

SCHÄFFER
POESCHEL

Einleitung

Welch beachtliche Präsenz: Über zwei Milliarden Resultate, so viel ergibt das Stichwort »Blog« bei der Suchmaschine Google. Auch »social network«, »Web 2.0« oder »community marketing« erzielen hunderte von Millionen Ergebnisse; eine neue Bewegung entsteht, ein neuer Markt ist geboren.

Dessen ungeachtet ist die Idee hinter diesen Begriffen vielen Managern noch nicht richtig klar, geschweige denn ihr Potenzial. Gerade traditionsreiche Firmen tun sich oft schwer mit den Neuen Medien und ihren alternativen Verkaufskanälen. Bloß: Eine Website haben, sich ein bißchen »hip« präsentieren, ohne wirklich mit dem Kunden zu kommunizieren – damit ist noch gar nichts erreicht.

So macht sich Verunsicherung breit: Was tun? Den Schnellzug in die Zukunft besteigen? Einen weiteren Hype aussitzen? Wo liegen die Risiken, welche Chancen bieten sich für Unternehmen? Welche Veränderungen finden überhaupt statt, und wie bin ich davon betroffen? Dieser Beitrag liefert Antworten, zeigt Entwicklungen und Tendenzen und soll zum Nachdenken – und vor allem zum Handeln – animieren.

Das Ende der klassischen Kundenansprache

Die Arbeit der Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen wird immer komplexer. Die Zahl der Absatz- und Kommunikationskanäle wächst – und mit ihnen die Media-Ausgaben.

Erreichte man in Deutschland im Jahr 1980 mit einem Werbespot noch 4,1 Mio. Über-14-Jährige, so waren es 2006 nur mehr 0,6 Mio. Die Kosten pro Kunde steigen also drastisch.

Diese wachsenden Gelder werden oft suboptimal alloziert: Einer Studie von Jeffrey Cole (USC Annenberg) zufolge flossen im Jahr 2005 30 Prozent der Ausgaben in Zeitungen, obschon 18- bis 35-Jährige nur gerade zwei Stunden pro Woche mit deren Lektüre verbringen. Gar 37 Prozent der Spendings landeten im Fernsehen, wengleich dieses Medium von der genannten Zielgruppe mit 13 Wochenstunden seltener genutzt wurde als das Internet (16 Stunden), welches jedoch nur fünf Prozent aller Mediamittel erhielt. Und drei Viertel der 16- bis 29-Jährigen handeln auf Ebay oder bestellen Produkte.

Doch nicht nur die Kanäle werden schwieriger zu handhaben, auch die Konsumenten befinden sich in einem Wandel. Das bisherige Konzept von »Zielgruppen«, die sich mit soziodemografischen Faktoren beschreiben ließen, greift nicht mehr. Der klassifizierbare Konsument ist passé, Stereotypen für die Massenansprache schwinden. »Schneller, billiger, größer, standardisierter: Diese Logik hat sich zu Tode gelaufen«, ist GDI-CEO David Bosshart überzeugt. Wer die Konsumwelt als Excel-Tabelle betrachte, werde der herrschenden Komplexität nicht gerecht; angesichts immer ähnlicherer Angebote brauche es nicht länger mehr vom Selben, sondern Differen-

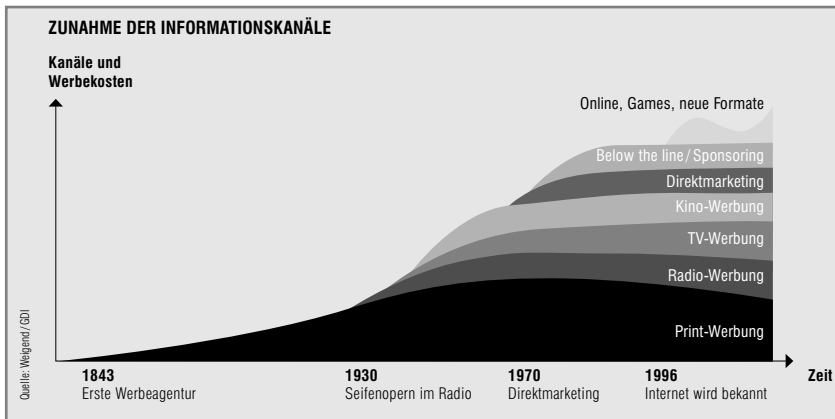


Abb. 1: Die Zahl der Informationskanäle nimmt zu.

zierung und Individualisierung. So gehen die »hybriden« Kunden von heute erst in Feinkostläden und anschließend zu Aldi; tragen einen Dolce & Gabbana-Blazer über einer Hennes & Mauritz-Bluse; und die »Generation Gold« hat mit den Rentnern von einst auch nur noch wenig gemein. Der moderne Konsument folgt seinen persönlichen Präferenzen, spart beim Nebensächlichen, klotzt, wo es ihm wichtig ist, und definiert so seinen persönlichen Luxus. Diese Individualisierung wird verstärkt durch die »Single-isierung«, wobei die steigende Zahl der Alleinstehenden selbstverständlich nicht mit Single-Angeboten stigmatisiert werden will; weder beim Einkaufen (»Sind Sie allein? Kaufen Sie unsere besonders kleine Fertigpizza!«), noch im Restaurant (»Kommen Sie zum Single-Treff!«). Nach welchen Kriterien soll man da noch seine Ansprache konzipieren?

Als ob das nicht reichen würde, geben Konsumenten in Befragungen zunehmend an, sich von Werbung belästigt zu fühlen. Die Folge: Sie überblättern Anzeigen, ignorieren Plakate und zappen bei Werbespots weg. Wenn die nicht ohnehin vom Festplattenrekorder übersprungen werden.

Mit anderen Worten: Die klassische Form der Kundenansprache ist heute immer unbeliebter, immer kostspieliger und kommt bei immer weniger Leuten an; sie verfehlt die Kunden insgesamt zunehmend. Was bleibt? Wenig. »DNA-Marketing« vielleicht, bei dem die Kunden aus der Masse einzeln selektiert und individuell angesprochen werden. Doch das ist sehr kostspielig. Vergleichsweise kostengünstiger und einfacher ist es, »Twin-Sumer« (Reinier Evers, trendwatching.com) zu suchen, also »Einkaufswillige« mit praktisch identischen Präferenzen, Geschmäckern und Einkaufsgewohnheiten. Sie werden auf der Basis der mannigfaltig gesammelten User-Daten über ausgefeilte Algorithmen aufgespürt, ähnliche Shopping-Profile erhalten ähnliche Kaufvorschläge; Amazon lässt grüßen. Weltweit werden bereits beträchtliche Summen investiert, um die Treffergenauigkeit der Algorithmen zu verbessern. Doch was in der virtuellen Welt sehr erfolgreich funktioniert, klappt in der atomaren Realität noch nicht so, obwohl die Ausgeber von Kredit-, Warenhaus- und Bonuskarten bei jedem einzelnen Konsumenten fleißig hunderte von Einkaufsmerkmalen, Kaufaktivitäten, Produktgruppen und Periodizitäten sammeln.

Alle Macht den Kunden

Was also ist zu tun? In erster Linie: den Kunden verstehen. Was banal klingt, ist in Wirklichkeit der Kern der laufenden Revolution. Seit dem Aufkommen des öffentlichen Internet vor rund zwanzig Jahren findet ein Paradigmenwechsel statt, der unser Konsumverhalten dauerhaft umkrempelt – und damit die gesamte Geschäftswelt: Die Machtverhältnisse verschieben sich stetig von den Firmen zu den Kunden.

Erinnern wir uns: Noch im 19. Jahrhundert waren Märkte weitgehend lokal. Wer im Dorf einkaufen ging, hatte weder Auswahl noch Übersicht. Das änderte sich mit der industriellen Fertigung und erst recht mit der »Globalisierung«; jegliche Art von standardisierten Produkten war plötzlich überall und jederzeit verfügbar.

Die Massenproduktion brachte Massenware für Durchschnittskunden. Plötzlich fand sich der Konsument in Regalschluchten mit zahllosen Hundefutter- und Kinderbreipackungen. Wir wissen: Das war die eigentliche Geburtsstunde des Marketing: Wo Konsumenten Produkte nicht mehr unterscheiden können, muss man ihnen die Mehrwerte erklären.

Oder auch erfinden. Die Kunden zumindest nehmen die kommunizierten Mehrwerte heute oft nicht wahr, oder halten sie, von zu vielen leeren Versprechen enttäuscht, gar für unwahr. Ihr Vertrauen in die Anbieter ist geschwunden. Dies belegt die repräsentative Studie »Vertrauen 2.0« des Gottlieb Duttweiler Instituts aus dem Jahr 2007 klar. Selbst den Experten (Ärzten oder der Stiftung Warentest) glauben sie zunehmend weniger.

Im Gegenzug verlassen sich die verunsicherten Konsumenten auf (vermutete) Authentizität: auf Freunde, auf Familie; aber auch auf vollkommen fremde Menschen. Nämlich im Internet. Verbraucher, zufriedene und frustrierte, beschreiben ihre Erfahrungen mit Produkten und Dienstleistungen auf Bewertungs-Sites, in Online-Foren und Blogs. Euphorisch loben sie Vorzüge, schonungslos prangern sie Mängel an. Heute steht das Internet weit vorne, wenn es um Informationen zu Reisen, Freizeit oder Autokauf geht. Von den jungen Menschen informiert sich die überwiegende Mehrheit auf verschiedenen Sites über die Produkte, bevor sie den »Buy«-Knopf drücken; erst per Google-Suche, danach werden die Preise verglichen und Referenzmeinungen gelesen. Demgegenüber gehören die herkömmlichen Quellen – Herstellerinformationen, Werbung, Ratgeber-Publikationen – ebenso zu den Verlierern wie die Medien; sobald es um konkrete Entscheidungsfindung geht, spielen TV, Radio und Zeitungen nur noch eine marginale Rolle.

So viel Klarheit war nie, zumindest für Konsumenten. Erstmals wird das klassische marktwirtschaftliche Axiom vollständiger Information auf breiter Basis erfüllt – dank dem Internet. Plötzlich lichten sich die Schwaden aus Unwissen und Marketing-Böllern. Ein neuer Fernseher? Kein schlecht qualifizierter Fachhändler kann uns mehr in die Irre führen, kein Hersteller mehr seinen Bären aufbinden. Stattdessen erklärt uns ein Heer begeisterter Technik-Freaks die Vor- und Nachteile verschiedener Technologien; Käufer erzählen uns ihre Erlebnisse mit bestimmten Geräten; Preisvergleiche zeigen, wo es was für wie viel Geld gibt. »Konsumentensouveränität« erhält so eine ganz neue Bedeutungsdimension, erstmals beruht die Wahl

Grundlagen des Vertrauens im Wandel der Zeit			
	Gestern	Heute	Morgen
Vertrauensbasis	Vertrauen in Personen Familie und Verwandte	Vertrauen in Systeme/ Institutionen oder Algorithmen	Vertrauen in soziale (online) Netze, hyper- linked Tribes, Freunde und Freunde von Freunden
Verbindung/ Art der Bindung	Starke Bindungen Je näher wir verwandt, je enger wir befreundet sind, desto mehr vertrauen wir, Face-to- Face, ortsgebunden	Unabhängigkeit – keine Bindung	Viele schwache indirekte Bindungen, Freunde 2. Grades, Friend-of-a-friend
Grundannahmen Vorteilslogik	Verwandschafts- bevorzugung »Blut ist dicker als Wasser« Tradition	Wissenschaft, Test, Wettbewerb Zertifikate Technische Prüfung Qualitäts-Prüfung Wirtschafts-Prüfung Benchmarking	Soziale Intelligenz, Weisheit der Masse, »Wahlverwandschaft«
Kontrollmechanismen/ Rückversicherung	Patriarchat/familiäre Kontrolle Reziprozitäts- erwartungen	Recht, Vertrag, Haftung	Reputation, Selbst- organisation resp. selbstreinigende Kräfte des Kollektivs
Empfehlungssystem	Persönliche Empfeh- lung – basierend auf persönlichen Erfahrungen eines Verwandten oder Freundes	Produkt-Empfehlung – basierend auf Qualitätsprüfungen und Expertengut- achten	Soziale Empfehlung – basierend auf den Erfahrungen von Bekann- ten mit gleichem Nutzerverhalten und Präferenzen

Abb. 2: Grundlagen des Vertrauens im Wandel der Zeit (Quelle: Gottlieb Duttweiler Institut (GDI), Rüslikon/ZH, www.gdi.ch)

beim Kaufen auf maximaler Information. Und ganz nebenbei: Weil elektronische Kommunikation blitzschnell ist, wird im Internet gleich noch eine weitere Forderung der klassischen Ökonomie eingelöst: maximale Reaktionsgeschwindigkeit.

Doch das Internet gebiert nicht nur den informierten Kunden, es individualisiert ihn auch. Denn eigentlich haben wir alle schon lange genug von Massenware: In einer Zeit der totalen Selbstverwirklichung wollen wir auch unseren Konsum mit einer persönlichen Note versehen; Autos, Turnschuhe, T-Shirts, jeden unserer Käufe möchten wir »customizen«, jedem Artikel unseren eigenen Stempel aufdrücken. Dafür sind wir auch bereit, tiefer in die Tasche zu greifen. Orientierte sich die bürgerliche Nachkriegsgesellschaft einst noch am Rasenmäher der Nachbarn, so kaufen wir heute genau das Modell, das sonst niemand hat; »Maß- statt Massenfertigung« lautet die Lösung.

Das Resultat: Unzählige Nischenmärkte entstehen. Vor kurzem noch versuchten Anbieter mit nur einem Fünftel ihrer Ware vier Fünftel des Umsatzes zu erzielen (>80/20-Regel« oder »Pareto-Prinzip«), heute verlagern sie sich immer mehr auf das

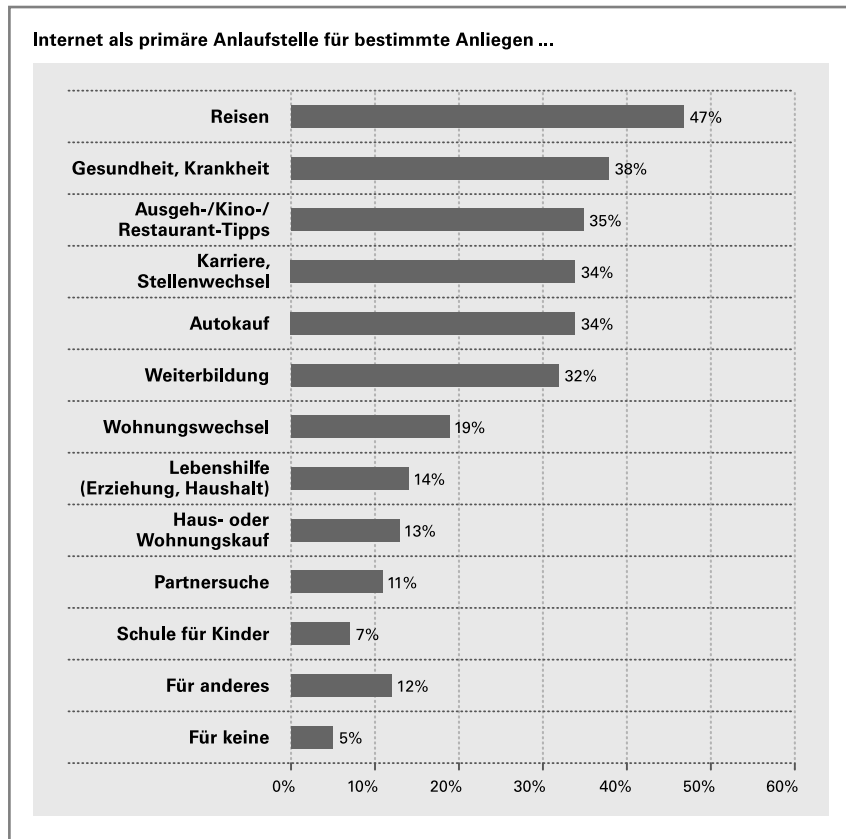


Abb. 3: Für welche Informationen das Internet genutzt wird (Quelle: GDI)

lange, flache Ende der Angebotskurve: Statt von Blockbustern kommt das Geld jetzt von einer Vielzahl von Produkten mit geringen Stückzahlen; Kleinvieh macht eben auch Mist. Das Internet erlaubt es nun, Anbieter und Nachfrager zusammenzuführen, die sich ohne dieses Hilfsmittel nie getroffen hätten: Liebhaber kalabrischer Steinpilze, Sammler unveröffentlichter Dark-Metal-Sampler, Verkäufer fussgemalter Keramiktöpfe – plötzlich finden sie alle die richtigen Geschäftspartner. Schon heute erzielt Amazon mehr als die Hälfte seines Umsatzes mit Nischenprodukten, wie Chris Anderson, Chefredakteur der amerikanischen Zeitschrift »Wired«, in seinem Bestseller »The Long Tail« beschreibt.

Das ist das Ende von Massenware. Das Ende des Durchschnittskunden. Und damit auch das Ende der Massenkommunikation. Denn in Nischenmärkten, wo Zillionen von Produkten und Informationen zirkulieren, versagen herkömmliche Marketingmethoden; ein Prime-Time-Werbespot, eine Plakatkampagne oder eine Panorama-Anzeige sind für 69 potenzielle Kunden ganz einfach zu teuer. In der Folge schwindet die Bedeutung von Hits, großen Volumen und Umsätzen, es geht nicht mehr um Breite, sondern um Tiefe. »Wer den Durchschnittskunden avisiert, liegt maximal daneben«, sagt GDI-CEO David Bosshart.

Um aber diesen »Nicht-Durchschnittskunden« überhaupt noch erfolgreich ansprechen zu können, müssen wir ihn eben verstehen; ihm also zuhören und antworten; mit ihm in einen Dialog treten. Dieser Austausch ist umso wichtiger, als er für die Konsumenten untereinander dank dem Web bereits zum Alltag gehört: Sie vergleichen, berichten und beraten. Selbst bei Spontankäufen holen sie oft per Mobiltelefon noch rasch eine Zweitmeinung ein: Wer kennt nicht das Bild des Konsumenten, der im Beratungsgespräch mit einem Freund den Verkäufer ignoriert? Der einsame Konsument wird so zum Relikt alter Zeiten; wer heute einkauft, handelt als Teil eines kollektiven Netzwerks – »social shopping« nennt sich diese neue Spielart des Konsums. Wir erleben die Geburt einer Empfehlungswirtschaft.

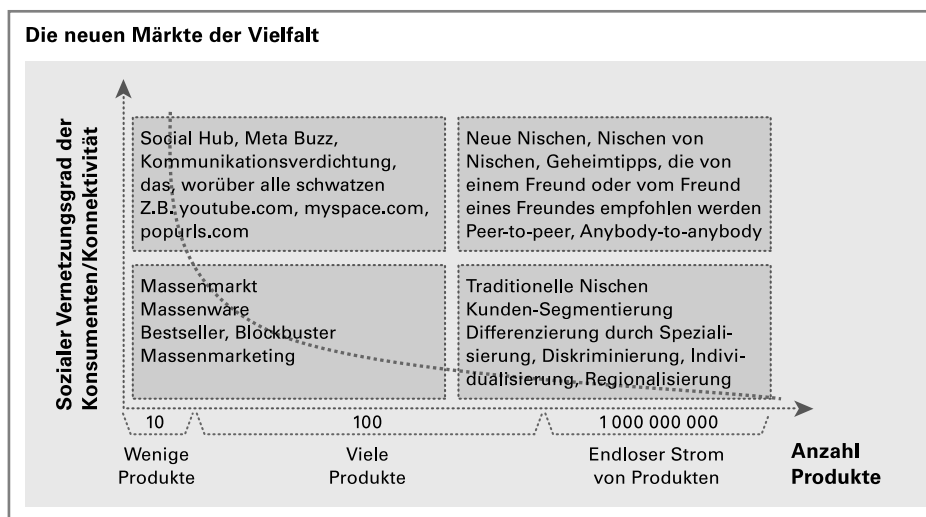


Abb. 4: Die neuen Märkte der Vielfalt (Quelle: Gottlieb Duttweiler Institut (GDI), Rüslikon/ZH, www.gdi.ch)

Die wirklich entscheidenden Informationen werden nicht zwischen Anbieter und Kunde getauscht, sondern zwischen Kunde und Kunde. Kunden sind gar nicht an One-to-one-Beziehungen zum Unternehmen interessiert. 33 Millionen Internet-Nutzer in den USA haben bereits jemanden oder etwas online bewertet oder kommentiert. So schlecht das Internet für gezielte Propaganda funktioniert, so gut ist es offenbar für Mundpropaganda – dank der hohen Authentizität der Information, der angenommenen Vertrauenswürdigkeit und Unabhängigkeit der Informationsquelle. Bewertungs- und Empfehlungssysteme übertragen die Macht den Konsumenten. Das Geschäft entwickelt sich von B2B hin zu C2C. Statt zu versuchen, mit ausgeklügelten CRM immer präziser auf den einzelnen Kunden zu zielen, sollten die Unternehmen die Links und Verbindungen zwischen den Kunden unterstützen.

Die Märkte von morgen sind damit auf gesellschaftlicher Ebene verbunden. In den neuen »Einkaufsnetzen« gelten andere Regeln und Hierarchien: Hier zählen nicht Status und Symbole der materiellen Welt. Denn sie sind unsichtbar, geradezu

unbelegbar, und selbst physische Schönheit spielt im Universum der Avatare und Mehrfach-Identitäten keine Rolle mehr. Wichtig ist vielmehr das Engagement: helfen, antworten, mitmachen.

So leben die altruistischen Träume zahlreicher Urväter des Webs tatsächlich weiter – nicht weil wir dank Internet alle plötzlich gut geworden wären, sondern, viel prosaischer, aufgrund einer Eigenheit von Netzwerken: Mit jedem neuen Freund gewinne ich auch seine Freunde, mein Beziehungsnetz wächst online also exponentiell und damit auch »mein« Erfahrungsschatz, auf den ich zurückgreifen kann. Wichtiger als wenige starke Beziehungen wird die Vielfalt vieler schwacher Beziehungen. Verbindungen werden zur Währung, wer als Knoten viele von ihnen hat, ist »reich« – einflussreich. So kreierte das Netz soziales Kapital. Denn was zählt im Netz, ist einzig der Ruf. Er schafft Vertrauen und verleiht letztlich Macht.

»Communities« überleben – sechs Thesen

Fassen wir zusammen: Kundenverhalten und Kommunikationsinstrumente sind im Begriff sich fundamental und unwiderruflich zu verändern. Auf dieses stark gewandelte Umfeld müssen sich nun auch die Anbieter einstellen. Was das in der Praxis bedeutet, soll mit folgenden sechs Thesen umrissen werden.

1. Menthos-Bonbons wurden munter weiter in Coca-Cola-Light-Flaschen gesteckt, obschon der Getränkehersteller wenig Freude an den klebrigen Fontänen bekundete, die experimentierfreudige Konsumenten in Filmen auf YouTube zeigten. Marken können nur noch moderiert werden. Das hat selbst Alan George Lafley, CEO des weltgrößten Markenartiklers Procter & Gamble, erkannt. Lafley, der über 300 Marken gebietet, sagt: »Je mehr Kontrolle wir haben, desto weniger Kontakt haben wir mit den Kunden. Je mehr wir aber loszulassen bereit sind, desto näher kommen wir ihnen.« Diese Ansage schlug ein wie eine Bombe, genoss P&G doch den Ruf, von Kontrollfreaks geführt zu sein.

Lassen Sie los. Der Kontrollverlust ist unvermeidlich, sich dagegen zu sträuben bringt nichts.

2. Im Zentrum stehen fortan nicht Produkte und Dienstleistungen, sondern deren »linking value«, also die Fähigkeit, Menschen miteinander in Verbindung zu bringen. Über Angebote mit großem »linking value« wird mehr gesprochen, und zwar gerade in den interessierten Zielgruppen. Menschen sind neugierig, wollen entdecken und angeregt werden. Kunden wollen nicht durch hohe Austrittsbarrieren »gebunden« werden. Sie wollen freiwillig und aus Interesse wiederkehren. Anbieter müssen da-

her Themen aufbringen; wer Spannendes zu erzählen weiß, dem hört man auch zu. Außerdem sollten sie für den Dialog Plattformen bereitstellen. Und sie müssen ihren Kunden zuhören und sogar antworten, was je nach Firmenkultur ein einschneidendes Umdenken erfordern kann. Wer das zu anstrengend findet, riskiert, das Feld kampflos seinen Mitbewerbern zu überlassen: Forfait. Denn Kunden möchten nicht länger nur Empfänger von Botschaften sein, sondern vielmehr auch ihre Wünsche anbringen können. Wer darauf eingeht, hat in einer Empfehlungswirtschaft die besseren Chancen. Erfolgreich werbende Unternehmen kommunizieren mit ihren Konsumenten daher »auf Augenhöhe«, über Kanäle wie Podcast oder Blogs, über YouTube oder MySpace. Und erhalten so gezieltere, bessere Beachtung. Im besten Fall werden die Kunden so zu einem Produktvorteil.

Dabei sollte die Macht der Community nie unterschätzt werden, kommunizieren wir doch mit hunderten, wenn nicht tausenden von »Experten«. Entweder man ist in seinen Blogs oder Foren daher ehrlich. Oder man lässt sie gleich ganz sein. Diese neuen Kanäle sind keine Werbe- oder Verkaufskanäle, sie dienen dem Dialog mit dem Kunden oder, im Idealfall, der entsprechenden Marken- oder Produkte-Community. Wer Blogs oder Foren manipuliert, fliegt in der Regel sofort auf. Auch gekaufte oder »verdeckte Firmen-Blogger« leben nur kurz. Der Folge- und Imageschaden hingegen ist enorm: die Community verschwunden, die Marktchance vertan.

Dass Lügen im Web 2.0 völlig unmöglich sei, ist eine naive Annahme. Aber es ist eine gigantische Herausforderung, Millionen zu täuschen. Die Mitmach-Kultur führt dazu, dass jede Inkorrekttheit über kurz oder lang aufgedeckt wird. Wer sich zum Schummeln hinreißen lässt, muss mit dem Totalschaden seiner Reputation rechnen.

Fördern Sie den Dialog – mit den Kunden, unter den Kunden, selbst unter Nicht-Kunden.

3. Die Konsumenten haben genug davon, für dumm verkauft zu werden. Zunehmend hinterfragen sie Inhaltsstoffe und Produktionsverfahren. Die große »Moralisierung« ist ausgebrochen, was heute zählt, ist die innere Haltung. Dies belegt nicht nur die stark mediatisierte neue Öko-Debatte, bei der es letztlich ja um Verantwortung geht. Sondern auch die Visionen von Konzernchefs wie Toyotas Katsuaki Watanabe, der seine Firma ausgerechnet auf Nachhaltigkeit einschwören will. Alain Caparros, Vorstandsvorsitzender des deutschen Einzelhändlers Rewe, hat erkannt: »Wir bewegen uns vom Preis- zum Vertrauenswettbewerb.« Bereits wird für Firmenbewertungen das Privatleben der Chefs durchleuchtet: Wie groß sind ihre Häuser? Lässt sich einer gerade scheiden?

Darum sollte man etwaige Mängel besser gleich offen thematisieren und von der gewonnenen Glaubwürdigkeit profitieren. Der Verlust ist geringer als bei einer öffentlichen Hetzkampagne im Netz und den Medien. Kommunizieren Sie die wirklichen Vorzüge Ihrer Produkte und Dienstleistungen gewohnt laut, aber verschweigen

Sie die Mängel nicht ungewohnt leise. Denn wo Transparenz parallel zur Werteorientierung der Kunden wächst, da wird Lügen tödlich.

No more bullshit marketing. Die Toleranzgrenze befindet sich im freien Fall, die »guten, alten Werte« kehren zurück.

4. Apples iPhone wurde in Foren und Blogs schon diskutiert, lange bevor die Firma ihr MP3-Telefon vorgestellt hatte. Fans investierten Stunden, um selber Prototypen zu erfinden – unentgeltlich, aber auch ohne irgendeine Einflussmöglichkeit für Apple. Im Internet gestalten die Kunden unsere Marken heute mit. Dank neuer Technologien ist professionell wirkende Gestaltung so einfach und günstig wie noch nie. Anbieter können das Engagement der Massen im besten Fall noch kanalisieren und mitnutzen. So werden Teile der Wertschöpfungskette an die Konsumenten ausgelagert; »Crowdsourcing« nennt Peter Wippermann, Leiter des Trendbüro Hamburg, eine solche Automatisierung sozialer Beziehung im Internet. Mit anderen Worten: Konsumenten liefern Ideen, werden zu Entwicklern, gar Designern. Damit geht die Macht von den Produzenten weiter zu den Konsumenten über: Sie sagen, was sie wollen und interessant finden, sie machen die Spielregeln.

Solcherart maßgefertigte Produkte sind automatisch Nischenprodukte; was zählt sind Individualität statt Masse, Dissens statt Konsens, Dialog statt Monolog. Konsequenz: Statt dem Produkt wird immer mehr die Kundenorientierung zum entscheidenden Faktor; Marketing und Vertrieb fusionieren. Die Konsumenten werden zu Kooperationspartnern. Wer nicht angeschlossen ist, wird ausgeschlossen, Konsumenten wie Unternehmen. Für eine erfolgreiche Netzwerk-Ökonomie sind nicht mehr die Produktionsmittel entscheidend, sondern die Vernetzung.

Der Spielzeughersteller Lego etwa nutzt die begeisterte Community rund um seine programmierbaren Steine Mindstorms, um das Produkt weiter zu entwickeln. Tausende von Fans auf der ganzen Welt stehen mit der Firmenzentrale im dänischen Billund in Kontakt, machen Vorschläge und reichen ihre selbst entwickelten Verbesserungsvorschläge ein. Auf diese Weise verankert sich das Unternehmen bei seinen Kunden; vor allem aber erhält Lego die Gewissheit, Produkte auszuliefern, die bei der Zielgruppe ankommen. Solche Inputs der Community sind letztlich wertvoller als alle Ratschläge der McKinseys dieser Welt. So nutzte auch die Automarke Mini ihre Community, in diesem Fall, um Werbe-Clips herzustellen. Und der deutsche T-Shirt-Verkäufer spreadshirt.de ließ gar das Firmenlogo von seinen Kunden entwerfen und über den besten Vorschlag abstimmen. Auf die Kundenansprache bezogen bedeutet das »Societing statt Marketing«.

Mitmachen lassen. Marken werden zu Gemeinschaften, die Welt des Konsums gehört den Kunden – Anbieter leben nur noch darin.

5. Eine Fan-Community ist weit mehr als ein Teekränzchen schmachtender Backfische. Eingefleischte Anhänger pflegen ihre Passion in stundenlanger Arbeit am Computer und kennen ihre Lieblingsprodukte dadurch oft so gut wie die Markenverantwortlichen – mindestens. Solche freiwilligen Apostel möchten von den Unternehmen ernst genommen werden. Für ihre Fronarbeit verlangen sie zwar kein Geld, aber Wertschätzung. Das ist bei Verfassern von Wikipedia-Einträgen nicht anders als bei Linux-Entwicklern oder Apple-Fetischisten. Privilegien für engagierte Kunden schaffen Verbundenheit, oft reicht es in der Empfehlungswirtschaft aber bereits, rufstärkendes Lob zu erteilen. Bei den »Hardcore-Fans« setzt auch erfolgreiche Kommunikationsarbeit an – nicht etwa als Unterwanderung, die fliegt über kurz oder lang ja doch auf. Sondern indem jene Menschen offen und direkt einbezogen werden, die sehr gut kommunizieren und die Reputation der Produkte als Multiplikatoren im Netzwerk weitertragen.

Geben Sie Anerkennung. Kunden engagieren sich für »ihre« Marken in bisher ungekanntem Maße.

6. Neue Konzepte mit intelligenten Hypothesen und Prototypen zu testen, ist schneller und billiger als langwierige Evaluationsprozesse, »quick and dirty«. Bei Amazon laufen oft über hundert Experimente gleichzeitig, ohne dass die Kunden das wissen. Man zeigt beispielsweise der einen Hälfte der Besucher eine andere Website als der andern und vergleicht die Auswirkungen auf das Kaufverhalten. Hier helfen produktive Experimente über das Verhalten der Kunden. Aber auch der Mitarbeiter: Die erfolgreiche britische Einzelhandelskette Tesco etwa stellt im Zusammenhang mit Innovationen drei Anforderungen auf: 1. besser für die Kunden; 2. billiger für Tesco; und 3. einfacher für die Angestellten – wobei diese letzte Anforderung die Hälfte aller geplanten Neuerungen zu Fall bringt. Und wenn's fehlschlägt? Gleich nochmals! Und nochmals und nochmals.

Diesen Mut zum Experiment braucht es auch in der Kommunikation. Nur diese Rückmeldungsschlaufen, so schmerzlich sie auch sind, so sehr sie den Stolz des Marketeers verletzen mögen, nur sie allein helfen uns, die relevanten Kanäle zu entwickeln und zu optimieren, sie richtig zu bespielen und so mit der Community in direktem Kontakt zu stehen. Kanal und Art der Ansprache werden am besten abgetestet, wobei die Plausibilität der Ausgangshypothesen für den Erfolg entscheidend ist. Denn meist fehlt es den Firmen nicht an »guten Ideen«, sondern an guten Umsetzungen. Bloß: Wer mutwillig rumpfuscht, verspielt sich leicht Sympathien.

Experimentieren. Die rasant ansteigende Komplexität verunmöglicht sichere Prognosen, Gewissheit bringt nur noch das Ausprobieren.

Mitmachen – Lernen – Dranbeiben

Nein, Universalrezepte gibt es für die neue Kommunikationswelt keine. Wir verlassen das kartographierte Gebiet und begeben uns in unerforschtes Gelände. Es gilt, neue Pfade zu finden und zu beschreiten. Klar, das birgt Risiken. Für die neue Disziplin des Community Marketing bedeutet das: Wer nichts wagt, verliert dennoch. An den neuen Gemeinschaften kommt mittelfristig keiner vorbei. Wir müssen unsere Kunden darum verstehen lernen, gar akzeptierter Teil ihrer Communities werden. Und das geht nur mit Ehrlichkeit, denn Austricksen ist angesichts von Hunderttausenden, ja Millionen Beobachtern schlicht zu anstrengend; zumindest einer ist immer schlauer als wir.

Dass wir dabei zwischendurch auch scheitern werden, gehört dazu, selbst wenn solcher Mut für viele Mitteleuropäer bislang fremd war. Zur Risikobegrenzung soll zumindest nicht wahllos jeder Kanal angetestet werden; strategisches Denken und klarer Fokus zahlen sich aus. Aber um einen experimentellen, iterativen Zugang kommen wir letztlich nicht herum. Google oder Amazon sind auch nicht an einem Tag entstanden.

Also: Dranbleiben. Zumal auch die Communities im steten Wandel sind. Was heute funktioniert, könnte in einem halben Jahr bereits scheitern. Wer indes nicht locker lässt, erlangt einen entscheidenden Vorteil: Er weiß ganz genau, was die Kunden wollen. In Zeiten zunehmenden Wettbewerbs verhilft dies dem Unternehmen zu einem entscheidenden Vorsprung gegenüber den Mitbewerbern, der sich nicht kopieren lässt.

Übrigens: Wer hoffte, die Technik würde uns die Plackerei abnehmen, muss leider enttäuscht werden. Der Aufwand für die Kommunikation wird mit den neuen Hilfsmitteln nicht kleiner, er verlagert sich nur; Technologie kann uns als Werkzeug dienen, die Entscheidungen und die Arbeit bleiben aber bei uns. Leider.

Und noch ein Irrtum: »Internet und so Zeugs« kann definitiv nicht mehr an den stellvertretenden Assistenten des zweiten Junior Marketing Managers delegiert werden; Kommunikation ist Chefsache, auch wenn es schmerzt. Denn beim Beschreiten von Neuland sind Weitsicht, Verantwortung und Entscheidungsfreude zentral. Daran ändern auch die zu erwartenden firmeninternen Widerstände nichts; neue Konstellationen gebären eben nicht nur Gewinner. Umso wichtiger ist es, für neue Ideen auch einen Anwalt im Unternehmen zu finden. Denn die höchsten Hürden errichtet nicht die Technologie, sondern der Mensch. Die Implementierung von Community Marketing wird damit über kurz oder lang nach einem sauberen Change-Management verlangen. Damit ist letztlich nicht auszuschließen, dass sich durch den Wandel von Kunden und Kommunikationskanälen ganze Unternehmen bald völlig umpositionieren müssen.