, möchten wir so direkt und so offen wie möglich über unsere tägliche Arbeit mit Lebensmitteln berichten und damit noch transparenter werden.“²⁰

Von Anfang an haben viele Blogger diesen mutigen Kommunikationsansatz des Unternehmens begrüßt und wohlwollend kommentiert – mit der Folge, dass das Blog sehr viel Aufmerksamkeit im Internet gefunden hat.

Aufmerksamkeit im Internet und seitens der Blogger wiederum ist gleichzusetzen mit vielen Links, die auf das Blog verweisen. Denn viele Blogger, die im Netz den Dialog suchen und sich über interessanten Austausch freuen, werden bei Frosta immer wieder fündig: Mitarbeiter des Hauses schreiben mit menschlicher Sprache und ganz ohne PR-Rhetorik über verschiedene Aspekte ihrer Arbeit und lassen die Leser damit deutlich näher an das Geschehen heran, als das sonst bei Unternehmen möglich und üblich ist.

Mitarbeiter des Hauses schreiben mit menschlicher Sprache und ganz ohne PR-Rhetorik über verschiedene Aspekte ihrer Arbeit

*Ein Austausch,
der die Leser an das
Unternehmen bindet*

So kann man sehen, was bei einem Foto Shooting des Unternehmens passiert,²¹ man kann eine Produktionslinie kennen lernen,²² oder auch Kommentare der Mitarbeiter zur Fußball-WM lesen.²³

Die Resonanz auf die Einträge ist zum Teil ganz erstaunlich. Die Nutzer stellen viele Fragen und genau an dieser Stelle nutzt Frosta das Blog auf gekonnte Weise: in den Kommentaren wird von den entsprechenden Mitarbeitern selbst sehr direkt, spontan und persönlich auf die Fragen und Einwürfe der Leser geantwortet. So entsteht ein Austausch, der die Leser an das Unternehmen bindet, Blicke hinter die Kulissen erlaubt und auf diese Weise für eine ganz andere Art der Involvierung sorgt.

Dazu die PR-Verantwortliche Friederike Ahlers: „Statt negativer Kommentare oder Spam-Beiträge erhalten wir auf jeden veröffentlichten Beitrag im Durchschnitt zehn Kommentare, die sich mit unserem Unternehmen und unseren Produkten auseinandersetzen. Das ist mehr als wir erwartet haben. Denn im Vergleich zu anderen Corporate Blogs auch in den USA ist das schon sehr viel.“²⁴

Fazit: Anstatt also einseitig nach außen zu kommunizieren, wagt sich Frosta in den echten Dialog mit seinen Kunden und anderen Interessenten im Internet und beteiligt die Leser des Blogs an vielen Diskussionen über die Produkte und über die Arbeit des Unternehmens. So gelingt es, die Interessenten an den Prozessen des Unternehmens zu beteiligen und ein deutlich intensiveres Verhältnis herzustellen. Und davon erzählen diese wiederum anderen.

Case: Windows Vista – Beta-Testing für Mundpropaganda

Im Mai beziehungsweise Anfang Juni 2006 hat Microsoft sowohl die neue Version des Office-Programmpaketes als auch den Nachfolger von Windows XP – das neue Windows Vista – als Beta-Versionen²⁵ zum kostenlosen Download online zur Verfügung gestellt. Bei Spiegel Online heißt es dazu: „Microsoft hofft auf nützliche Rückmeldungen aus den Kreisen der Technikbegeisterten, die bereit sind, das unfertige Betriebssystem auf ihrem Rechner auszuprobieren. Im Januar soll Windows Vista dann wirklich auf den Markt kommen.“²⁶

Wer jedoch die Macht des Involvement mittels VIP-Partizipation und den Hawthorne-Effekt kennt, versteht, dass es bei den Beta-Tests um mehr als nur Feedback aus dem Markt geht. Die Verantwortlichen bei Microsoft wissen genau, was passiert, wenn sie ihr neues Betriebssystem als Testversion im Internet anbieten: Experten, die ohnehin regelmäßig Empfehlungen zu Computersoftware und allgemein zu IT-Fragen abgeben, werden sich darauf stürzen, um sich intensiv mit der neuen Software zu befassen. So werden sie zu „VIP-Experten“ – vor allem auch deshalb, weil Microsoft in Aussicht gestellt hat, dass das Angebot möglicherweise zeitlich limitiert werden soll. Indem die IT-Experten die neue Software einerseits vor dem Marktlaunch nutzen und kennenlernen können, und indem andererseits der Zugriff darauf begrenzt wird, werden die Tester zu exklusiven Kennern und Mitwissern. Und dieses exklusive Wissen werden sie schon heute teilen wollen, denn knappes Wissen ist vor allem eines: willkommener Konversationsstoff.

*Tester werden zu
exklusiven Kennern
und Mitwissern*

Sobald also die neue Software installiert ist und läuft, werden die IT-Admins und Computer-Geeks darüber auf Weblogs schreiben und ihren Bekannten, Freunden, Kunden und anderen Nutzern davon erzählen. Und sollte es Probleme mit der Software geben, wird die Kritik verhalten sein – noch handelt es sich ja um ein Testprodukt. Dass diese Form des „Product

Seedings" (also das gezielte Verteilen des Produktes an ausgewählte einflussreiche Zielgruppen noch vor der Markteinführung) für Absatz sorgt, wissen die Verantwortlichen bei Microsoft schon lange: bereits der enorm erfolgreiche Launch von Windows 95 wurde damals ebenfalls durch eine massive Beta-Testphase vorbereitet.²⁷

Fazit: Zunächst ohne massiven Werbeauftritt bedient Microsoft hier gezielt das latente Interesse einer weltweiten Gruppe einflussreicher Fachleute, deren Meinung zu Computern und Software ohnehin gefragt ist. Indem diese Leute am Launch des Produktes als einflussreiche Experten beteiligt werden - es handelt sich ja nach wie vor um einen Beta-Test, Meinungen und Feedback sind also gefragt - wird die Produkteinführung von Windows Vista zu mehr als nur einer neuen Produkteinführung. Die wichtigen Empfehler sind beteiligt und damit bereits positiv für das neue Produkt eingenommen.

Case: TRND – Mundpropaganda Marketing mittels Connector Netzwerk

Rob Nikowitsch war erstaunt: Er beriet als Vorstand der On-line-Agentur H2OMEDIA einen Kunden, der sich über eine stetig wachsende, begeisterte Fangemeinde freuen konnte. Auf die Frage, in welcher Weise denn das immense Mundpropaganda-Potenzial dieser Fans aktiv für die Marke genutzt wird, wusste man dort keine Antwort.

Das darf nicht sein, sagte sich Nikowitsch, und so entstand im Jahr 2005 die TRND GmbH – einerseits eine Art Kurzform des Wortes Trend, andererseits aber auch eine Abkürzung: The Real Network-Dialogue. In Zusammenarbeit mit den Kollegen bei H2OMEDIA berät TRND Unternehmen, die den Umgang mit den Fans und Interessenten ihrer Marke systematisieren wollen. TRND organisiert den Austausch mit und unter Leuten, die sich für eine bestimmte Marke oder Produktkategorie interessieren und sich an Marketingprozessen aktiv beteiligen wollen.

Nikowitsch sieht TRND als eine Art Kanal, den Unternehmen für ihre Kommunikation buchen können: „Für viele Unternehmen ist es zunächst viel zu aufwendig, einen intensiven Dialog, der Mundpropaganda unterstützt und Konversation über die Marke anregt, mit ihren Kunden und ihrer Zielgruppe zu organisieren. Hier setzen wir an.“ Mit einer eigenen Community von mehr als 10.000 Partnern, die in ganz Deutschland, Österreich und der Schweiz verteilt sind, kann das Unternehmen diesen Austausch als Service anbieten. Von dieser Form der dialogorientierten Markenkommunikation haben seit Gründung von TRND im Jahr 2005 bereits verschiedene namhafte Unternehmen Gebrauch gemacht, unter ihnen Payback, Spreadshirt, Simyo oder aktuell Opel.

*Eigene Community
von mehr als
10.000 Partnern*

Um den Launch des neuen Opel Corsa mittels Mundpropaganda zu unterstützen, hat TRND mittels Bewerbungs- und Voting-Verfahren unter allen Mitgliedern der Community

zwei Teilnehmer ausgewählt, die - mit Video-Kamera und entsprechend ausgestattetem Laptop bewaffnet - nach London zum VIP-Launch des Autos fahren und von dort auf dem Projektblog berichten konnten. Bei Votings kann TRND mit einer Teilnehmerquote von rd. 10% seiner Partner rechnen - die Kampagnen schaffen also Response-Raten, die weit über allem liegen, was mit klassischem Direkt-Marketing üblicherweise erreicht wird.

Entscheidend ist jedoch nicht unbedingt, wie viele Leute sich melden, sondern welche Art der Resonanz sie zeigen. Anstatt Marketingkommunikation nur passiv zu konsumieren, nehmen sie zum Teil aktiv an der Gestaltung von Kampagnen teil, laden Freunde zu Produktproben ein, setzen sich auf ihren Weblogs mit den Produkten auseinander und schaffen auf diese Weise sowohl im Internet wie offline sehr viel Gespräch und Mundpropaganda für Marken und Produkte.

Torsten Wohlrab ist Mitglied der Geschäftsführung bei TRND und für den Austausch mit der Community verantwortlich. Er ist immer wieder überrascht, welches Engagement viele Mitglieder zeigen: „Unsere Partner organisieren Partys mit den Produkten, die wir ihnen zum Test und Feedback zur Verfügung stellen, sie bauen eigens Websites dafür oder nehmen engagiert an Diskussionen auf den Projekt-Blogs teil, die wir für jedes größere Kundenprojekt einrichten. Es ist bemerkenswert zu sehen, welches Interesse die Leute an Marken entwickeln, die ihnen zuhören und zur Mitwirkung und zum Feedback einladen.“²⁸

Fazit: Um die Markenunternehmen bei ihrer Mundpropaganda zu unterstützen, setzt TRND konsequent auf Mitwirkung von und Austausch mit einer Community von Leuten, die sich explizit für neue Produkte und Marken interessieren. Sie können so die Kommunikation dieser Marken mit beeinflussen und sich zu eigen machen. Und darüber mit Freunden und Bekannten reden.

Zusammenfassend: „Integrierte Trampelpfade“ weisen den Weg

Der Großteil des Marketings findet mittlerweile ohne die Marketingabteilungen und Unternehmen statt. Angefangen beim alltäglichen Gespräch über Erfahrungen und Erlebnisse mit Produkten und Dienstleistungen, bis hin zu aufwendig gestalteten selbst-kreierten Werbefilmen oder speziellen Websites, die Marken im Internet loben oder verreißen, sind die Kunden und Konsumenten unermüdlich damit befasst, den Marketingabteilungen entweder unter die Arme zu greifen oder aber ihre Bemühungen höchst erfolgreich zu vereiteln.

Verbraucher greifen Marketingabteilungen entweder unter die Arme oder sie vereiteln deren Bemühungen höchst erfolgreich

Wer sich darauf zurückzieht, die Kommunikation für die eigene Marke kontrollieren und dirigieren zu wollen, handelt zwar aus verständlichen Motiven, mittlerweile jedoch an der Realität vorbei. Die Konsumenten lassen sich nicht mehr vorschreiben, wie sie eine Marke zu finden haben. Sie besprechen das Thema untereinander und ziehen ihre eigenen Schlüsse. So bleibt den Unternehmen nur die Flucht nach vorn: anstatt die Macht der Konsumenten zu fürchten, können sie außerordentlich positive Effekte für ihre eigene Wahrnehmung erreichen, wenn sie sich öffnen und das Publikum an den Prozessen beteiligen. Denn seit einigen Jahren bietet das Internet dazu die passenden Instrumente.

Auch mit großen Zielgruppen lassen sich Dialoge im World Wide Web mittlerweile sehr effizient organisieren. Ob man das Internet nun nutzt, um Abstimmungen zu organisieren, mittels Weblog ins Gespräch zu kommen, exklusive Produkttests zu ermöglichen oder Marken-Communities zu begeistern, hängt ganz von der eigenen Marke und den eigenen Zielsetzungen ab.

Klar ist aber, dass letztlich auch für das Marketing gilt, was eingangs anhand des Beispiels der Trampelpfade erläutert wurde: Es entstehen nicht nur bessere Lösungen, wenn man seine Zielgruppe in die eigenen Prozesse involviert. Es entsteht auch positive Mundpropaganda. Und das fördert den Absatz. Wer Marketing macht, muss das zwangsläufig interessant finden.

Dieses Buch handelt von integrierter Kommunikation. Wer sich auf die Mundpropaganda unter den Kunden des eigenen Unternehmens oder Konsumenten der eigenen Produkte einlassen will, hat nicht die Wahl, ob er die Kanäle integrieren oder lieber die Silos aus PR, Internet, Werbung, etc. beibehalten will. Denn ein Kunde denkt nicht in diesen Kategorien.

Ein potenzieller Interessent liest heute eine Broschüre, sieht morgen einen PR-Bericht und bemerkt übermorgen eine Kinowerbung. Wenn diese nicht miteinander wirken und aufeinander abgestimmt sind, sondern schlimmstenfalls gegenläufige Inhalte vermitteln, wird die Kommunikation entweder überhaupt nicht wahrgenommen oder sie fällt als seltsam und unprofessionell auf. Tags darauf kann man das dann auf Weblogs lesen. Oder in der Kneipe im Gespräch hören. Oder auf YouTube²⁹ sehen. Oder in einem Online-Forum erfahren. Oder es kommt als E-Mail im Call Center des Unternehmens selber an.

Tags darauf kann man das dann auf Weblogs lesen

Es interessiert Konsumenten nicht, ob nun die PR-Leute zuständig sind oder ob sich die Online-Beauftragten kümmern sollten oder ob das Call Center mit den anderen Abteilungen vernetzt ist

Weder bei den Entscheidungen zur Informationsaufnahme, noch bei der Wahl seines Ausdrucksmittels zur Weitergabe von Mundpropaganda interessiert es den Konsumenten, ob nun die PR-Leute zuständig sind oder ob sich die Online-Beauftragten kümmern sollten oder ob das Call Center mit den anderen Abteilungen vernetzt ist.

Er selber ist vernetzt und nur das zählt - die „virtuellen Trampelpfade“ der Konsumenten sind über verschiedenste Medienformen integriert. Wenn die internen Prozesse eines Unternehmens keine Verbindungen zwischen den Kommunika-

tionsarten erlauben, dann ist ein professioneller Umgang mit Mundpropaganda oder gar eine Einbindung der Konsumenten in das Marketing überhaupt nicht denkbar. Integrierter Umgang mit allen Medienformen und ein intensiver Austausch zwischen den Abteilungen zur Mundpropaganda, die im Internet und anderswo abläuft, ist die zwingende Grundvoraussetzung für erfolgreiches Marketing im 21. Jahrhundert.

Infobox 1: Welche Elemente braucht man für professionelles Marketing mittels Mundpropaganda?

Marktforschung: Welche Mundpropaganda existiert bereits heute? Was sagen Kunden und Konsumenten jetzt schon über meine Produkte, Dienstleistungen und Marken?

Reaktives Management: Welche Kunden verbreiten negative Mundpropaganda? Warum? Was muss ich tun, um sie positiv zu überraschen, damit aus negativer Mundpropaganda positive wird?

Produktpolitik: Welche meiner Produkte besitzen bereits eingebautes Mundpropaganda-Potenzial? Wie kann ich es unterstützen, ausbauen, verbessern?

Kommunikationspolitik: Ist meine Kommunikation darauf ausgerichtet, jeweils mehr als nur einen Rezipienten zu erreichen? Ist sie „viral“? Bietet meine Werbung Inhalte, die sich Leute gern weiter erzählen? Ist es einfach, die Adressen von Einzelseiten meines Internetauftrittes an andere zu senden? Biete ich meine Werbespots auch im Internet zum Download und zum Weiterleiten an?

Beziehungspflege: Kenne ich meine zufriedensten Kunden? Kenne ich meine einflussreichsten Kunden? Weiß ich, welche Meinungen meinen Markt beeinflussen? Und versuche ich, diese Leute mittels Beziehungspflege an mein Unternehmen zu binden und von meinem Unternehmen zu begeistern, indem ich sie meine Marketingmaßnahmen beeinflussen lasse?

Erfolgsmessung: Messe ich den Erfolg meiner Maßnahmen? Kann ich erkennen, ob sich die Mundpropaganda verbessert? Kenne ich den Net Promoter Score meines Unternehmens und meines Angebotes? Gelingt es, ihn über die Zeit zu verbessern?

Infobox 2: Was tun bei sich ausbreitender negativer und ungerechtfertigter Online-Mundpropaganda auf Blogs?

Es kann vorkommen, dass Unternehmen ungerechtfertigt bei Bloggern in die Kritik geraten, die sich dann über die Blogs verbreitet. Folgend ein paar Tipps, wie man sich in einem solchen Fall verhalten sollte:

- Zunächst ist zu klären: Wo ist die Quelle der negativen Online-Mundpropaganda? Negative Meldungen fangen meistens auf einem Blog an – es ist wichtig zu wissen, wer das Thema in die Blogosphäre getragen hat.
- Als zweites ist wichtig: Wer sind die reichweitenstarken Blogger, die solche Kritik weiter tragen? Häufig beginnen Geschichten auf kleinen Blogs und werden dann von größeren aufgenommen. Man sollte sich auch viel gelesene große Blogs ansehen, die dem Thema Aufmerksamkeit und Reichweite verschaffen.
- Anschließend sollte man für einen ersten Schritt in jedem Fall strikt vermeiden, mit rechtlichen Schritten zu drohen. Nach Androhung von Rechtsmitteln solidarisiert sich häufig die Blogosphäre mit dem betroffenen Blogger, es entsteht eine Art David-gegen-Goliath-Effekt.
- Stattdessen ist eine transparente, direkte und ehrliche Ansprache angeraten – Blogger sind Menschen und ihre Blogs sind Instrumente des Gesprächs und des Austausches. Dies sollte man respektieren, wenn man sich an sie wendet. Es ist nichts natürlicher, als mittels Kommentar sachlich und höflich auf die Kritik einzugehen und die Sicht des Unternehmens darzustellen. Dabei ist zwingend notwendig, sich auch als Angehöriger des Unternehmens zu erkennen zu geben. Das verschafft Glaubwürdigkeit und Respekt.
- Meinungs- und Pressefreiheit sind die höchsten Güter in der Blogosphäre. Wer in seinen Reaktionen zu erkennen gibt, diese – wenn auch nur momentan und auf den Einzelfall bezogen – einschränken zu wollen, wird andauernde und zum Teil sehr aggressive Reaktionen auslösen.
- Ein eigenes Blog ist letzten Endes der beste Weg, um ungerechtfertigte Kritik im Dialog mit dem Publikum zu begegnen.
- Bei gerechtfertigter Kritik gibt es dagegen kaum ein Mittel – wenn Produkte schlecht oder Dienstleistungen unbefriedigend sind, dann hat jeder, ob Blogger oder nicht, das gute Recht, sich darüber zu äußern. Blogger tun dies im Netz und lesbar für andere. Damit müssen Unternehmen leben und schlicht ihre Leistungen verbessern.

Anmerkungen

¹ Siehe u. a. *Harvard Business Review*, Ausgabe März 2006.

² Ursprünglich war die Domain *www.ipodnanoflaw.com* gewesen; um sich jedoch vor möglichen rechtlichen Schritten durch Apple gegen die Nutzung des Namens iPod im Domain-Namen zu schützen, entschied er sich bald für die neutrale Adresse.

³ Murray-Watson, Andrew (2005): „Online Guerilla Bites Apple“, in: *Telegraph.co.uk*, 02.10.2005, archiviert unter: <http://tinyurl.com/hl4k7>

⁴ Blogger sind die Betreiber von persönlichen und häufig sehr gut vernetzten Internetseiten, die Weblogs oder kurz Blogs genannt werden.

⁵ Der Text in Klammern stand so in der E-Mail, ebenfalls in Klammern.

⁶ Knüwer, T. (2006): „Die Wut der Klowände“, in: *Handelsblatt*, 30.01.2006.

⁷ Quelle hier sind eigene Beobachtungen des Autors, außerdem: Dambek, H. (2006): „Von Matt entschuldigt sich bei den ‚Klowänden des Internets‘“, in: *Spiegel online*, 26.01.2006, archiviert unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/netzkultur/0,1518,397397,00.html>

⁸ Deutsche Fassung des Cluetrain Manifesto: <http://www.cluetrain.de/>

⁹ Der so genannte Net Promoter Score (NPS).

¹⁰ Dies gilt im Übrigen auch im negativen Sinne - negative Mundpropaganda hat einen noch stärkeren (negativen) Einfluss auf den Geschäftserfolg als positive Mundpropaganda. Die entsprechenden Studien sind zu finden in: Reichheld, F. (2003): „The One Number You Need To Grow“, in: *Harvard Business Review*, December 2003, S. 1-10, sowie: Marsden, P. (2005): „Advocacy Drives Growth“, in: *Brand Strategy*.

¹¹ Die Reboot 8 in Kopenhagen, 1. - 3. Juni 2006

¹² Die Bezeichnung ist zusammengesetzt aus dem Begriff ‚Web‘, also World Wide Web, sowie ‚Log‘, also eine Art Tagebuch (Logbuch). Die ersten Weblogs dokumentierten die Streifzüge ihrer Nutzer im World Wide Web. Der Endbuchstabe von Web wird an Log herangezogen - ein neues Kunstwort entsteht: ‚Blog‘.

¹³ Laut Technorati, „State of the Blogosphere“, kommentiert zu finden unter: <http://www.sifry.com/alerts/archives/000432.html>

¹⁴ Oetting, M. (2005): „How to Manage Connected Marketing“, in: *Connected Marketing - the Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Elsevier, S. 259.

¹⁵ vgl. u. a. Jones, S. (1992): „Was there a Hawthorne Effect?“, in: *AJS Volume 98 Number 3*, S. 451-468.

¹⁶ Unternehmensinformationen unter www.kettlefoods.com

¹⁷ Präsentation zum Kettle Mundpropaganda Marketing, Titel: „For the Love of Potato Chips“, archiviert unter: http://www.womma.org/wombat/presentations/womma_wombat_scott.pdf

¹⁸ Aus dem Englischen, in: Kaye, K. (2006): „Sales Pitch Society II“, archiviert unter: <http://www.lowbrowlowdown.com/salespitchsociety/salespitchsocietyII.pdf>

¹⁹ Quelle: „Der Konzern im Überblick“, http://www.frosta.de/index2_kennzahlen.php

²⁰ Blog-Eintrag: http://www.blog-frosta.de/index.php?title=erster_blog_eintrag&more=1&c=1&tb=1&pb=1

²¹ Blog-Eintrag: http://www.blog-frosta.de/index.php?title=was_ist_eigentlich_ein_fotoshooting&more=1&c=1&tb=1&pb=1

²² Blog-Eintrag: <http://www.blog-frosta.de/index.php?p=285&more=1&c=1&tb=1&pb=1#more285>

²³ Blog-Eintrag: http://www.blog-frosta.de/index.php?title=flitzer_blitzer_bei_frosta&more=1&c=1&tb=1&pb=1

²⁴ Oetting, M.; Eck, K. (2005): „Märkte sind Gespräche“, in: *Handelsblatt Online*, 31.10.2005, archiviert unter: http://www.memeticminds.com/downloads/maerkte_sind_gespraechе-m.oetting_k.eck.pdf

²⁵ Beta-Versionen sind offiziell noch nicht finalisierte Testversionen.

²⁶ Anonym (2006): „Windows Vista zum Download“, in: *Spiegel Online*, 08.06.2006, archiviert unter: <http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,420217,00.html>

²⁷ Vgl. Marsden, P. (2005): „Seed to Spread: How Seeding Trials Ignite Epidemics of Demand“, in: *Connected Marketing - the Viral, Buzz and Word of Mouth Revolution*, Elsevier, S. 12.

²⁸ Die Inhalte zu TRND entstammen verschiedenen Interviews/Gesprächen mit Rob Nikowitsch und Torsten Wohlrab aus der ersten Hälfte des Jahres 2006.

²⁹ YouTube ist ein Internetangebot, das es jedem Nutzer auf einfache Weise ermöglicht, eigenes Videomaterial im Internet für andere bereit zu stellen, zu archivieren, und zur Wiedergabe auch über andere Internetseiten - wie Weblogs - anzubieten. Zu finden unter www.youtube.com.

