

Netzwerke und herrsche!

Für die Markenführung im digitalen Zeitalter liegen bisher kaum Konzepte vor. Das kann zum Problem werden, denn die Konsumenten sind heute interaktiv vernetzt. Ihr Austausch im Web kann Marken pushen, aber auch beschädigen.

SOZIALE NETZWERKE im Internet verändern die Verteilung von Macht. Jeder kann zu jedem Thema jederzeit eine Gemeinschaft versammeln. Wenn das überwältigende Wachstum von Facebook, Twitter, YouTube, Flickr und Co. anhält, werden einzelne Menschen in Zukunft zu machtvollen Spielern mit großer Magnetwirkung und direktem Zugang zu anderen Menschen. Die Welt steuert unaufhaltsam ins digitale Zeitalter. 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 neuen Welt zu überleben.

Paradebeispiel: Obamas Wahlkampf

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

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

Während McCains Wahlkämpfer noch recht traditionell auftraten, nutzten die Obama-Supporter die Kraft des World Wide Web. Das Obama-Girl, die Wassup-

Virals und hunderte andere Kreationen wurden von Privatpersonen erdacht und mit millionenfacher Reichweite über digitale Medien verbreitet. Ob Obama es wollte oder nicht, ein Teil seines Images und seiner Botschaft wurde außerhalb seines Einflussbereiches von solchen Wahlkämpfern geprägt. Eine Digitalisierung der Demokratie, in der der Souverän die Macht hat.

»FUSE«: Find, Use, Share, Expand

Was lehrt 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 produzieren, zu kommentieren, anzureichern, zu publizieren und 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.

1. Diet Coke & Mentos: Zwei Hobbybastler haben das Phänomen der Mentosfontäne entdeckt. Man werfe möglichst viele Kaubonbons in eine Zweiliterflasche Coke Light. Die Bonbons reagieren mit dem Softdrink, der explosionsartig aus der Flasche schießt. Coca Cola hat diesem Spaß erst dadurch Momentum verschafft, dass das Unternehmen mit Presseveröffentlichungen dagegen vorging (»Verrücktheiten mit Mentos passen nicht zur Markenpersönlichkeit von Coca Cola...«). Daraufhin nahm die Geschichte Fahrt auf, denn der Konsument ließ sich nicht einschüch-

tern, sondern produzierte 12.000 weitere Fontänen-





Im digitalen Zeitalter wird der Konsument vom Zielobjekt zu Interaktionspartner oder sogar Stakeholder. Marken müssen sich für die Kommentare der User öffnen



videos (mit mehr als zehn Millionen Views allein auf YouTube). Zeitungen wie das *Wallstreet Journal* berichteten, David Letterman ebenfalls. Das Prosumer-Video hatte Reichweite ohne Ende, Coca Cola das Desaster.

Imageschäden durch schlechte Reaktion

2. *Kryptonite*: Wenn ein Fahrradschlosshersteller plötzlich Schlösser herstellt, die mit einem Bleistift zu öffnen sind, wäre das vor einigen Jahren in der breiten Bikergemeinde vielleicht unbemerkt geblieben. Nicht so im digitalen Zeitalter souveräner Kunden, wo die Geschichte sofort durchs Netz wandert und von Zeitungen wie *Boston Globe* und *NY 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.

3. *iPod*: Aus Frustration über die arrogante Behandlung seines Problems mit einer iPod-Batterie, die nach 18 Monaten nicht mehr funktionierte und laut Callcenter 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 generierte er zwei Millionen Views, tausende anderer iPod-Kunden mit dem gleichen Problem diskutierten in Foren. Zeitungen und TV-Sender berichteten. Apple lancierte daraufhin ein »Battery Replacement Program«, erlitt dennoch Imageschaden durch die web-basierte Kundenvernetzung.



Fotos: CFB Brands; Coca Cola; Twitter; Apple

Der Fall Jako: Blogbeitrag sorgt für Wirbel

Ein aktuelles Beispiel aus Deutschland zeigt, welche destruktive Wirkung ein mangelndes Verständnis des Paradigmenwechsels im Konsumentenverhalten haben kann. Vor einigen Monaten hat es den Sportartikelhersteller Jako erwischt. Der Sportblogger »Trainer Baade« hatte in deutlichen Worten Kritik am neuen Logo von Jako geübt. Er erhielt eine Abmahnung von den Anwälten Jakos, zahlte, unterschrieb eine Unterlassungserklärung und löschte seinen Blogbeitrag. Da der Blog unvermeidlich weiter im Netz kursierte, gab es kurze Zeit später wieder ein Anwaltsschreiben vom Sportartikelhersteller, diesmal mit einer deutlich höheren Entschädigungsforderung.

Als der Sportblog »Alles außer Sport« davon erfährt, explodiert die Geschichte im Netz. Im Sekundentakt solidarisiert sich die Gemeinde mit Trainer Baade. *Spiegel Online* und *Handelsblatt.com* berichten. Nun weiß bald ganz Online-Deutschland von dem Fall, den Jako gerade abmahnen wollte.

Was daraus folgt, ist ein beträchtlicher Image- und Umsatzschaden für die Marke Jako, die anders als Adidas, Nike oder Puma kleine, bodenständige Clubs als Zielgruppe anvisiert. Am Ende lässt Jako alle Forderungen fallen und hat nichts gewonnen, aber viel verloren.

Konsument wird zum Interaktionspartner

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. Für das traditionelle Marketing bedeutet dies,

dass Autonomie, Kontrolle und Konsistenz verloren gehen. Der Konsument wird vom Zielobjekt zu Interaktionspartner oder sogar zum Stakeholder. Top-Marken sind zum Teil bereits in privater Hand. Die mit 3,5 Millionen Anhängern größte Coca Cola-Fangruppe auf Facebook gehörte einer Privatperson. »Nicht auszudenken, wenn der mal einen schlechten Tag hat«, dachte sich wohl Coca Cola und hat sich kurzerhand mit dem Gruppeninhaber angefreundet. Jetzt ist er offizieller Markenbotschafter.

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 Erfolgskonzept: Rausgehen – dorthin, wo der Konsument ist.

Der Souverän emanzipiert sich und steuert mit. Dank 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.

Mit den Kunden reden, Eingriffe zulassen

Alle Marken werden sich für die Kommentare und Links der User öffnen müssen, weil die Konsumenten 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.

Dr. Oliver Hermes



Dr. Oliver Hermes ist Gründer und Mitinhaber Berger Baader Hermes Werbeagentur, München. Zuvor war er u. a. CEO von Young & Rubicam, Frankfurt, und Managing Director der Düsseldorfer Werbeagentur BMZ!FCA. Hermes war zudem Leiter Marketingkommunikation und Verkaufsförderung beim Otto Versand Hamburg.

OPTIONEN IM DIGITALEN ZEITALTER

Was kann die Marke falsch machen im Umgang mit dem neuen Konsumenten? Wie kann sie den vermeintlichen Autonomieverlust in Wettbewerbsvorteile 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 (Bsp.: Antikriegskampagne »iRaq« mit bekannten iPod-Motiven). Die Welle geht vorüber, der Markenkern wird nicht beschädigt. Wird die Marke aber direkt wegen Leistungsschwächen angegriffen, ist nichts tun gefährlich. Kunden erwarten Aufklärung und Lösungsoptionen.

2. BEKÄMPFEN: Im digitalen Zeitalter fast immer chancenlos. Rechtliche Angriffe und PR-Offensiven lösen unkontrollierbare Multiplikationseffekte in den Blogs und Communities aus, die den negativen Impact verstärken. Dies zeigt das Beispiel Coca Cola/Mentos. Der Getränkehersteller ging vehement gegen die Mentos-Fontänen im Netz vor.

3. UNTERSTÜTZEN: Mentos rief einen offiziellen Fontänenwettbewerb aus. Der Werbewert der kostenlosen YouTube-Filme wird auf zehn Millionen Dollar geschätzt. Aber auch diese Option will überlegt sein. Jägermeister-Fans haben die »Jägerbomb« erfunden und über das Netz popularisiert. Dieser Cocktail erfreut sich großer Beliebtheit. Doch in Zeiten des Komasaufens verbietet die selbst auferlegte Corporate Social Responsibility jeglichen Support durch Jägermeister.

4. LERNEN: Zuhören und Lernen ist wichtig. Nur jeder 20. unzufriedene Kunde beschwert sich direkt beim Unternehmen, erzählt von seiner Unzufriedenheit aber bis zu zwölf anderen Personen. Kritik ist eine kostenlose Beratung. Deshalb sind unzufriedene Kunden auch kein Problem, sondern Partner im Verbessern der eigenen Leistung. Nirgendwo bekommt die Marke ein umfassenderes, direkteres, authentischeres und preiswerteres Feedback als im Internet.

5. CROWDSOURCING: Unilever, Dell, Lego, Microsoft und andere tun es bereits: Sie integrieren den Kunden in den Wertschöpfungsprozess. Sie nutzen die 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 externen Tüftlern. Tchibo hat gerade die ersten Produkte der virtuellen Ideenfabrik ins Regal gebracht. Zukünftig wird »Crowdfunding« an Bedeutung gewinnen. Der Konsument macht die Marke zu seiner eigenen und wird zum Shareholder. Ein Beispiel ist Brewtopia, die Entwicklung einer Biermarke ohne Kapital, ohne eigene Produktion, ohne Mitarbeiter, ohne Werbung. Im digitalen Zeitalter kann solch eine Idee innerhalb von Wochen genügend Mitstreiter gewinnen. Das Internet erzeugt Investoren, Markenbotschafter und Kunden zugleich. Brewtopia ist seit 2005 an der australischen Börse notiert.

6. BRANDWALKING: Markenführung im digitalen Zeitalter wird nicht mehr zentralisiert von Markenverantwortlichen betrieben, sondern in systematischer Vernetzung mit dem Konsumenten. Markenbotschafter bauen Beziehungen zu Communities auf, haben ihre Augen und Ohren überall, setzen aktiv Themen. Sie bieten der Kritik, aber auch der Lösung eine öffentliche Bühne. Gleichwohl ist dies ein sehr sensibler und kontextabhängiger Bereich. Hier können Marken viel falsch machen. Brandwalking macht das Web zu einem großen bunten Marktplatz, auf dem sich Menschen treffen, Informationen austauschen, Waren beziehen, aber eben auch gemeinsam zu verbessern suchen. Die digitale Welt liefert die Instrumente, um intensive Marke-/Kunde-Beziehungen in die Breite zu initiieren und es dem souveränen Konsumenten gestatten, Märkte und Marken aktiv mit zu gestalten.