

Word-of-Mouth-Marketing im Kommunikationsmix

Tobias Engelsleben und Christoph Magnussen

1.	Die Herausforderung im Kommunikationsmix	219
2.	Konzeptionelle Wurzeln des personenzentrierten Marketings	220
3.	Word-of-Mouth-Marketing als komplementäre Marketing-Strategie	221
3.1	Begriffsklärung und Gegenstandsbereich.....	221
3.2	Ausgewählte Praxisbeispiele.....	223
3.3	Prozessmodell für Botschafter-Programme.....	224
3.4	Erfolgsmessung von Botschafter-Programmen.....	228
4.	Handlungsempfehlungen für die Praxis.....	230
	Literaturverzeichnis	231



Prof. Dr. Tobias Engelsleben

Tobias Engelsleben ist als Dekan des Fachbereichs Wirtschaft & Medien der Hochschule Fresenius in Köln tätig. In seiner vorherigen Beratungstätigkeit bei Simon-Kucher & Partners sowie in Forschung und Lehre widmet er sich den Themenfeldern Marketing, Strategie und Logistik.



Christoph Magnussen, B.A.

Nach einem Studium an der Universität St. Gallen arbeitete Christoph Magnussen zunächst als Berater für die Marketing Partner AG in Wiesbaden im Bereich Marketing- und Vertriebsmanagement. Später gründete er zusammen mit seinem Geschäftspartner die smaboo AG mit Sitz in Zürich und Berlin, die sich auf Botschafter-Marketing und Social Media spezialisiert hat.

1. Die Herausforderung im Kommunikationsmix

Die Situation der Marketingverantwortlichen wird gegenwärtig in vielerlei Hinsicht komplexer. Während der bereits seit einigen Jahren feststellbare Trend einer Verlagerung der Budgets von „klassischen Kanälen“ (insb. Print, TV) auf „Online-Medien“ sich intensivierend fortschreibt, führen konjunkturelle Entwicklungen eher zu grundsätzlich zurückhaltenden Spendings. Gleichzeitig wachsen die Anforderungen der Auftraggeber an die Messbarkeit des Kommunikationserfolges. Zunehmend rücken als „alternativ“ erkannte Werbeformen (zum Beispiel Guerilla Marketing, Virales Marketing) oder aber verschiedene Spielarten der Online-Kommunikation (fast schon klassisch: Bannerwerbung; Suchmaschinenmarketing, Affiliate Marketing etc.) und neue Kommunikationskanäle (online-basierte soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter) in das Spektrum der zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten. Daneben lässt sich als dritter Treiber eine zunehmend wahrgenommene „Krise der Massenkommunikation“ durch mediale Überbeanspruchung ausmachen. Munzinger/Musiol sprechen von „Reizdarwinismus“ und verweisen darauf, dass allein in den Jahren 2003 bis 2005 sich die Menge verfügbarer Information vervierfacht habe. Trotz oder wegen des medial zugänglichen Überangebotes werden lediglich ca. 2 % der dargebotenen Inhalte klassischer Medien (TV, Rundfunk, Print) tatsächlich rezipiert. Eine differenzierte Wahrnehmung einzelner kommunikativer Inhalte ist bei geschätzten 5000 Markenbotschaften pro Tag schlichtweg unmöglich (Munzinger/Musiol 2003, S. 20f.). Vor diesem Hintergrund ist die Reaktanz der Konsumenten und das Glaubwürdigkeitsproblem der klassischen Kommunikation nicht verwunderlich. In diesem Umfeld werden Meldungen über die Effizienz „neuer Kanäle“ (zum Beispiel Kommunikation in sozialen Netzwerken) oder neuer Konzepte (Buzz Marketing etc.) dankbar aufgenommen.

In jüngster Zeit erfährt vor diesem Kontext ein Konzept, dessen Wurzeln bereits seit langem im Kommunikations-Mix verortet sind, zunehmende Aufmerksamkeit: Word-of-Mouth-Marketing. Dieses Konzept ist insgesamt als Reaktion auf die zunehmende Ineffizienz der klassischen Werbung zu verstehen. Eine oft zitierte Studie von McKinsey weist darauf hin, dass mehr als zwei Drittel aller Kaufentscheidungen für Konsumgüter auf Empfehlungen innerhalb des Word-of-Mouth-Marketings zurückzuführen sind (Taylor 2003, S. 26).

Der vorliegende Beitrag greift konzeptionelle Wurzeln des Word-of-Mouth-Marketing auf, begründet seinen komplementären Beitrag im Kommunikationsmix und entwickelt ein Vorgehens- und Bewertungsmodell zur Implementierung entsprechender Kampagnen.

2. Konzeptionelle Wurzeln des personenzentrierten Marketings

Die Marketingtheorie hat sich bereits aus verschiedenen Perspektiven mit der grundsätzlichen Wirksamkeit persönlicher Kommunikationsprozesse für den Meinungsbildungs- und Kaufentscheidungsprozess befasst.

Mit spezifischem Fokus auf die Akzeptanz und Annahme von Innovationen liefert etwa die Adoptionstheorie von Rogers (Rogers 1995) Handlungsempfehlungen darüber, in welchen Phasen der schrittweisen „Vereinnahmung“ potentieller Interessenten einer Marktneuheit welche spezifischen Kommunikationsinhalte notwendig sind, um eine effektive Markteinführungsstrategie zu unterstützen (Homburg/Krohmer 2003, S. 490). Die resultierende Diffusion (also die Verbreitung der Innovation im relevanten erschließbaren Marktumfeld) wird dabei wesentlich durch das Kommunikationsverhalten der Erst-Kunden begünstigt, sofern diese als Meinungsführer eine signifikante Ausstrahlungswirkung auf Meinungsfolger ausüben können. Das Meinungsführer-Konzept geht auf eine von Katz und Lazarsfeld durchgeführte Untersuchung des Wahlkampfes für die amerikanische Präsidentschaftswahl 1940 zurück, bei der festgestellt wurde, dass nicht etwa die Medien eine direkte, kurzfristige Beeinflussung bewirkten, sondern vielmehr die „opinion leader“ im Rahmen ihrer persönlichen Kommunikation das Wahlverhalten anderer Personen nachhaltig beeinflussten (Katz/Lazarsfeld 1955, Fuchs/Unger 2005, S. 132).

Im Umfeld des Investitionsgütermarketings treten die Grenzen der traditionellen (Massen-) Kommunikation unmittelbar zu Tage. Die relative Bedeutung von anonymer Werbung gegenüber Elementen wie persönlichem Verkauf oder Messe-Kommunikation gerät in den Hintergrund, je komplexer, erklärungsbedürftiger und spezifischer das Investitionsobjekt ausfällt.

Im Rahmen komplexer Systemgeschäfte bezeichnet man mit Referenzkommunikation die Einschaltung von nicht ausschließlich herstellerkontrollierten Personen(kreisen), welchen als Verwender ähnlicher Anlagen/Systeme eine höhere Neutralitätsvermutung zu Gute kommt, die wiederum die Glaubwürdigkeit positiv beeinflusst (Engelsleben 1999, S. 268 u. dort zitierte Quellen). Die positive Wirkung auf potentielle Interessenten wird im Business-to-Business-Marketing entsprechend dahingehend genutzt, dass mit Einverständnis des Referenzkunden dessen Anlage mehreren potentiellen Interessenten zugänglich gemacht und im direkten Kontakt mit dem Verwender ein Meinungsbild im Sinne des Herstellers übermittelt werden kann.

Während Diffusionstheorie, Adoptoren- und Meinungsführerkonzept theoretische Bausteine bereitstellen, steht mit der Referenzkommunikation ein

konkretes Instrument, wenn auch für das Business-to-Business-Umfeld, im Kommunikationsmix zur Verfügung. Word-of-Mouth-Marketing, auf diesen Ansätzen fußend, kann im Rahmen der skizzierten kommunikationspolitischen Ausgangssituation als komplementäres Instrument im modernen Kommunikations-Mix verstanden werden, sofern ein systematischer, plan- und kontrollierbarer Prozessansatz verfolgt wird. Hierauf wird in den folgenden Abschnitten eingegangen.

3. Word-of-Mouth-Marketing als komplementäre Marketing-Strategie

3.1 Begriffsklärung und Gegenstandsbereich

Word of Mouth bzw. Mundpropaganda bezeichnet den Austausch zwischen Menschen über Produkte und Marken. Word-of-Mouth-Marketing wird daher als Marketingstrategie definiert, bei der Unternehmen ihre Kunden dazu ermutigen über Produkte, Services oder die Marke mit anderen Kunden zu reden und dies gezielt steuern (PQ Media 2007, S. 9). Überlässt man die Verbreitung allein den Konsumenten, sprechen wir von passivem Word of Mouth und damit nicht von einer eigenständigen Marketingdisziplin (Portman 2006). Grundsätzlich beginnt Word of Mouth dort, wo die Erwartungen des Kunden übertroffen (positives Word of Mouth) oder stark verfehlt werden (negatives Word of Mouth) (Röthlingshöfer 2008, S. 37). Dabei verbreitet sich negatives Word of Mouth um ein Vielfaches schneller als positives und sollte daher nach Möglichkeit verhindert werden (Schmidt 2009, S. 38).

Auch wenn Mundpropaganda in der Gesellschaft schon seit Menschengedenken ein Thema ist, spielt Word of Mouth als eigenständige Marketingdisziplin erst seit kurzer Zeit eine Rolle und wurde bislang überwiegend als Effekt aus anderen Maßnahmen (PR-Artikel, Videoclips etc.) dankbar angenommen.

Der große Vorteil dieser Kommunikationsform liegt vor allem in der sehr viel persönlicheren Komponente. Die Werbebotschaft wird mit einer uns nahestehenden Person in Verbindung gebracht und erfährt somit eine signifikant höhere Glaubwürdigkeit, was wiederum positive Effekte auf die Werbewirkung einer Kampagne hat. So liegt der Einfluss von Freunden auf unsere Kaufentscheidung bei über 90%, im Print und TV hingegen nur bei 70% bzw. 69% (PQ Media 2007, S. 21). Markenbotschafter, wie die Akteure in diesem Prozess genannt werden, stellen damit eine nicht zu unterschätzende absatzfördernde Komponente im Kommunikations-Mix dar.

Word of Mouth wird in der Praxis als Gattungsbegriff eingesetzt, dem sich weitere Spezialdisziplinen unterordnen (Wietholz, 2008). Wo virales Marketing vor allem auf die virusartige Verbreitung von sehr kontroversen oder lustigen Botschaften (bspw. Video-Content) setzt (Seidman 2007, S. 142), fokussiert sich Social Media-Marketing stark auf den Einsatz von Online-Medien, bei denen sich Kunden im Web über Produkte oder Services austauschen und dabei in den Dialog über die Marke treten (Blogs oder Social Networks). In Abgrenzung zum Buzz Marketing, welches versucht, durch einzelne aufmerksamkeitsregende Aktionen virale Effekte hervorzurufen (Hughes 2005, S. 2), geht es im Botschafter-Marketing darum, unter bestehenden Kunden der Marke die wirklichen Fans zu identifizieren, um diese gezielt und nachhaltig als Fürsprecher für die eigene Marke zu gewinnen. Die nachstehende Grafik verdeutlicht diese Zuordnung.



Abbildung 1: Einordnung des Botschafter-Marketings (in Anlehnung an Grewal/Cline/Davies 2003)

Im Gegensatz zu übrigen Word of Mouth-Disziplinen sind Botschafter-Programme längerfristig ausgerichtet. Die Markenbotschafter nehmen dabei eine führende Rolle im Rahmen des Programms ein, um die Botschaft des Unternehmens gezielt im eigenen Umfeld zu verbreiten (Seidman 2007, S. 142). Deshalb eignet sich der Einsatz von Botschafter-Marketing besonders für Unternehmen mit komplexen, erklärungsbedürftigen Produkten oder Marken, die vor allem von dem Erlebnis und dem Involvement der Kunden profitieren. Gleichzeitig haben Botschafter einen sehr engen Bezug zum Unternehmen und zur Zielgruppe und stellen daher ein perfektes Bindeglied zwischen diesen beiden Welten dar.

In den USA ist Botschafter-Marketing in vielen Unternehmen bereits fester Bestandteil des Marketing-Mixes und wird nachstehend anhand einiger ausgewählter Case-Studies erläutert.

3.2 Ausgewählte Praxisbeispiele

Das Textilunternehmen The Gap Inc. ist mit 14,5 Mrd. US Dollar Umsatz und über 134.000 Mitarbeitern einer der führenden Jeans und Young-Fashion Retailer weltweit (Gap Inc. Annual Report 2008, S. 6).

Im Sommer 2005 hat Gap ein Botschafter-Programm gestartet, mit dem Ziel durch virale Effekte die Wahrnehmung und Anproben einer neuen Jeans-Serie zu steigern. Die Kernzielgruppe des Programms waren junge Frauen, weshalb Gap 100 Botschafterinnen ausgewählt hat, um möglichst eng mit der Zielgruppe zusammenarbeiten zu können.

Die Aufgabe der Gap Botschafterinnen bestand darin, durch speziell für die Kampagne entwickelte Tools, wie Mailings, eigene Website, Rabatt-Flyer für Freunde und Bekannte und Events in ihrem sozialen Umfeld für Gap zu werben. Der Haupt-Incentive der Kampagne war eine von Gap finanzierte Style Party für die Botschafterinnen und 30 ausgewählte Freunde, die während dieser Party natürlich die neue Gap Jeans ausprobieren konnten und behalten durften.

Ein herauszustellendes Ergebnis der Kampagne war die Zahl der Abverkäufe, denn die neue Jeans-Serie war zeitweise in den Top-Märkten vollständig ausverkauft. Neben der Botschafter-Rabattkarte, die mehrfach eingesetzt wurde, sind über 34.000 weitere Vorzugskarten an Freunde und Partyteilnehmer in Umlauf gebracht worden (Einsatz 100% bei Partyteilnehmern bzw. 20% bei Freunden der Partyteilnehmer). Diese bemerkenswerte Interaktionszahl und das starke emotionale Involvement haben außerdem zu einer erheblich stärkeren Akzeptanz der Jeans-Marke Gap innerhalb der Zielgruppe geführt (WOMMA 2009).

Dass Botschafter-Marketing aber vorsichtiger Planung und detaillierter Konzeption bedarf, zeigt eine Kampagne, die 2006 von Wal-Mart in den USA initiiert wurde. Ein Paar reiste durch die USA und dokumentierte über den Blog „Wal-Marting Across America“, wie sie unterschiedliche Wal-Mart-Shops besuchten, Mitarbeiter zu den Vorzügen ihres Arbeitgebers interviewten oder zu den herausragenden Produkten befragten. Das Paar selbst, sowie der eigens in Wal-Mart CI gestaltete Wohnwagen und das Equipment wurden von Wal-Mart bzw. der zuständigen PR Agentur Edelman bezahlt, was nicht in der Öffentlichkeit kommuniziert wurde. Die Kampagne stieß auf heftige Reaktionen in der Blogosphäre und in etablierten Medien, nicht aufgrund der Bezahlung der beiden Protagonisten, sondern vielmehr aufgrund der Tatsache die Botschaftertätigkeit zu verschweigen und den Konsumenten auf dem Wege glaubhaft zu machen, dass es sich um eine von Kunden initiierte Kampagne handelte. Die Kampagne musste nach kurzer Zeit wieder eingestellt werden (Gogoi 2006).

3.3 Prozessmodell für Botschafter-Programme

Wie die Cases eindrücklich zeigen, ist Botschafter-Marketing keineswegs ein zufälliges Phänomen und folgt auch nicht den Gestaltungsparadigmen klassischer Werbung. Botschafter-Marketing kann dann als erfolgreicher Bestandteil der Kommunikationsstrategie eingesetzt werden, wenn es einem strukturiert aufgebauten Prozessmodell, das nachstehend praxisnah erläutert wird, folgt.

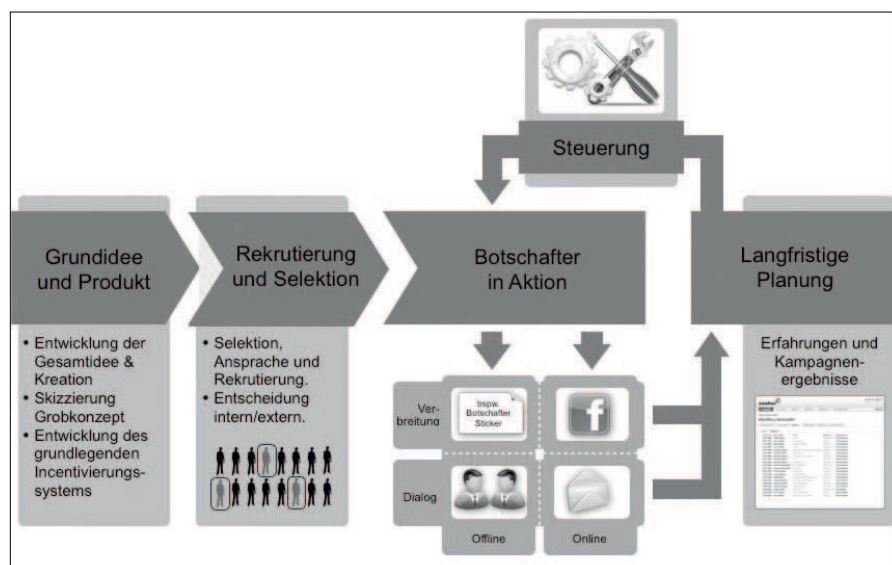


Abbildung 2: Prozess einer Botschafter-Kampagne

Schritt 1: Grundidee und Produkt

Werbung hat ein sehr klares Ziel: Das Produkt zu verkaufen. Am Anfang und am Ende steht das Produkt, jegliche Maßnahmen sind daraus abgeleitete Vorgänge. Produkt und Services wiederum können sich, vor allem hinsichtlich Qualität und Verwendungszweck, erheblich unterscheiden. Vereinfacht gibt es aus der Perspektive eines Botschafters drei Produkt-Typen: Top-Produkte, die den Nutzer in Qualität und Leistung so stark überzeugen, dass eine Weiterempfehlung, also das Marketing, Bestandteil des Produktes ist. Marken wie Apple, Porsche oder Harley Davidson haben solche stark involvierenden Produkte geschaffen. An zweiter Stelle stehen Produkte, die zwar qualitativ hochwertig sind, jedoch nur sehr wenig involvierend sind. Zu dieser Gruppe gehören für gewöhnlich vor allem Produkte des täglichen Bedarfs, wie z.B. Zahnpasta, Büroartikel, Spülmittel, Filterkaffee etc. Diese Produkte können nicht alleinstehend vermarktet wer-

den, vielmehr bedarf es einer guten Story, auf die in Schritt zwei näher eingegangen wird. Die letzte Kategorie umfasst Produkte von schlechter Qualität bzw. mangelhafter Leistung. Es gibt immer wieder Versuche, solche Produkte über eine geschickte Marketing-Kampagne zu verkaufen, was fast immer kläglich scheitert. Hier ist eine grundlegende Überarbeitung des Produktes notwendig und keine Werbekampagne. Gerade durch den Einsatz von Botschaftern würde sich das schlechte Feedback in rasanter Geschwindigkeit verbreiten und für Frustration bei Botschaftern, Kunden sowie Produkt-Verantwortlichen sorgen.

Auf Basis des Produktes wird anschließend die Grundidee bzw. das Konzept entwickelt. Es geht dabei um Themeninhalte, die leicht transportierbar sind und in Relevanz zur Zielgruppe stehen. Die Botschafter müssen nicht zwingend Experten sein, um an dem Programm teilzunehmen. Gleichzeitig ist es entscheidend, im Rahmen der Konzeption die Incentivierung der Botschafter festzulegen. Hier kommen im Allgemeinen monetäre und nicht-monetäre Incentives in Frage. Im Gegensatz zu den natürlichen Fans, können Kern-Botschafter als Treiber der Kampagne durchaus monetär incentiviert werden. Hierbei ist jedoch darauf zu achten, dass eine sehr genaue Überprüfung der Handlungsmotive des Botschafters im Vorfeld stattgefunden hat und die Leistungen des Botschafters nicht in eine vertriebliche Tätigkeit oder eine Performance basierende Vergütung übergehen, was im schlechtesten Fall verheerende Wirkung auf die Glaubwürdigkeit und einen Verlust des Vertrauens in den Botschafter nach sich ziehen kann. Die Incentivierung sollte je nach Programm individuell und systematisch erarbeitet werden.

Schritt 2: Markenbotschafter – Die richtigen Botschafter identifizieren und rekrutieren

Eine Kampagne mit Markenbotschaftern steht und fällt mit der Begeisterung und Motivation der Menschen, die daran teilnehmen. Diese Menschen zu identifizieren und deren Qualifikation genau einzuschätzen, ist ein aufwändiger Prozess. Unterschiedliche Rekrutierungskanäle und Ansprechmethoden müssen gegeneinander abgewogen werden. Oftmals wird aber der effizienteste Kanal zur Gewinnung von begeisterten Botschaftern übersehen – der eigene Kundenstamm. Viele Unternehmen verfügen über sehr langfristige und enge Kundenbeziehungen und damit über ein enormes Potenzial, um geeignete Botschafter im Kundenstamm zu identifizieren. Der große Vorteil dieser Herangehensweise ist, dass die Kunden die besten Argumente für „ihre Lieblingsmarke“ oder „ihr Lieblingsprodukt“ bereits kennen.

Die Identifizierung kann durch gezielte Befragungen der eigenen Kunden vorgenommen werden. Damit sind keine anonymen Studien gemeint, sondern

vielmehr ein Kundenservice, der sich für die tatsächlichen Belange der Kunden einsetzt und zuhört, wenn Kunden dazu bereit sind Feedback zu liefern. Weitere Quellen sind Diskussionsforen im Internet sowie die zahlreichen Social Community Websites und Blogs, aber auch Vereine oder Events, an denen Kunden teilnehmen.

Sind die Rekrutierungsquellen bekannt, kann das Profil der künftigen Botschafter definiert werden, um potenzielle Kandidaten gezielt und auf persönlichem Wege anzusprechen. Flyer, Banner, Plakate, Print-Anzeigen etc. sind hierbei eher von geringer Bedeutung, da weder ein individueller Dialog möglich ist, noch können Kriterien wie Begeisterungsfähigkeit und ein hohes Mitteilungsbedürfnis im Gespräch/Austausch beachtet werden.

Zuletzt muss der „Fit“ zwischen Marke und Botschafter gegeben sein, also geklärt werden, ob sich der Botschafter in Erscheinung und Auftreten, als Repräsentant der Marke eignet. Weitere Fragen, die gestellt werden sollten sind u. U.: Besitzt der Botschafter ein ausgeprägtes, relevantes soziales Netzwerk? Decken sich die Interessen des Kunden mit den geplanten Aktivitäten?

In jedem Fall sollte diese Phase mit genügend Zeit in der Projektplanung versehen werden, denn nur mit Hilfe wirklich guter Botschafter kann Botschafter-Marketing erfolgreich sein.

Schritt 3: Die Botschafter involvieren und aktivieren

Markenbotschafter werden über Themen involviert. Wie in Schritt 1 dargestellt, gibt es Produkte, die eher von geringerem Involvement sind und nicht allein im Mittelpunkt des Programms stehen können. In solchen Fällen ist es entscheidend, eine prägnante Story zu entwickeln, die auf Basis der Gesamtidee unter den Botschaftern weitergegeben werden kann. Es muss im wahrsten Sinne des Wortes 'der Rede Wert sein'. Wie so eine Story funktionieren kann, zeigt die Erfolgsgeschichte des Unternehmens Modò & Modò aus Italien. Bei dem Produkt handelt es sich um ein gewöhnliches schwarzes Notizbuch für einen stolzen Preis von 14,- EUR. Den Unterschied macht die vermeintliche Geschichte hinter dem Notizbuch. Sie erzählt, dass berühmte Dichter, Denker und Künstler, wie Chateaubriand, Picasso und Hemingway, dieses Buch bereits verwendet hätten. Wer möchte nicht auch ein Stück mehr Gedankenfreiheit in unserer heutigen von elektronischer Kommunikation überfluteten Welt? Auch wenn der Großteil der Geschichte erfunden ist, macht sie das Buch dennoch zum Verkaufsschlager. 2008 wurden weltweit 29 Mio. EUR mit dem Notizbuch Moleskine umgesetzt; mit steigender Tendenz (Pogonat 2008, Irle 2008).

Doch es bedarf mehr als einer Story, um ein nachhaltiges Botschafter-Programm aufzubauen. Den Markenbotschaftern müssen auch belastbare Argumente an die Hand gegeben werden, die sie mit gutem Gewissen im Freundes- und Bekanntenkreis streuen können. Zuletzt geht es neben Story und Argumenten schließlich um die richtige Platzierung im Kontext der Zielgruppe. Das Unternehmen oder die Agentur unterstützen dabei die Botschafter, damit sie sich in ihrem sozialen Umfeld präsentieren und mit ihrer Rolle als Botschafter profilieren können. Ein sehr schönes Beispiel dafür ist das Botschafter-Programm der Common Wealth Credit Union Bank in Kanada. Jedes Jahr (seit 2005) wird nur ein Markenbotschafter oder eine Markenbotschafterin als „Spokesperson“ gewählt, um die Bank bei den unter 25-Jährigen zu repräsentieren. Verbreitet werden die Aktivitäten der Botschafter mittels Online-Videos, Blogs, Podcasts oder Social Networks. Diese Aktion war so erfolgreich, dass innerhalb eines Jahres über 3.500 Konten in der Zielgruppe eröffnet wurden, wobei die Maßnahme die einzige Werbemaßnahme bei den unter 25-Jährigen ist (Anderson 2008).

Schritt 4: Zusammenarbeit und Steuern durch Tools

Mediakanäle wie Twitter, Facebook, Skype, Youtube usw. sind derzeit in aller Munde und werden häufig als eigenständige Werbemittel gesehen. Jedoch sind sie eher als Marketing-Instrumente anzusehen, bzw. als Tools zur Steuerung eines Botschafter-Programms, da durch sie die Zusammenarbeit radikal vereinfacht wird. Zudem ermöglichen es diese Tools, kostengünstig Reichweite im Internet aufzubauen und die Aktivitäten der Botschafter messbar zu machen (vgl. Abschnitt 3.4). Es muss aber beachtet werden, dass ein Großteil der Gespräche immer noch persönlich, also offline stattfindet (>70%) (Keller Fay Group 2007). Statt Kommentaren, Fotos oder Videos müssen also auch Wege gefunden werden, diese Offline-Tätigkeiten zu steuern und zu messen. Spezialisierte Plattformen ermöglichen genau dies, indem sie es dem Botschafter sehr leicht möglich machen, von seinen Gesprächen und Erfahrungen zu berichten. Jeder Beitrag wird dann sogleich ausgewertet und die Bewertung zum Abschluss der Kampagne zu einem Report zusammengefasst.

Schritt 5: Langfristige Planung

Mit Markenbotschaftern werden hochgradig motivierte, stark involvierte, dem Unternehmen zugeneigte Kunden in den Mittelpunkt der Marketing-Aktivitäten gestellt. Dies erfordert zum einen verantwortlichen Umgang und zum anderen eine langfristige Perspektive. Nur so haben die Botschafter das Gefühl, dass es das Unternehmen ernst meint und sich ihr Engagement lohnt. Auf Basis der Erfahrungen aus der vorangegangenen Phase kann das Programm dann für die Zukunft kontinuierlich verbessert werden.

3.4 Erfolgsmessung von Botschafter-Programmen

Während die klassischen Werbemedien die Reichweite in den Mittelpunkt von Kampagnen stellen (bspw. durch Messen des Tausenderkontaktpreises, TKP), wird der Schwerpunkt im Word of Mouth, also auch im Botschafter-Marketing, auf die Werbewirkung gelegt. Die Ergebnisse diverser Studien sowie Erfahrungen aus Kampagnen belegen den starken Einfluss, den Empfehlungen von Freunden und Bekannten auf unsere Kaufentscheidungen haben. Statt also die Reichweite zu messen, interessieren im Rahmen eines Botschafter-Programms vielmehr die Anzahl der Interaktionen, die durch die Markenbotschafter generiert werden. Dabei wird eine Interaktion als ein direkter Austausch zwischen zwei oder mehr Personen definiert, die in einer Beziehung zueinander stehen. Das können persönliche Gespräche am Arbeitsplatz unter Kollegen, auf Geburtstagen unter Freunden oder Diskussionen in der Universität mit Kommilitonen sein. Interaktionen werden aber auch über neuere, digitale Medien, wie Social Communities, Blogs, Instant Messenger generiert. Botschafter werden dazu angehalten, vorher definierte und im Rahmen des Projekt-Konzeptes entwickelte Aktionen durchzuführen, um möglichst viele Interaktionen mit Personen aus der Zielgruppe zu erzielen. So kann grundlegend zwischen Online- und Offline-Aktionen unterschieden werden. Gleichzeitig kann es Aktionen geben, die eher einen intensiven Dialog erzeugen (bspw. persönliche Gespräche) oder Aktionen (Blogbeiträge oder Social Media Aktivität), die eher darauf ausgelegt sind, sich schnell und möglichst weit innerhalb der Zielgruppe zu verbreiten. Beide Formen von Aktivitäten haben ihre Daseinsberechtigung für Botschafter-Programme und werden meistens verknüpft eingesetzt. Nachstehende Grafik zeigt exemplarisch, zwischen welchen Aktivitäten im Botschafter-Marketing innerhalb der Dimensionen Online/Offline und Dialog/Verbreitung unterschieden werden kann.

	Dialog	Verbreitung
Online	<ul style="list-style-type: none"> • Gezielter Einsatz als offizieller Markenbotschafter für Diskussionen in Blogs, Foren • Aufbau von Fan- und Nutzer-Gruppen • Einladungen im eigenen Freundeskreis • Persönliche E-Mail 	<ul style="list-style-type: none"> • Statusmeldungen, Kurzbeiträge auf Facebook, Twitter, StudiVz, Youtube, etc. • Einbinden von Facebook-Applikationen in die eigenen Profiseiten
Offline	<ul style="list-style-type: none"> • Persönliche Gespräche unter Freunden • Produkttests mit Bekannten oder Arbeitskollegen • Detaillierte Feedback- und Produktberichte 	<ul style="list-style-type: none"> • Auffällige Symbole/Zeichen, die den Botschafter in der Öffentlichkeit erkennbar machen • Ein Beispiel können Notebook-Werbefolien sein, die den Botschafter in seiner Peer-Group sichtbar machen

Abbildung 3: Wirkungsmatrix eines Botschafter-Programms

Anhand dieser Dimensionen kann ein Botschafter-Programm und die entsprechenden Aktionen aufgebaut und gesteuert werden. Der Aufbau der Programme und die Einsatzmöglichkeiten orientieren sich dabei stark an dem Nutzen der vier Aktionskategorien. In jedem Fall sind zum Start eines Programms stets offline-dialogorientierte Aktivitäten relevant, da diese nicht nur die höchstmögliche Kontaktqualität bieten, sondern auch Erklärungsmöglichkeiten bei komplexen Produkten und echtes, ungefiltertes Markt-Feedback generieren. Außerdem sind sie der ideale Startpunkt, da der durch diese Aktionen generierte Content (Feedback-, Gesprächs-, Test-Berichte oder reale, emotional aufbereitete Geschichten) sehr gut für die Verbreitung genutzt werden können. Online-Dialoge können vor allem dazu genutzt werden, um Themen zu platzieren oder Produkterfahrungen über das Internet zu sammeln. Unternehmen können über diesen Weg ihren eigenen Mediakanal aufbauen, der einen direkten Kontakt zum Kunden ermöglicht und jegliche Intermediäre ausschaltet. Offline- und Online-Verbreitung profitieren wiederum von der Qualität der im Dialog generierten Interaktionen bzw. Inhalte, da diese die Grundlage für eine schnelle und weitreichende Verbreitung bilden. Nachstehende Grafiken zeigen, wie die Matrix die Planung des Programms unterstützt, indem versucht wird, in jedem Bereich geeignete Aktionen auszuarbeiten und diese mit den anderen Dimensionen zu verknüpfen.

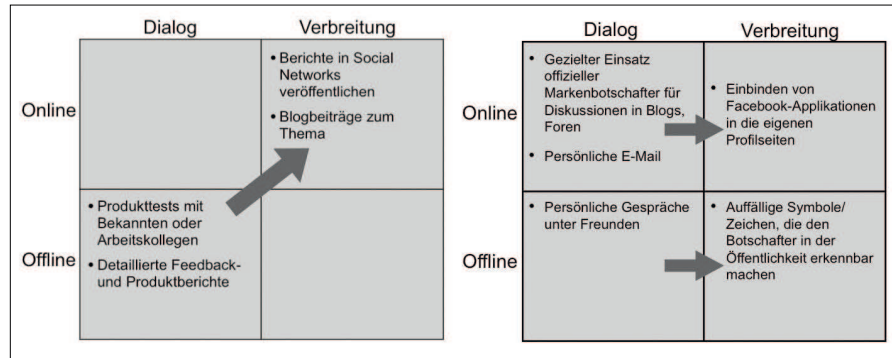


Abbildung 4: Einsatz der Wirkungsmatrix im Projekt-Setup

Jede Aktion für sich generiert eine bestimmte Zahl an Interaktionen, die mittels spezieller Tools von den Botschaftern an den Projekt-Manager weitergeleitet und dann von diesem bestätigt und bewertet werden. So kann auch neben der reinen Anzahl der Interaktionen zusätzlich der Qualitätsgrad in die Bewertung mit einfließen. Damit können quantitativ wie auch qualitativ wertvolle Reports für die Marketing-Controller erstellt werden, um die Kosten einer Kampagne dem Nutzen gegenüberzustellen. Um einen über unterschiedliche Kampagnen vergleichbaren Wert zu erhalten, werden die Brutto-Spendings der Kampagne durch die Gesamtzahl der zu erwartenden oder tatsächlich generierten Interaktionen geteilt und als CPI (Cost per Interaction) ausgewiesen.

4. Handlungsempfehlungen für die Praxis

Für die Realisierung von Botschafter-Programmen in der Praxis sind zwei Effekte interessant, die sich in diversen Projekten eingestellt haben. Zum einen konnte im Rahmen von Botschafter-Programmen, die gemeinsam mit klassischer Werbung geschaltet wurden, beobachtet werden, dass die Wahrnehmung von Spots, Plakaten oder Anzeigen durch die aktive Arbeit der Botschafter gesteigert werden kann. Einmal auf eine Kampagne aufmerksam gemacht, nehmen Konsumenten die Kampagne über die gesamte Laufzeit stärker und häufiger wahr. Dies ist vor allem auf die persönliche Beziehung zum Markenbotschafter zurückzuführen.

Zum anderen konnte festgestellt werden, dass der Einsatz von Botschaftern bei gleichzeitiger Verringerung eigener klassischer Werbekanäle dennoch einen erheblich absatzfördernden Effekt nach sich zieht. Dieses Phänomen wird zwar noch von anderen Faktoren, wie der Marken- oder Produkt-Attraktivität, beein-

flusst, es zeigt aber deutlich, was die bereits genannte sehr hohe Einflussmöglichkeit (>90%) von Freunden bewirken kann.

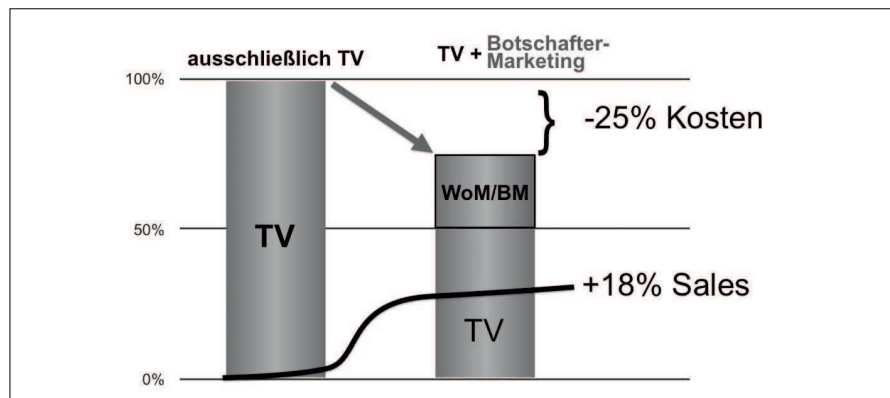


Abbildung 5: Auswirkungen auf Kosten und Absatz bei Implementierung eines Botschafter-Programms (Zahlen in Anlehnung an Wells 2004; Coolidge 2004; o. V. 2005):

Jeden neuen Trend sofort umzusetzen ist sicherlich keine Strategie, die ein systematisch aufgebauter Marketing-Mix verfolgen sollte. Jedoch muss es eine Selbstverständlichkeit für Marketingverantwortliche sein, sich mit herausragenden Marketingerscheinungen auseinanderzusetzen, um das Potenzial für das eigene Geschäft gewissenhaft einschätzen zu können. So können Botschafter- und Word-of-Mouth-Marketing eingesetzt werden, um klassische Werbe-Maßnahmen, die den Konsumenten immer schlechter erreichen, wirkungsvoll zu ergänzen und neben Image fördernden Effekten auch klare Absatzergebnisse zu erzielen. Virale Effekte und die Weiterempfehlung der eigenen Marke und Produkte sollten nicht dem Zufall überlassen werden oder Nebeneffekt kreativer Kampagnen sein, sondern vielmehr das Ergebnis strategisch geplanter Maßnahmen, die neben klaren Zielsetzungen auch den Prozess und die Methodiken dieser Marketingdisziplin berücksichtigen und umsetzen. Der hohe Einfluss, der von Freunden und Bekannten ausgeht, wird in Zukunft eine nicht zu unterschätzende Rolle im Marketing-Mix spielen und maßgeblichen Einfluss auf den Erfolg von Produkten bzw. Marken haben.

Literaturverzeichnis

ANDERSON (2008): Anderson, Heather: Canada's Common Wealth Credit Union Wins MACQUEE Award, www.cutimes.com, <http://www.cutimes.com/>

Issues/2008/June%2004,%202008/Pages/Canadas-Common-Wealth-Credit-Union-Wins-MACQUEE-Award.aspx.

BRUHN/ESCH/LANGNER (2009): Bruhn, Manfred/Esch, Franz-Rudolf/Langner, Tobias: Handbuch Kommunikation, Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, Wiesbaden.

COOLIDGE (2004): Coolidge, Alexander: Michael Stalbaum Addresses Viral Marketing Techniques for Teens – Teens Virtually Perfect for P&G, unrealmarketing.com, <http://unrealmarketing.com/news/31/61/>

ENGELSLEBEN (1999): Engelsleben, Tobias: Marketing für Systemanbieter, Wiesbaden.

GAP INC. (2008): Gap Annual Report, www.gapinc.com, http://www.gapinc.com/public/documents/GPS_AR_08.pdf (12.09.2009).

GOGOI (2006): Gogoi, Pallavi: Wal Mart's Jim and Laura, The Real Story, www.businessweek.com, http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/content/oct2006/db20061009_579137.htm (10.09.2009).

GREWAL/CLINE/DAVIES (2003): Grewal, Rajdeep/Cline, Thomas W./Davies, Anthony: Early-Entrant Advantage, Word-of-Mouth Communication, Brand Similarity, and the Consumer Decision-Making Process, in: *Journal of Consumer Psychology*, 2003, Vol. 13, No. 3, S. 187–197.

HOMBURG/KROHMER (2003): Homburg, Christian/Krohmer, Harley: Marketingmanagement, Wiesbaden.

HUGHES (2005): Hughes, Mark: Buzzmarketing, get people to talk about your stuff, New York.

IRLE (2008): Irle, Mathias: Das ungeschriebene Buch, Brandeins Online 02/2008, <http://www.brandeins.de/archiv/magazin/das-marketing-ist-tot-es-lebe-das-marketing/artikel/das-ungeschriebene-buch.html> (12.09.2009).

KATZ/LAZARFELD (1955): Katz, Elihu/Lazarsfeld, Paul F.: Personal influence, Chicago.

KELLAR FAY GROUP (2009): Talk Track, http://kellerfay.com/?page_id=7 (12.09.2009).

LINDSTROM (2008): Lindstrom, Martin: Word of Mouth, www.martinlindstrom.com, http://www.martinlindstrom.com/index.php/cmsid__list_articles/___62 (10.09.2009).

LIPINSKA (2008): Lipinska, Alina: Is negative WOM more meaningful than positive, *www.attentio.com*, <http://www.attentio.com/blog/2008/06/12/is-negative-wom-more-meaningful-than-positive/> (13.09.2009).

MUNZINGER/MUSIOL (2008): Munzinger, Uwe/Musiol, Karl Georg: Markenkommunikation, wie Marken Zielgruppen erreichen und Begehren auslösen, Landsberg/Lech.

o.V. (2005): The Wallstreet Journal (2005): Ad Icon P&G Cuts Commitment To TV Commercials, <http://online.wsj.com/article/SB111861590160357458.html>, (22.09.2009).

PODSKALSKY (2009): Podskalsky, Olaf: Mundpropaganda 2.0, Virales Marketing 2.0, *www.alles2null.de*, <http://www.alles2null.de/mundpropaganda-20-virales-marketing-im-web-20/> (12.09.2009).

POGANATZ (2008): Poganatz, Hilmar: Kladde für Kreative, *Sueddeutsche.de*, <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/376/316261/text/4/> (13.09.2009).

PORTMAN (2006): Portman, Christoph: Empfehlungsmarketing, *www.scoremarketing.ch*, <http://www.scoremarketing.ch/WissensBox/pdfs/lesenswert/Empfehlungsmarketing0611.pdf> (22.09.2009).

PQ MEDIA (2007): Word of Mouth Marketing Forecast: 2007–2011, Stamford, CT.

ROGERS (1995): Rogers, Everett M.: Diffusion of innovations, 4. Aufl., New York.

UNGER/FUCHS (2005): Unger, Fritz/Fuchs, Wolfgang: Management der Marketing-Kommunikation, 3. Aufl., Berlin.

RÖTHLINGSHÖFER (2008): Röthlingshöfer, Bernd: Mundpropaganda, was Unternehmen wirklich erfolgreich macht, München.

SCHMIDT (2009): Schmid, Stephan: Mundpropaganda als steuerbares Marketinginstrument, Hamburg.

SEIDMAN (2007): Seidman, Dov: How: why how do we do anything means everything- in business (and in life), New Jersey.

TAYLOR (2003): Taylor, John: Word of mouth is where it's at, in: *Brandweek*, Vol. 44, Issue 22, S. 26.

WELLS (2004): Wells, Melanie: Kid nabbing, *Forbes* Feb 2004, http://www.forbes.com/forbes/2004/0202/084_print.html (21.09.2009).

WIETHOLZ (2008): Wietholz, Pepe: Buzz, Virales Marketing, Mundpropaganda bzw. Word of Mouth, wo ist der Unterschied?, www.buzzpeople.de, <http://www.buzzpeople.de/2008/01/15/buzz-virales-marketing-mundpropaganda-bzw-word-of-mouth-wo-ist-der-unterschied/>(12.05.2009).

WOMMA (2006): Word of Mouth Marketing Association, Gap Ambassador Program, www.womma.com, <http://www.womma.org/casestudy/examples/create-a-viral-campaign/gap-ambassador-program/>(10.09.2009).