

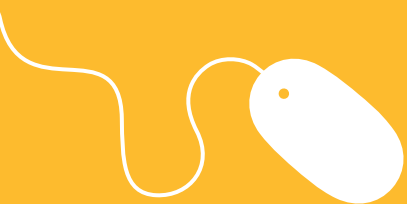
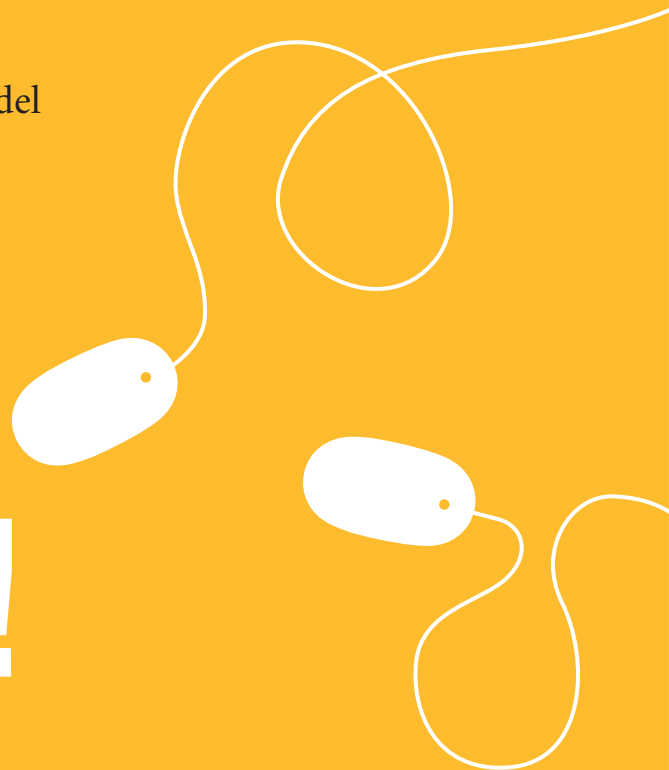
# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Frühling 2007

## Züchtet Kleinvieh!

Warum Sie mit Nischenprodukten grösseren  
Erfolg haben als mit Massenware.

Mit Reinier Evers, Joseph Turow, Daniel Nissanoff,  
Marc Vollenweider, Marcus Schögel, Adrian Walti,  
David Pfeiffer, Marc Pohlmann, Stan James und vielen  
neuen Nischen, die einen Haufen verheissen.



# Thema: Nouveaux Niches

---

## 4 AUTOREN

### 106 SUMMARIES

### 108 GDI-STUDIEN

### 109 GDI-VERANSTALTUNGEN

### 110 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUT

### 112 GDI-AGENDA 2006

### 112 IMPRESSUM

#### > Trend

Reinier Evers

### 8 YOUNIVERSUM

Die Hyperindividualisten wollen nur noch einzigartige Produkte. Viele davon entstehen mit ihrer Hilfe. Dafür wollen sie am Profit beteiligt werden.

#### > Management

Jay R. Brooks

### 16 STRATEGIE: GETARNTEN NISCHENPRODUKTE

Im US-Biermarkt führte der Trend zur Vielfalt zur raschen Zunahme der «Mikrobrauereien». Jetzt reagieren die Konzerne – mit massenhaft Nischenprodukten.

#### > Märkte

Michael H. Shuman

### 22 VON WAL-MART ZU SMALL-MART

Viele kleine, regional verwurzelte Nischenanbieter schlagen ihre «Fortune 500»-Konkurrenz – bezüglich Profitabilität und beim Wert für ihre Kunden.

#### > Die grosse Grafik

### 28 BOHREN NACH NEUEN MÄRKTEN

Für Konsumenten wird es immer einfacher, tief in die Nischen zu tauchen. Zeit also, dass die Anbieter ebenfalls Wege suchen, den Schatz der Vielfalt zu bergen.

#### > Marketing

Mark Pohlmann

### 30 DER KUNDE ALS PRODUKTVORTEIL

Unternehmen haben längst die Meinungshoheit über ihre Marken verloren. Wollen sie diese wiedergewinnen, benötigen sie «Mavens», eine Mischung aus Experten und Meinungsführern.

#### > Gesellschaft

Stan James

### 36 DER VERTRAUENSFILTER

Im Internet müssen wir vertrauenswürdige Angebote von unseriösen unterscheiden können – gerade unter Anbietern von Nischenprodukten. Eine Lösung bietet das soziale Netzwerk Lijit.

#### > Foto-Essay

Florian Braun

### 40 SCHWARZ? MILCH? ZUCKER?

Die Nische der Plastikrührstäbchen lebt – und stellt uns vor die Qual der Wahl.

> Konsum

Daniel Nissanoff

**56 «DIE AUKTIONSKULTUR VERÄNDERT UNSERE VORSTELLUNG VON BESITZ.»**

Die Konsumenten lernen, dass sie über Online-Auktionshäuser an hochwertige Produkte kommen, diese nach Gebrauch weiterverkaufen können – und den maximalen Wert aus zeitlich begrenztem Besitz ziehen.

> Gesellschaft

Joseph Turow

**64 «WIR ERLEBEN DIE GEBURTSSTUNDE EINER KULTUR DER VERDÄCHTIGUNGEN.»**

Die gelobten Marketing-Techniken, mit denen Konsumenten ausspioniert werden, haben eine Nebenwirkung: Immer mehr Kunden trauen den Unternehmen zu, dass sie ihre Klientel diskriminieren.

> Marketing

Marcus Schögel . Verena Walter

**70 «IM ZENTRUM DER KAMPAGNEN STEHEN NICHT MEHR INHALTE, SONDERN DIE KUNDEN.»**

Die neue Marketingform des «Behavioral Targeting» will Konsumenten genau dann mit Werbung ansprechen, wenn ihr Interesse am grössten ist. Was hat es mit dem Schlagwort auf sich?

> Marketing

Frank Wagner

**78 «WER WEB-WERBUNG WILL, MUSS JOGHURT KÖNNEN.»**

Weshalb finden der Online-Werbemarkt und die Werbebudgets, die im Supermarkt die Regale dominieren, nicht recht zueinander? Ein Plädoyer für ein zeitgemässes «Non-Behavioral-Targeting».

> Medien

David Pfeifer

**80 «FERNSEHEN UND VIDEOSPIELE HABEN UNS KLÜGER GEMACHT.»**

Statt uns als Opfer der Technik zu bejammern, sollten wir endlich beginnen, unsern Alltag mit Medien aktiv zu gestalten. Denn es geht nicht um die Möglichkeiten, sondern um die Entscheidungen.

> Zwischenruf

Marcus Hammerschmitt

**86 DER ZWANG ZUR LÜGE WIRD IMMER STÄRKER!**

Im Kampf um die Konsumenten laufen die Werbekrieger Gefahr, sich im Web 2.0 eine blutige Nase zu holen.

> Strategie

Adrian Walti

**94 WEGE AUS DER DURCHSCHNITTSFALLE**

Um in Zukunft bestehen zu können, müssen sich die Nahrungsmittelhersteller von ihren bewährten Erfolgsstrategien lösen. Vier Einkaufs- und Konsumtrends weisen den Weg.

> Globalisierung

Marc Vollenweider

**101 «WIR VERDRÄNGEN KEINE JOBS, WIR FÜLLEN LÜCKEN.»**

Evalueserve zählt zu den Spitzenreitern beim Offshoring von hochwertiger Wissensarbeit. Indische, chinesische und chilenische Angestellte bringen die Globalisierung mitten in unsere Kernkompetenzen.

Mark Pohlmann

# Der Kunde als Produktvorteil



Im Internet haben die Unternehmen längst die Meinungshoheit über ihre Marken verloren. Wollen sie diese wiedergewinnen, benötigen sie «Mavens», eine Mischung aus Experten und Meinungsführern. Die bringen sie ins Gespräch und sichern Reputation und Reichweite.

Was verändert sich, sobald Konsumenten aus ihrer Passivität ausbrechen? Alles. Das versinnbildlicht das als «Oregon-Experiment» berühmte Verfahren der University of Oregon. Sie plante 1971 bei der Neugestaltung ihres Campus keine Wege ein, sondern säte überall Rasen. Erst als sich Trampelpfade gebildet hatten, wurden diese geteert.

Das Internet ist das Oregon-Projekt im globalen Format. Fünfzehn Jahre nach seiner Erfindung ist es bei seiner Grundidee angekommen; das Mitmach-Medium ermöglicht jedem, Wege zu bauen und zu nutzen. Konsumenten ergreifen ihre gestalterischen und publizistischen Freiheiten in Foren, Netzwerken, Blogs, Spielen oder Chats. Hier stellen sie sich dar; hier entscheiden sie, mit wem und worüber sie reden. So ist das Netz für Millionen Menschen zum Wohnzimmer geworden. Hier sind sie, was sie sein wollen. Und hier reden sie über das, was sie am meisten interessiert: ich, ich, ich.

**NEUE KOMMUNIKATIONSREGELN** Wer derart intensiv mit sich beschäftigt ist, hat keine Zeit mehr für die Instant-Botschaften der Werbeindustrie. Seit sechs Jahrzehnten tradierte Rollenmodelle verlieren ihre Funktion, weil die Adressaten sich einfach nicht mehr an die erste aller Regeln halten: Ich rede, du hörst zu. Der gestern noch stimmlose Kunde läuft heute nicht nur lustvoll quer über den Campus-Rasen – er baut ständig neue Pfade und erzählt es auch noch jedem. Das ganze Netz ist voller Menschen, die begeistert bauen und reden. Journalisten und Werbern ist diese tönende Selbstverliebtheit ein

Gräuel. Aber der Ich-Reiz ist mächtig und die Emanzipation nicht mehr rückgängig zu machen.

Ein wahrlich historisches Moment. Das erste Mal seit der Erfindung der Massenmedien begegnen sich Menschen und Unternehmen wieder auf Augenhöhe. Es regiert das direkte Gespräch, doch diesmal sind die Gesprächspartner nicht an Raum und Zeit gebunden. Wir reden nicht mehr mit jemandem, weil er in der Nähe ist, sondern suchen uns Gleichgesinnte. Auch das ist eine Zäsur für die kommerzielle Kommunikation – dass der Kunde nicht mehr zum Zuhören gezwungen werden kann, etwa weil danach ein Film weitergeht. Digitale Medien kennen keine Linearität; alles ist immer überall verfügbar. Die Freiwilligkeit des Kontaktes und der Wettbewerb der jederzeit zur Verfügung stehenden Kontaktpartner lässt Marken gar keine andere Wahl, als sich auf Augenhöhe zu begeben.

Das Mitmach-Web ist längst ein Massenphänomen. Jeder fünfte Amerikaner veröffentlicht bereits eigene Inhalte online. Sechzig Millionen Publizisten! Sechzig Millionen Kreative, Autoren, Gestalter, Moderatoren. Zehn der dreissig grössten Internet-Sites sind von Nutzern erstellt oder massgeblich beeinflusst. Die bekannteste ist das Netzwerkportal MySpace, in dem allein jeder dritte New Yorker mit einem Selbstporträt vertreten ist.

**VERGESSEN SIE REICHWEITE** Für die Wirtschaft viel folgenschwerer als die schiere Grösse des Mitmach-Universums ist

## Elf Millionen Gespräche

Foren sind unübersichtlich, spröde und irgendwie zwanzig Jahre der Zeit hinterher. Doch sie sind derart erfolgreich, dass ihre Missachtung schnell zu einem Boomerang werden kann. Auf Motor-Talk sind aktuell 501 818 Autoren registriert, die in vier Jahren 11 167 963 Beiträge geschrieben haben. An einem beliebigen Nachmittag gegen siebzehn Uhr waren 8568 Personen im Forum – 4427 Gäste und 4141 registrierte Benutzer.

Das Geheimnis von Foren wie Motor-Talk ist die für Aussenstehende unfassbar weit reichende Identifikation der Teilnehmer mit einem Produkt: Wer hier über seine Sorgen, Wünsche und Erfahrungen schreibt, bekommt immer eine Antwort von Menschen, die ihn verstehen – ehrlich, ausführlich, individuell, kostenlos. Und das rund um die Uhr.

Die Nutzer leben eine echte Gemeinschaft. Für nicht wenige von ihnen sind die Foren zur zweiten Heimat geworden: Manche haben einige tausend Einträge auf dem Buckel. Sie ziehen mit ihrem Wissen Neulinge an, erklären

ihnen ihre Welt und erziehen so in kurzen Zyklen neue «Wissende», die die Sicht der Community in die Welt tragen. Zu entdecken ist diese Welt nur mit einer Lust am jeweiligen Produkt. Für alle anderen ist diese Welt unsichtbar.



Quelle: www.flickr.com

seine gnadenlose Kleinteiligkeit. Die Waffe des kleinen Mannes ist die kleine Reichweite. Statt um Ruhm für fünfzehn Minuten geht es um Ruhm für fünfzehn Personen: Andy Warhols Idee einer demokratischen Mediengesellschaft wird in der Nische Wirklichkeit.

Die Internet-Wirtschaft bezeichnet die Summe aller Nischen «Long Tail» – sinngemäss: das lange Ende der Nachfragekurve. Der Begriff soll aussagen, dass Kleinvieh Mist macht. Und wie. Amazons wichtigster Wettbewerbsvorteil gegenüber der Buchhandlung um die Ecke sind 2,3 Millionen real verfügbare Artikel. 99 Prozent davon sind Ladenhüter. Aber Amazon macht mit Low Sellern mehr Umsatz als mit Bestsellern. Millionen Titel, die der stationäre Handel erst gar nicht vorhält, sind mehr wert als die 10 000 meistverkauften. Willkommen im Lande Liliput.

Übersetzt auf die Markenkommunikation bedeutet dies: Vergessen Sie Ihre Reichweite. Zielgruppen schauen sowieso nicht mehr zu, wenn sie fernsehen, sie lesen nicht mehr, wenn sie in Magazinen blättern, sie hören nichts, wenn das Radio läuft. Bei einem Medienkonsum von satten elf Stunden am Tag laufen im Schnitt vier Geräte parallel; da sind Handy, iPod und Playstation noch gar nicht eingerechnet. Massenmedien anzuschalten, erfordert keine Präsenz. Erst das Formulieren des eigenen Ichs erfordert volle Konzentration.

**DER COLA-GAU** Wenn Menschen sich unterhalten, geht es immer auch um Produkte. Das ist in einer Konsumgesellschaft

unvermeidlich. Marken sind nicht nur stets präsent, sondern Sinn stiftend. Im Long Tail haben Marken keine Möglichkeit mehr, auf diese Gespräche Einfluss zu nehmen. Es ist wie der Versuch, in allen Kneipen gleichzeitig präsent zu sein: Es sind zu viele und zu unwichtige Gespräche. In der Summe erreichen all diese Gespräche dennoch eine Reichweite, die es mit klassischen Medien aufnehmen kann. Der Kontrollverlust über ihre Marke ist für die Unternehmen keine theoretische Option, sie ist praktizierte Realität.

Dies hat unlängst Coca-Cola zu spüren bekommen. Die bekannteste Marke der Welt verlor im Internet wochenlang die Kontrolle über ihre Kommunikation – genau zu dem

## Wenn Menschen sich unterhalten, geht es in einer Konsumgesellschaft immer auch um Produkte.

Zeitpunkt, als die Produkteinführung von «Coke Zero» lief, die für das Unternehmen wichtigste seit 25 Jahren. Während die eher biedere Kampagne startete, tauchten plötzlich Privatvideos im Netz auf. Sie zeigten, wie mannshohe Fontänen aus Coke-Light-Flaschen schossen, nachdem ein paar Mentos-Kautabletten hinzugefügt worden waren. Innerhalb weniger Tage entstand rund um die schäumenden Cola-Flaschen ein für die Marke unkontrollierbarer Flächenbrand. Fasziniert von den chemischen Fähigkeiten des Gebräus probierten



Tausende es selbst. Sie filmten die Fontänen und publizierten ihre Elaborate auf YouTube und anderen Portalen. Die Heimvideos zogen sofort weltweit Aufmerksamkeit auf sich und inspirierten Nachahmer. In einem Schneeballeffekt entstanden weitere Videos, die eine noch grössere Öffentlichkeit erreichten. Künstlergruppen inszenierten ganze Coke-Mentos-Choreografien; am bekanntesten wurden EepyBird, zwei Spassvögel, ein Patentanwalt und ein Notar, die im Labor mit Dutzenden Fontänen gleichzeitig hantierten.

Die von den eigenen Kunden ins Rollen gebrachte Coke-Kampagne legte die öffentliche Wahrnehmung der Marke für Wochen auf einen für das Unternehmen unbeherrschbaren und unbeabsichtigten Fokus. Egal, wo man seitdem die Marke sucht: Die Fontänen sind überall. Noch heute wird selbst in Business-Netzwerken über die chemischen Zusammenhänge debattiert, die Bilder und Videos sind auf immer digital verfügbar. Während Coca-Cola wohl keine Umsatzeinbussen hinnehmen musste, freut Mentos sich über ein Plus von fünfzehn Prozent. Auch das ist Internet. Nach einer wochenlangen Phase hektischen Schweigens machte der Getränkehersteller das einzig Richtige und zeigte die besten Kundendarbietungen auf seiner Website. Doch ein immenser Schaden bleibt: Von Coke Zero sprach niemand mehr. Millionenbudgets verpufften wirkungslos in den Massenmedien.

**MILLIONENFACHES BERATUNGSGESPRÄCH** Das Beispiel zeigt: Die zersplitterte Vielfalt des Internets ist für Marken nicht mehr handhabbar. Für die Konsumenten sieht das anders aus. Jedes im Internet geführte Gespräch, jeder Kommentar wird indiziert und ist über Suchmaschinen sofort verfügbar. Wer nach einem brandneuen oder seltenen Produkt sucht, erfährt hier mehr als beim Hersteller. Konsumententscheidungen beginnen folgerichtig heute mehrheitlich mit einer Recherche im Netz. Acht von zehn Autokäufern informieren sich mittlerweile zuerst online.

Es ist eine vergebliche Hoffnung, dass sich deren Recherche auf die Websites der Anbieter beschränkt. Meinungen sind spannender als Fakten. Konsumententscheidungen über Autos, Fotoapparate, Kinderwagen, Restaurants oder Kosmetikartikel führen meist in Foren. Diese öffentlichen Diskussionszirkel sind die heimlichen Champions des Internets. Leider werden sie von Marketingabteilungen überhaupt nicht wahrgenommen; vermutlich, weil ihre Aufmachungen

nicht in die Markeninszenierung passen. Eine Suche nach «Audi + Erfahrungsbericht» führt bei Google allerdings schon unter den ersten zehn Treffern auf Seiten wie motor-talk.de (siehe Kasten).

Foren sind nicht schön, dafür sind sie echt. Das Internet bringt mich in wenigen Sekunden weltweit mit genau den Menschen zusammen, die ein bestimmtes Produkt kennen,

## Kunden wissen oft viel mehr über ein Produkt als dessen Verkäufer.

die bereit sind, mir umgehend zu antworten, und dabei weder kommerzielle Absichten hegen noch Geld verlangen. Das Gespräch mit ihnen macht Spass, und andere können, weil es öffentlich ist, jederzeit einsteigen. Und das am Sonntagabend auf dem Sofa. Am Ende des Gesprächs sind alle klüger. Auch das ist eine Folge des Mitmach-Internets: Die Kunden wissen mehr über die Produkte als die Verkäufer.

**MARKEN IN DER KLEMME** Aggregiert haben die millionenfachen Beratungsgespräche dramatische wirtschaftliche Folgen. Dreissig Prozent der deutschen Internet-Nutzer haben bereits ein Produkt nicht gekauft, weil sie negative Kommentare von anderen Nutzern gelesen haben. Im Gegenzug geben 56 Prozent an, sich von positiven Kommentaren beeinflussen zu lassen (Quelle: Ipsos 2006). Noch schlimmer, als schlecht besprochen zu werden, ist nur eines: gar nicht erwähnt zu werden.

Auf eine einfache Formel gebracht: Die Käufer sind in der Selbstorganisation den Anbietern um Lichtjahre voraus. Während diese noch darüber sinnieren, was das alles bedeuten könnte, vernetzen sich die Konsumenten munter drauflos. Wer es noch nicht wahrhaben will, wie stark die Kunden bereits in den Trotzburgen des Marketings marodieren, für den empfiehlt sich ein Blick in eine Blog-Suchmaschine wie Technorati.com. Marken wie Audi, Nokia oder Greenpeace werden hunderttausendfach von Privatpersonen in ihre Online-Erzählungen eingewoben – nur bei Wal-Mart sind es eine halbe Million. Der Grund: Wal-Mart gilt nicht nur als schlechter Arbeitgeber, er ist in vielen ländlichen Regionen der USA auch der einzige. Und die Hassliebe zum Unternehmen artikuliert sich im Internet.

Die Freiheit der Selbstinformation ist im Konsumumfeld ein so wertvolles Gut, dass sie niemand freiwillig wieder aus der Hand gibt. Marken sind in der Klemme. Sie können ihre tradierten Kommunikationsmodelle nicht auf den Long Tail übertragen. Hier fehlt die Reichweite, es fehlen feste Bezugssysteme als Werbeträger, und es fehlt der Inhalt. Welche Werbung soll man schon neben eine Diskussion stellen, die sich darum dreht, dass in der neuen Modellgeneration die Silikonmatten von sechzehn Innenraumablagen eingespart wurden? – Etwa: «Volkswagen. Aus Liebe zum Automobil?»

**EMPFEHLUNGSMARKETING** Werbung hat auf Meinungsmärkten keine grosse Bedeutung mehr. Der Konsument will von grossen, aufregenden Marken *involviert* werden – in ein Gespräch, das beide bereichert. Marken können die Party schmeissen und versuchen, sie für die Verbraucher attraktiv zu gestalten, aber sie müssen auch erkennen, dass der vernetzte Konsument viele Angebote zum Mitmachen hat und immer häufiger mit der Vermarktung seiner eigenen Botschaften beschäftigt ist. Marketing heisst hier nicht nur Dialog auf Augenhöhe, sondern auch Wettbewerb um die Rolle des Meinungsmachers.

Das einzig funktionierende Marketing im Long Tail ist Empfehlungsmarketing: Kunden werben für Produkte. Sie haben die grösste Glaubwürdigkeit und den geringsten Streuverlust. Nur sie wissen, wer sich für welche Argumente interessiert; sie treffen den richtigen Moment, die richtige Botschaft, den richtigen Duktus. Marken, die von den Kun-

den nicht im Gespräch gehalten werden, existieren im Long Tail nicht. Je länger das «lange Ende», umso schwerwiegender sind die wirtschaftlichen Folgen.

Leider ist der Pool an Menschen begrenzt, die den Wert einer Marke zielgruppengerecht übersetzen können und willens sind, diese Botschaft aktiv zu kommunizieren. Im besten Falle sind interessante Kunden ein Produktvorteil – ein einzigartiger Mehrwert. Anderen Kunden macht es Spass, mit ihnen in Kontakt zu kommen; mit ihrem Kauf erhalten sie den Zugang zu diesen Personen, die sie inspirieren, beraten, respektieren. Wie wichtig diese Dialogfähigkeit der Kunden ist, belegt der Apple-iPod. Der Erfolg dieses Kultgerätes hat sicher viele Väter. Aber ein ganz entscheidender ist, dass ein

## Im besten Falle sind interessante Kunden ein Produktvorteil.

aus der Tasche geholter iPod immer auch ein Gesprächsthema ist. Die Dialogfähigkeit rechtfertigt seinen Aufpreis stärker als irgendein Qualitätsunterschied.

**MARKEN BRAUCHEN «MAVENS»** Marken haben also die Aufgabe, Meinungsführer unter ihren Kunden zu identifizieren. Das sind nicht zwingend charismatische Anführer, sondern es sind die, die Reputation und Reichweite besitzen. Nur sie können die Botschaften einer Firma im Long Tail sinnvoll

## Karmaloo-Reps



Quelle: karmaloo.com

Karmaloo verkauft neben In-Labels auch selbst produzierte Mode, deren Design die Kunden vorschlagen. In den letzten drei Monaten wurden 1000 Anregungen eingereicht und davon 37 in die Produktlinie übernommen.

Die Anfertigung von Wunschkleidung – eine Spielart von «mass customization» – ist aber nur eine Seite eines Geschäftsmodells, das die Kunden so weit in die DNA integriert, dass sie zum verlängerten Arm des Unternehmens werden. Karmaloo hat zudem 8000 Kunden, die sich verpflichtet haben, die Marke in ihrem sozialen Umfeld aktiv zu bewerben,

und dafür Rabatte, Boni und einen besonderen Status erhalten. Die Mitglieder dieses Strassenteams nennen sich «Reps».

Die Karmaloo-Reps sorgen dafür, dass die Kultur ihres Umfeldes sich auf Karmaloo wiederfindet. Sie laden Fotos hoch, gestalten Firmenlogos und -sticker, produzieren Bannerwerbung. Und sie machen ihren Job äusserst wirkungsvoll. Obwohl weniger als ein Prozent der Kunden Reps sind, verantworten sie fünfzehn Prozent des Gesamtumsatzes des Unternehmens.



streuen. Prädestiniert sind Menschen, die durch Kreativität oder Organisationstalent anderen einen Mehrwert bieten.

Menschen mit Meinung und Reichweite heissen im Long Tail «Mavens». Das hebräische Wort bezeichnet eine Mischung aus Experte und Meinungsführer. Mavens sind eine neue Avantgarde im Marketing. Es sind Menschen, durch deren Gespräch die Präsenz einer Marke in den Mikrosegmenten überhaupt erst entsteht. Erfahrungswerte zeigen, dass nur einer von hundert Kunden ein Maven ist, dieser aber Kontakt zu rund tausend Personen hat. Mavens haben damit eine enorme wirtschaftliche Bedeutung für jede Marke. Ihre Kreativität und Urteilskraft beeinflusst das Verhalten ganzer Gruppen, zudem ist der Streuverlust ihrer Meinungsverbreitung gleich null. Mavens wissen besser als jede Marktforschung, wer offen für die Botschaften einer Marke ist, wie die Tonalität und Argumentation verlaufen muss.

Wer eine Regelkommunikation mit hundert Mavens aufbaut, erreicht rund 100 000 Personen aus seiner wirklichen Zielgruppe. Für diese Reichweite bräuchte es in analogen Medien sieben- bis achtstellige Kontakte. Jede Marke benötigt Mavens, und jede Marke hat Mavens. Sie zu erkennen, ist die erste Herausforderung. Das geht über das Internet ganz einfach: Sobald sie kommunizieren, sind sie sichtbar und ansprechbar. Sie für sich zu gewinnen, ist eine andere Herausforderung. Ihre Reputation lebt von ihrer Unabhängigkeit. Dieses Gut gilt es, im Blick zu haben. Nie darf ein Unternehmen vergessen, dass es sich um Enthusiasten handelt und nicht um PR-Profis. Die Kommunikation sollte absolut offen, verbindlich und frei von Forderungen sein. Mavens sind so professionell wie Journalisten zu behandeln. Aber sie sind keine Zuarbeiter – es sind Freunde.

**WAS FÜR UNTERNEHMEN ZU TUN IST** Mavens zu engagieren, ist relativ einfach – meist werden diese Markenjünger viel zu selten wahrgenommen, als dass sie dieses Abenteuer nicht lockte. Am Anfang geht es nur um die schlichte Kenntnisnahme, den freundlichen Dialog, der ausreicht, um sie in ihrem Tun so zu bestärken. Der zweite Schritt ist, Gesprächsanlässe zu bieten. Sonst machen das andere, siehe Coca-Cola. Mavens wollen wie Journalisten immer wieder aufs Neue angeregt werden. Drittens: Bieten Sie den Mavens Gesprächsorte, die ihre Bekanntheit erhöhen. Mit diesem Geschäft auf Gegenseitigkeit – Glaubwürdigkeit versus Reichweite – ist die

Basis gelegt für eine lange und loyale Beziehung. Viertens: Echte Diskussionen schaffen Resonanz. Wer nicht mitreden lässt, bleibt allein; Meinungen darf man nicht nur haben, man muss sie auch aushalten. An der Fähigkeit zur Kontroverse entscheidet sich die Überlebensfähigkeit einer Marke im Long

## **Mavens lassen sich nicht domestizieren oder kaufen, weil sie dann sofort ihre Wirkung verlieren.**

Tail. Und fünftens, natürlich: zuhören und antworten. Sonst bleibt niemand. Das Unternehmen erhält mit dem Zwang zum Loslassen auch die Verpflichtung zum Zuhören.

Nur wer diese Grundregeln eines respektvollen Umgangs einhält, schafft tatsächlich eine motivierte, authentische, glaubwürdige, dauerhafte und wirtschaftlich funktionierende Multiplikation in den Tiefen der Nische. Wer die Regeln vergisst – beispielsweise, dass es sich bei Mavens um Privatpersonen handelt –, bekommt dies sofort zu spüren. Wie Wal-Mart, der einflussreiche Blogger in die Regelkommunikation einbezog und dann anfang, ihnen ganz normale Pressemitteilungen zu schicken. Was Journalisten einfach in den Papierkorb schmeissen, publizierten einige der Blogger im Wortlaut auf ihren Websites. Der Aufschrei war gross, weil die Leser davon ausgingen, Wal-Mart hätte sie gekauft.

Mavens lassen sich nicht domestizieren oder kaufen, weil sie dann sofort ihre Wirkung verlieren. Sie wirken dann so gekünstelt und steril wie jede andere Markenkommunikation. Unternehmen, die sich dennoch auf das Wagnis Mavens einlassen, sind deswegen wohl die starken, erfolgreichen Marken. Sie wissen, dass sie mehr gewinnen als verlieren können. Und sie können es wagen, die Kontrolle über ihre Markenbotschaften abzugeben – weil sie wissen, dass diese Werte nicht nur kommuniziert, sondern bereits gelebt werden.

Sie sind in der Lage, die öffentliche Aufmerksamkeit, die sie bislang nur für sich selbst beansprucht haben, mit den Mavens zu teilen – weil sie wissen, dass eine Marke wächst, wenn sie menschlich wird, und dass die Faszination für Produkte nie mit der Faszination für Menschen konkurrieren kann. Der Mensch steht immer im Mittelpunkt. Eine von ihren Konsumenten öffentlich gelebte Marke ist das wertvollste Marketing, das ein Unternehmen besitzen kann. <

