

„Die Macht ist mit dir!“ Der souveräne Konsument im digitalen Zeitalter

Das Internet als Massenmedium – genauer: als massenhaft genutztes Individualmedium – ist längst kein passiver Informationsspeicher mehr, sondern ein lebendiger, stetig wachsender Organismus, in dem sich ununterbrochen globale Gespräche abspielen. Die entscheidende Nutzungsdimension heißt nicht mehr „Search“, sondern „Share“. Soziale Netzwerke im Internet verändern die Verteilung von Macht. Politik, Unternehmen und Marken werden weniger davon haben, der Einzelne mehr.

Jeder kann zu jedem Thema jederzeit eine große Gemeinschaft versammeln. Wenn das überwältigende Wachstum von Facebook, Twitter, YouTube, Flickr etc. anhält, werden einzelne Menschen in Zukunft zu machtvollen Spielern mit großer Magnetwirkung und direktem Zugang zu allen (!) anderen Menschen. Man kann den Hype gut oder schlecht finden, feststeht jedenfalls, dass die Welt unaufhaltsam ins digitale Zeitalter steuert.

Deshalb ist es überraschend, dass sich zwar die Nutzungsstatistiken überschlagen, gleichzeitig aber kein Konzept für die Markenführung im Web 2.0 vorliegt. Denn Markenstrategie und -technik werden sich kategorisch ändern müssen, um in der „schönen neuen Welt“ zu überleben. Dies hat schmerzhaft gera-





DR. OLIVER HERMES,
Berger Baader Hermes GmbH.

de der größte Nahrungsmittelkonzern der Welt erleben müssen und damit unfreiwillig den letzten Beweis für die Richtigkeit und Dringlichkeit dieser These erbracht (siehe unten die Fallstudie Nestlé/Kitkat).

Social Media ist kein neuer Kanal, sondern eine Nutzungsänderung des Internets, die auf einem Paradigmenwechsel des Konsumentenverhaltens beruht („Share“). Social Media ist eine selbstverständliche Komponente der Kommunikation im digitalen Zeitalter. Der Souverän mischt mit. Zum ersten Mal in der Geschichte ist der einzelne Mensch Empfänger und Absender gleichzeitig. Und Facebook, Twitter etc. sind sein Betriebssystem.

Es scheint fast, als würden in Zukunft soziale Netzwerke und virale Kampagnen, deren multiplizierendes Medium der Mensch ist, in vielen Segmenten darüber entscheiden, ob ein Produkt sich am Markt durchsetzt oder ob es gnadenlos durchfällt.

People Powered Politics

Der US-Wahlkampf 2008 ist ein Paradebeispiel für Markenbildung und den virtuosen Umgang mit den Medien des digitalen Zeitalters. Der Wähler mutiert zum Wahlkämpfer, ohne dessen Hilfe es Obama nie geschafft hätte, in nur 20 Monaten von einem No Name zu einer Markenikone zu werden.

Wie ist das passiert? Zunächst einmal ist die Erkenntnis wichtig, dass die Primärquelle Nummer eins für politische Information in den USA das Internet ist. Und dieses Medium nutzte er wie wohl noch niemand zuvor. Seine Website war kein trockenes, passives Informationsmedium, sondern fungierte als interaktive Anlaufstelle für Supporter, Multiplikatoren und Fundraising. Das Prinzip Obamas ist die Ermächtigung des Endverbrauchers und perfekte Verzahnung zwischen virtueller und realer Welt. Große Rolle als Beschleuniger und Spurverbreiterer spielte die systematische Vernetzung mit Social Networks.

Und während McCains freiwillige Wahlkämpfer noch recht traditionell auftraten, nutzten die Obama-Supporter die Kraft des WorldWideWeb. Das Obama-Girl, die berühmten Wassup-Virals oder Hunderte von anderen Kreationen wurden von Privatpersonen ausgedacht und mit zigmillionenfacher Reichweite über digitale Medien verbreitet. Ob Obama es wollte oder nicht, ein Teil seines Images und seiner Botschaft wurde außerhalb seines Einflussbereichs von solchen Wahlkämpfern geprägt. Eine Digitalisierung der Demokratie, in der der Souverän die Macht hat.

Die sozialen Netzwerke, die Obama auch nach seinem Wahlsieg ernsthaft gepflegt hat, sind auch heute noch ein machtvoll Instrument in kritischen Phasen. Zur Durchsetzung der Gesundheitsreform, an der alle seine Vorgänger gescheitert

Fotos: ©mauritiu images / imagebroker, Unternehmen



WAHLSIEG DANK OBAMA-GIRL & CO Obama-Supporter nutzten die Kraft des WorldWideWeb: Obama-Girl, die berühmten Wassup-Virals oder Hunderte von anderen Kreationen wurden von Privatpersonen ausgedacht und mit zigmillionenfacher Reichweite über digitale Medien verbreitet.

sind, nutzte Obama geschickt seine reichweitenstarken Fan-Seiten, um im Stundentakt aufzuklären („The Cost of Inaction“) und seine Anhänger zu aktivieren („Call your Representative now“). Anschließend bot er jedem Supporter an, das Gesetz mit zu unterschreiben („Co-sign with the President“). Man kann die These vertreten, dass die „historische“ Health-Care-Reform ohne die Macht der Netzgemeinde ein weiteres Mal gescheitert wäre.

Aber man sieht auch, dass Social-Media-Engagement zwingend Nachhaltigkeit erfordert. Marken müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie 365 Tage im Jahr Relevanz liefern müssen, d.h. Inhalte, Einbindung, Feedback-Mechanismen. Es gibt im Netz keine zeitstabilen Zielgruppen, im Netz dominieren die Themen. Ein relevanter Netzwerkknoten kann eine Marke nur werden, wenn sie Einfühlungsvermögen in Themenpräferenzen hat. Sind die Marketingorganisationen hierfür strategisch, personell, budgetär nicht richtig aufgestellt, entstehen schnell Marken- und Kampagnenfriedhöfe.

Das „FUSE-Schema“: Find, Use, Share, Expand

Was lehrt uns dieses Benchmarking:

1. Beziehungen zur Marke werden zunehmend über digitale Medien aufgebaut.
2. Das Volk selbst greift als basisdemokratische Bewegung aktiv ein.

Der Konsument von heute ist ein Prosumer. Seine Fähigkeit, digitale Inhalte zu kreieren, zu produzieren, zu kommentieren, anzureichern, zu publizieren, sich in riesigen Gruppen zu organisieren, begründet seine Macht. Der „rezeptive“ Konsument wird zum „FUSE“-Konsumenten.

Das müssen selbst starke Marken immer häufiger leidvoll erfahren. Einige Beispiele:

Diet Coke & Mentos

Zwei Hobbybastler haben das Phänomen der Mentosfontäne entdeckt. Man werfe möglichst viele Mentos-Kaubonbons in eine Zweiliterflasche Coke Light und trete möglichst weit zurück. Denn die Bonbons reagieren mit dem Softdrink, der sich explosionsartig aus der Flasche verabschiedet.

Coke hat diesem Spaß erst dadurch Momentum verschafft, dass es mit Preserveröffentlichungen dagegen vorging („Verrücktheiten mit Mentos passen nicht zur Markenpersönlichkeit von Coca-Cola ...“). Daraufhin nahm die Geschichte Fahrt auf, denn der wehrhafte Konsument ließ sich nicht einschüchtern, sondern produzierte 12 000 (!) weitere Fontänenvideos (mit mehr als zehn Millionen Views allein auf YouTube), *Wallstreet Journal* etc. berichteten, David Letter-

HOBBYBASTLER ENTDECKEN EIN PHÄNOMEN Mentos-Kaubonbons reagieren tatsächlich mit dem Softdrink Coke Light, der sich explosionsartig aus der Flasche verabschiedet.



man ebenfalls. Das Prosumer-Video hatte Reichweite ohne Ende, Coca-Cola das Desaster.

Kryptonite

Wenn ein auf Sicherheit positionierter Fahrradschlosshersteller plötzlich Schlösser herstellt, die mit einem Bleistift zu öffnen sind, wäre das vor einigen Jahren in der breiten Biker-Gemeinde vielleicht unbemerkt geblieben. Nicht so im digitalen Zeitalter souveräner Kunden, wo die Geschichte sofort durchs Netz wandert (zuerst auf bikeforums.net) und von großen Zeitungen wie *Boston Globe* und *New York Times* aufgegriffen wird.

Kryptonite versuchte, das Problem zunächst totzuschweigen und löste damit noch mehr Misstrauen aus. Das Image war ramponiert. Die Kernkunden verrissen die Marke.

iPod

Aus Frustration über die arrogante Behandlung seines Problems mit einer iPod-Batterie, die nach 18 Monaten nicht mehr funktionierte und laut Call Center nur durch den Kauf eines neuen iPods ersetzt werden konnte, drehte Casey Neistat einen Kurzfilm, in dem er iPod-Plakate mit der Nachricht besprühte „iPod's unreplacable battery lasts only 18 months“.

Diesen Film stellte er ins Internet. Innerhalb weniger Wochen zwei Millionen Views, Tausende anderer iPod-Kunden mit dem gleichen Problem diskutierten in Foren. *Washington Post*, *New York Post*, *Spiegel*, CBS, Vox berichteten. Apple lancierte daraufhin ein „Battery Replacement Program“, erlitt dennoch Imageschaden durch webbasierte Kundenvernetzung.

Der Fall Nestlé/Kitkat: Ein Weltkonzern scheitert an Social Media

Ein aktuelles Beispiel von spektakulärer Reichweite zeigt, welch desaströse Wirkung ein mangelndes Verständnis des Paradigmenwechsels im Konsumentenverhalten haben kann. Vor zwei Wochen hat es den größten Lebensmittelkonzern der Welt schwer erwischt. Eine Marken-Institution, die es bislang wohl gewohnt war, ihre Kommunikation kontrollieren zu können und in-

nerhalb von fünf Tagen einen Reputationsabsturz ohnegleichen erlebte. Nach diesem Albtraum ist man fast geneigt zu fragen, ob sich durch Social Media die Machtverhältnisse bereits derart verschoben haben, dass nun die Verbraucher und ihre Schutzorganisationen unter Missbrauchsverdacht geraten – also unverhältnismäßig, ohne Rücksicht auf Verluste, Markenimages zerstören. – Was war passiert?

Nestlé benötigt Palmöl zur Herstellung des Schokoriegels Kitkat. Sein indonesischer Lieferant Sinar Mas rodet zur Palmöl-Gewinnung illegal Urwälder und vernichtet damit den Lebensraum der dort lebenden Orang Utans. Nachdem Gesprächsversuche seitens Greenpeace mit dem Nahrungsmittelmulti fehlschlugen, startete Greenpeace eine Kampagne „Ask Nestlé to give rain-forests a break“, angelehnt an den berühmten Kitkat-Slogan.

Mit einem YouTube-Video, diversen Gruppen und Fan-Pages in Social Networks torpediert Greenpeace Nestlé auf diversen Kanälen. Und während es Greenpeace durch virtuose Nutzung der gesamten Social-Media-Klavatur schafft, Konsumenten weltweit zu



GREENPEACE TORPEDIERT NESTLÉ Während es Greenpeace durch virtuose Nutzung der gesamten Social-Media-Klavatur schafft, Konsumenten weltweit gegen Nestlé zu mobilisieren, begeht der Marken-Goliath einen Fehler nach dem anderen.

mobilisieren, begeht der Marken-Goliath einen Fehler nach dem anderen.

Der erste Fehler: Mit Hinweis auf Copyright-Verletzungen bewirkt Nestlé eine Löschung des britischen YouTube-Videos. Als würde diese ungeschickte Zensur nicht schon allein für eine beschleunigte virale Verbreitung des gelöschten Videos reichen, nutzte Greenpeace geschickt Google-Adwords („Have a break“) und die eigenen Social-Media-Fan-Pages, z.B. auf Facebook, um Konsumenten auf ihre Website zu locken und zur Verbreitung des Videos zu animieren.

Außerdem wird zu einer Protestmail-Aktion aufgerufen. Jetzt geht das Video erst richtig viral und wird bei verschiedensten Videoportalen hochgeladen, Blogs und Nachrichten-Websites springen auf das Thema auf. Auf den Fan-Pages von Nestlé/Kitkat gehen tausende Proteste ein.

Derart provoziert, beginnen User veränderte Nestlé/Kitkat-Logos als Profilbild zu kreieren und massenhaft zu verbreiten.

Der zweite Fehler: Mit der Androhung von Zensur sowie der Löschung von Pinnwandbeiträgen sticht Nestlé in ein Wespennest und mobilisiert noch mehr Social-Media-Massen. Das Ganze springt über auf die internationalen traditionellen Medien. Negative Kommentare fluten die Nestlé- und Kitkat-Fan-Pages.

Der dritte Fehler: Nestlé hört nicht zu, lernt nicht dazu, will „Recht haben“ und eskaliert die Lage weiter. Als Folge gründen User eigene Seiten für Kommentare und Diskussionen. Die Zensur läuft ins Leere, im Gegenteil: sie forciert sogar die Verbreitung der unliebsamen Botschaft. Das System beschleunigt sich selbst.

Der vierte Fehler: Die größte KitKat-Fan-Page mit zuletzt 758 712 wird von Nestlé aufgrund der Flut kritischer Kommentare aus dem Netz genommen. Nestlé verzichtet lieber auf den Kontakt mit über 750 000 Konsumenten, als mit diesen in Dialog und Aufklärung zu treten.

Der fünfte Fehler: Auf Anfragen reagiert Nestlé nicht. Die Pinnwandeinträge von Nestlé verstummen. Resig-

nation? Nestlé entschuldigt sich kleinlaut und verschwindet erstmal von der Bühne. Die Reaktionen: „Nestlé, du musst noch viel lernen über das Internet.“

Das alles passiert in weniger als einer Woche.

Was folgt, ist ein beträchtlicher Image- und wahrscheinlich auch Umsatzschaden für die Marke. Erste Analysen zeigen einen Absturz der (Online-)Reputation. Die Ergebnisse zum Suchbegriff Nestlé auf Google oder Twitter weisen nur fast ein Thema auf. Zu löschen: Nie! Selbst die internationale Wikipedia-Seite wird unge-

wollt „aktualisiert“ um das Social-Media-Debakel. Am Ende gibt sich Nestlé kleinlaut, der Hinweis auf die Kündigung des umstrittenen indonesischen Lieferanten verhallt. Der Marken-Riese hat nichts gewonnen, aber viel verloren.

„Netzwerke und herrsche!“

25 Prozent der Google-Suchergebnisse zu den 20 bekanntesten Marken verweisen auf Inhalte, die von Nutzern erstellt sind. Die Macht des Individuums, über derartige Medien oder eigene soziale Netzwerke Meinungen zu bilden und auszutauschen, kann Marken pushen, aber auch schwer beschädigen. Denn diese Meinungen beeinflussen das Kaufverhalten signifikant.

Was bedeutet das für das traditionelle Marketing:

1. Autonomie geht verloren.
2. Kontrolle geht verloren.
3. Konsistenz geht verloren.

Der Konsument wird vom Zielobjekt zum Interaktionspartner, zum Mitgestalter der Marke oder sogar zum Stakeholder (siehe Kasten „Crowdsourcing“). Top-Marken sind zum Teil bereits in privater Hand. Die mit 3,5 Millionen Anhängern größte Coca-Cola-Fan-Gruppe auf Facebook gehörte einem Privatmenschen. „Nicht auszudenken, wenn der mal einen schlechten Tag hat“, dachte sich

„By focusing on digital, we hope to break down the boundaries between brand and consumer, thereby making our messages all but invisible.“

SIMON PESTRIDGE,
UK Marketing Chief, Nike

wohl Coke und hat sich kurzerhand mit dem Gruppeninhaber angefreundet. Jetzt ist er offizieller Markenbotschafter.

Eine aktuelle Studie des Beratungsunternehmens Keylens zeigt, dass 72 Prozent der befragten Konzernchefs Angst davor haben, die Kontrolle über ihre Werbebotschaft zu verlieren. Diese Angst ist so verständlich wie gefährlich. Denn nur durch ein beherztes Öffnen der Marke in Richtung sozialer Netzwerke wird überhaupt noch ein Maß an Kontrolle erhalten bleiben (siehe die aktuelle Ohnmacht von Nestlé/Kitkat).

Natürlich erfordert es Courage, sich zu öffnen. Dieses Wagnis ist aber ohne Alternative, denn „Abwesenheit“ stellt den absoluten Kontrollverlust über die Markenführung dar. Jede Möglichkeit zum Dialog entfällt und gibt die Marke in fremde Hände. Gleichzeitig wird dies als Ignoranz gegenüber dem Kunden gewertet und verstärkt negative Effekte. („Engagieren Sie sich, reden Sie von sich, bevor es andere über Sie tun.“) Und je stärker die Marke sich auf treue Fans verlassen kann, desto geringer ist der zukünftige eigene Aufwand der SM-Aktivitäten. Selbstreinigungskräfte durch die Fürsprecher der Marke macht eigene Eingriffe im Idealfall überflüssig.

Moderne Markenführung heißt: „Netzwerke und herrsche!“ Es sind zwar immer noch die Unternehmen, die über ihre Marken herrschen, aber eben nicht mehr autonom und autokratisch. Im abgeriegelten Raum erhalten sie nicht mehr genügend frische Luft, um marktnah und marktintelligent aufzutreten. Das simple Erfolgskonzept: Rausgehen, dorthin, wo der Konsument ist (siehe Kasten „Brandwalking“). „By focusing on digital, we hope to break down the boundaries between brand and consumer, thereby making our messages all but invisible.“ (Simon Pestridge, UK Marketing Chief, Nike; Produktbeispiel NikeiD).

Der Souverän emanzipiert sich und steuert mit. Dank der Instrumente des Web 2.0 wird er zu einer mächtigen digitalen Schaltstelle. Anstelle der hierarchischen (Marken-)Organisation wird es zukünftig mehrere, eng ineinander greifende Zentren der Aktivität und kommunizierende Netzwerke geben.

„Netzwerke“ bezieht sich aber auch auf die geschickte Vernetzung der Kanäle untereinander. Facebook ist keine „All-Inclusive-Waffe“ und wird anderen Nutzerbedürfnissen gerecht als z.B. eine Marken- oder Kampagnen-Website, die nach wie vor ihre Existenzberechtigung hat, aber jetzt eben mit „Gefällt mir“-Button.



Wir bringen Ihren Titel auf's iPad!

„Stop thinking campaigns, start thinking conversations.“

Alle Marken werden sich für die Kommentare und Links der User öffnen müssen, weil die Leute es so wollen. Die Kontrolle der wenigen wird aufgehoben, jeder bekommt Einfluss auf das Ganze. Worauf es (deshalb) bei sozialen Netzwerken ankommt: Man muss sich um die Leute kümmern – täglich und systematisch gemanaged. Das, was in der Marketingtheorie schon lange klar ist, wird jetzt zur praktischen Überlebensregel.

BBH hat, um Kunden systematisch an das neue Zeitalter heranzuführen, fünf unterschiedliche „Social-Media-Kits“ entwickelt:

1. Starter Kit – enthält eine einfache Analyse des Umfelds, der Wettbewerber, der „Gespräche“. Aufzeigen

digitaler Trends und des veränderten Informationsverhaltens sowie deren Auswirkungen auf die moderne Markenführung. Auf dieser Basis werden in einem gemeinsamen Workshop individuelle Herangehensweisen und Empfehlungen erarbeitet. Der Grundstein für eine langfristige Social-Media-Strategie. Zusätzlich wird für den Kunden ein einfaches Monitoring-Tool aufgesetzt. Der Kunde kann auf dieser Basis selbstständig ausbauen.

2. Networking Kit – wie oben, aber tiefere Analyse, zwei Workshops, Ausarbeitung einer konkreten Roadmap inkl. Kreativideen für die Umsetzung und den Setup von vier bis fünf Basis-Accounts (z.B. in Facebook, YouTube, Foursquare etc.) und einem individuell passenden Monitoring-Tool. Der Kunde kann hier sofort mit Maßnahmen selbst starten und testen.

3. Sparring Kit – auf Basis eigener Analysen der bisherigen Social-Media-Aktivitäten des Kunden erarbei-

„DIE MARKENTECHNISCHEN HANDLUNGSOPTIONEN IM DIGITALEN ZEITALTER“

Was kann die Marke falsch machen im Umgang mit dem neuen Konsumenten? Wie kann sie den vermeintlichen Autonomieverlust in Wettbewerbsvorteile oder nie dagewesene Stärke ummünzen? Die grundsätzlichen Optionen:

1. NICHTS TUN

„Nichts tun“ kann eine richtige Maßnahme sein. Und zwar dann, wenn die Marke nicht direkt angegriffen wird, sondern aufgrund ihrer Popularität für gesellschaftspolitische Zwecke missbraucht wird (Beispiel: Antikriegskampagne „iRaq“ mit bekannten iPod-Motiven). Die Welle geht vorüber, der Markenkern wird nicht beschädigt. Wird die Marke aber direkt wegen Leistungsschwächen angegriffen, ist Nichtstun gefährlich. Siehe Kryptonite oder iPod Battery. Kunden erwarten schnelle Aufklärung, Courage und Lösungsoptionen.

2. BEKÄMPFEN

Im digitalen Zeitalter fast immer chancenlos. Rechtliche Angriffe wie auch PR-Offensiven lösen unkontrollierbare Multiplikationseffekte in den Blogs und Communities aus, die den negativen Impact nur verstärken. Dies zeigt das Beispiel Coca-Cola/Mentos und insbesondere Nestlé/Kitkat. Während Nestlé total paralyisiert ist, hat Coca-Cola mittlerweile dazu gelernt und die beiden Hobbybastler als Botschafter für Coke Zero angeheuert. Was du nicht bekämpfen kannst, das unterstütze!



3. UNTERSTÜTZEN

Anders als (anfangs) Coca-Cola hat Mentos erkannt, dass alle die Experimente lieben und einen offiziellen Fontänenwettbewerb ausgerufen. Der Wettbewerb der kostenlosen YouTube-Filme wird auf zehn Mio. Dollar geschätzt. Aber auch diese Option will wohl überlegt sein. Jägermeister Marken-Fans haben die „Jägerbomb“ erfunden und über das Netz popularisiert. Dieser Cocktail, bestehend aus einem Jägermeister Schnapsglas, das in ein Red-Bull-Glas gestellt wird und sich beim Trinken vermischt, erfreut sich großer Beliebtheit beim jungen Partyvolk. Doch in Zeiten von Flatrate-Partys und Komasaufen verbietet die selbst auferlegte Corporate Social Responsibility jeglichen Support der Marken-Fans durch Jägermeister.



4. LERNEN

Zuhören und Lernen ist gerade deshalb wichtig, weil durchschnittlich 25 Prozent aller Einkäufe in einem Problem resultieren. Nur jeder 20. unzufriedene Kunde beschwert sich direkt beim Unternehmen, erzählt von seiner Unzufriedenheit

ten wir in einem gemeinsamen Zwei-Tages-Workshop eine Optimierung der Strategie und Maßnahmen.

4. Fullservice Kit – von der Analyse, Strategie, Konzeption bis zur Umsetzung von Profilen, Monitoring, Seeding und kompletter Betreuung übernehmen wir alle Aufgaben.

5. Emergency Kit – sofortiges Bereitstellen von Spezialisten für die Beratung und konkrete kommunikative Handlungsempfehlungen in einem Krisenfall.

Brandwalking macht das Web zu einem großen bunten Marktplatz, auf dem sich Menschen treffen, plaudern, sich darstellen, exklusive Informationen austauschen, Waren beziehen, aber eben auch gemeinsam zu verbessern suchen. – Erlebnisse und „sozialen Mehrwert“ zu liefern, die es als Geschichte wert sind, weitererzählt zu werden, oder der Erweiterung der eigenen digitalen Identität dienen, wird die neue Königsdisziplin.

Märkte sind Gespräche! An dieser alten Kaufmannstradition werden sich Marken wieder verstärkt orientieren. Die (schöne neue) digitale Welt liefert die Instrumente, um intensive Marke-Kunde-Beziehungen in die Breite zu initiieren, oder anders: um den souveränen Konsumenten Märkte und Marken nach seinen Interessen aktiv mitgestalten zu lassen. Die erwähnten 72 Prozent Firmenchefs müssen keine Angst haben, einen Teil der Kontrolle an den Souverän zu verlieren – sie werden durch Loyalität, bessere Produkte und Wachstum entschädigt.

von Dr. Oliver Hermes

aber bis zu zwölf anderen Personen; dies allein in der realen Welt. Im digitalen Zeitalter funktioniert dieses System der Mund-zu-Mund-Propaganda genauso, nur tausendmal schneller und mit zig-facher Reichweite. Und weltweit.

Kritik ist ein Geschenk. Kritik ist eine kostenlose Beratung durch den Kunden. Deshalb sind unzufriedene Kunden auch kein „Problem“, sondern Partner im Verbessern der eigenen Leistung. Nirgendwo bekommt die Marke ein umfassenderes, direkteres, authentischeres und preiswertes Feedback als im Internet. Alles live und in Echtzeit. Es ist nachgewiesen, dass der amerikanische Computerhersteller Dell, der als einer der ersten auf Kundenkritik professionell reagierte, seine Produkte deutlich verbessern konnte.

5. CROWDSOURCING

Unilever, Dell, Lego, Microsoft, Apple und viele andere tun es bereits: Sie integrieren den Kunden in den Wertschöpfungsprozess. Sie nutzen die Schwarmintelligenz, Energie und Kreativität der Masse, indem über Web-Plattformen systematisch zu Ideen und Optimierungen aufgerufen wird. 50 Prozent aller Procter&Gamble-Innovationen kommen bereits von Horden (dem Vernehmen nach 1.5 Millionen) externer Tüftler, Kunden, Enthusiasten. Tchibo hat gerade die ersten Produkte der virtuellen Ideenfabrik ins Regal



gebracht. Apple's iPod und iPhone leben von den extern entwickelten Applikationen („Apps“). Zukünftig wird „Crowdfunding“ an Bedeutung gewinnen. Der Konsument macht die Marke sprichwörtlich zu seiner eigenen und wird zugleich zum Shareholder. Ein prominentes Beispiel ist „Brewtopia“, die Entwicklung einer eigenen Biermarke ohne Kapital, ohne eigene Produktion, ohne Mitarbeiter, ohne Werbung in einem gesättigten Markt. Im digitalen Zeitalter kann solch eine Idee innerhalb von Wochen genügend Fans und Mitstreiter, hier 16 000, gewinnen. Das Internet erzeugt Investoren, Markenbotschafter und Kunden zugleich. Brewtopia ist seit 2005 an der australischen Börse notiert und bietet neben Bier mittlerweile auch Wasser und Wein an.

6. BRANDWALKING

Der umfassendste Ansatz. Wir haben ihn programmatisch und bildhaft „Brandwalking“ genannt: Die Marke geht „raus“. Dorthin, wo der Souverän ist. Markenführung im digitalen Zeitalter wird nicht mehr zentralisiert von Markenverantwortlichen betrieben, sondern in systematischer Vernetzung mit dem wehrhaften Konsumenten.

Markenbotschafter bauen Beziehungen zu Communities auf (die nichts anderes sind als Interessengemeinschaften, die zweierlei eint: Vernetzung und Leidenschaft für bestimmte Themen), haben ihre Augen und Ohren überall, sind zur Stelle, wenn es irgendwo brennt, setzen aktiv Themen. Sie bieten der Kritik, aber auch der Lösung eine große öffentliche Bühne. Gleichwohl ist dies ein sehr sensibler und kontextabhängiger Bereich. Hier können Marken viel falsch machen. So ist z.B. Empathie wichtig: die Interaktion mit dem Konsumenten darf niemals automatisiert von Maschinen übernommen werden. Erfahrene Marken- bzw. Werbeagenturen können ihren Kunden die richtigen Strategien und Tools entwickeln.