Anne M. Schüller
Marketing Consulting

Crowdsourcing und Co-Creation: Der Kunde als Mitgestalter im neuen Marketing

Die Social Media und das mobile Web haben die Gesetze der Businesswelt in kürzester Zeit auf den Kopf gestellt. Früher entwarfen die Unternehmen ihre Neuheiten im stillen Kämmerlein, kreierten Werbemonologe dafür und streuten sie dann in den Markt. Und die Kunden? Sie hörten brav zu und kauften dann. Heute ist es umgekehrt. Produkte werden nun mithilfe der Kunden entwickelt, Services mithilfe der Kunden verbessert, Marken mithilfe der Kunden geführt. Engagierte Fans sind die neuen Vermarkter. Und kluge Anbieter machen die Käufer zu Mitgestaltern, wo es nur geht.

Das alte Marketing konfrontierte die Marktteilnehmer ungefragt mit dem, was das Unternehmen sich selber ausgedacht hatte, und zog sie dabei nicht selten über den Tisch. Das neue Marketing hat endlich verstanden, dass ein Unternehmen erst dann auf Dauer erfolgreich sein kann, wenn es die Kunden mit all ihrem Wissen aktiv integriert.

Mithilfe von Mitmach-Aktionen, im Englischen Crowdsourcing, Co-Creation oder auch Social Collaboration genannt, wird die Schwarmintelligenz der bestehenden und potenziellen neuen Kunden aktiv genutzt. Durch solches Beteiligen bislang zumeist Unbeteiligter werden neue Ideen generiert, das Flop-Risiko wird reduziert, Kundentreue wird quasi einprogrammiert und positive Mundpropaganda entsteht ganz wie von selbst.

So nimmt das neue Marketing endgültig Abschied vom monologischen Einbahnstraßendenken, es pflegt die zweigleisige Interaktion und das Vernetzen. Dies beginnt immer mit dem Zuhören, um wertvolle Wissensvorsprünge zu sichern. Danach werden kluge Fragen gestellt. Schließlich

zollt man Konsumenten Respekt, indem man die von ihnen erzeugten Inhalte (User Generated Content) aufgreift, und macht sie zum Vortester und Mitgestalter, wo immer dies möglich ist.

Facetten der Crowdsourcing

Betrachtet man das Crowdsourcing genauer, so lassen sich fünf Facetten herausanalysieren:

- das Aktivieren
- das Involvieren
- das Integrieren
- das Co-kreieren
- das Innovieren

All das kann rein Offline, rein Online oder - besser natürlich – verknüpft in beiden Welten passieren. Im Folgenden wird anhand einer ganzen Reihe von Beispielen gezeigt, wie das genau funktioniert. Grundsätzlich ist bei solchen Aktionen immer zu fragen:

- Ist es innovativ?
- Ist es aufmerksamkeitsstark?
- Ist es emotional berührend?
- Passt es zu uns?
- Stärkt es unsere Reputation?
- Sorgt es für's Drüberreden?
- Ist es empfehlenswert?

Mithilfe solcher Fragen finden Sie gewiss einen Dreh, der Ihrer Konkurrenz bislang verborgen blieb. Und so sichern Sie sich schon heute Konkurrenzvorsprünge für die Welt von morgen.

Aktivieren: Der Kunde als aktiver Mitgestalter

Bei den Kunden schlummert das bislang am wenigsten genutzte Kreativpotenzial. Von progressiven Unternehmen wird der Konsument deshalb verstärkt in alle Stufen des Wertschöpfungsprozesses aktiv involviert. So entwickelt sich das moderne Marketing immer mehr zum Mitmach-Marketing. Anstatt also per Schrotflintentaktik die Öffentlichkeit mit Werbung

einseitig zuzuballern, gehen zeitgemäße Unternehmen mit ihren Kunden eine Beziehung ein, in der diese das Sagen haben. So sorgen Anbieter nicht nur für einen 'Kick im Kopf', sondern vor allem für einen 'Kick im Herzen'. Die Chancen stehen gut, dass derart eingebundene Kunden sich auch begeistert als aktive Empfehler betätigen – kostenlos, aus eigenem Antrieb und gerne.

Das Outsourcen klassischer Unternehmensleistungen an die Kunden ist in zahlreichen Varianten möglich: Umfragen, Abstimmungen und Ratings, Prognose-Börsen, Diskussionsforen und Feedback-Systeme, Ideen-Camps und Innovationsworkshops, Kundenbeiräte, User-Groups, Community-Plattformen und so weiter und so fort. Jedes Unternehmen kann auf seine Weise Ansatzpunkte finden, um Kunden mitentscheiden zu lassen, wo es in Zukunft langgeht. Die Schlüsselfrage dazu ist die: „Wie können wir unsere Kunden an allen Interaktionspunkten aus ihrer passiven Rolle herausführen und mitgestaltend beteiligen?“ Die Stichworte dazu: Guerilla-Aktionen und Community-Marketing. Im Folgenden je zwei Beispiele hierfür.

Ein Metzger macht Guerilla-Marketing

Fleischermeister Ludger Freese aus Visbek hat einmal ein Gewinnspiel ausgelobt, bei dem es 500 Euro zu gewinnen gab. Die Aufgabe bestand darin, sechs Kühe, die auf der Wiese eines seiner Bauern grasten, so zu fotografieren, dass der Name FREESE zu lesen war. Jedem Tier war dazu bioverträglich ein Buchstabe auf’s Fell gemalt worden.

So liefen die Tiere Tag und Nacht im tiefen Gras und wunderten sich, dass am Zaun so viele Menschen mit Handys und Fotoapparaten standen. Gewonnen hat eine Schulklasse, die mit dem Geld ihren Ausflug nach Österreich finanzierte. Die Jugendlichen hatten sich um die Wiese verteilt und die Tiere so lange ermuntert, bis einer das Wort FREESE richtig im Kasten hatte.

Nike und Mesut Özil

Im Vorfeld der Fußballweltmeisterschaft 2010 sollten neue Fans für die deutschen Facebook-Profile von Nike Football und Mesut Özil hinzugewonnen werden. Dazu hatten Interessierte die einmalige Chance, den Fußballstar nach Südafrika zu begleiten, und zwar auf ganz besondere Weise: Über eine Facebook-App konnten die User eine persönliche Botschaft an Özil übermitteln.

Diese wurde auf einem Chip gespeichert, und der in den Turnierschuh eingepflanzt, womit Özil dann spielte. Knapp 2.000 Botschaften gingen ein. Über 7.000 mal wurde ‚Like‘ geklickt. Die Nike-Football-Fanbasis konnte im Kampagnen-Zeitraum von 80.000 auf 150.000 erhöht und die

Fanzahl von Mesut Özil um 365.000 gesteigert waren. Blogs, Foren und die Presse berichteten ausführlich. Und Mesut Özil entwickelte sich zu einem der herausragendsten Spieler der WM.

Die Bosch-Community

Unter dem Schlagwort ‘Einer weiß immer, wie es geht‘ hat der Elektrowerkzeug-Hersteller Bosch eine Community-Plattform geschaffen, auf der sich Heimwerker austauschen können. Das übergeordnete Ziel? Do-it-Yourself-Freunden eine digitale Heimat zu geben.

Diese können hier Projekte einstellen, ihr Wissen kundtun, Erlebnisse mit anderen zu teilen, Empfehlungen auszusprechen, Tipps und Tricks mit Gleichgesinnten austauschen, Rat von Profis einholen und auch Produkte testen.

Um gleich mit voller Power durchzustarten, wurden ganz zu Anfang mehr als 70 Personen mit einer hohen Affinität zum Thema Heimwerken herausgefiltert und in die Firmenzentrale eingeladen. Dort hat man ihnen das Projekt vorgestellt und auf diese Weise einige sehr aktive Community-Mitglieder von der ersten Stunde an gewonnen.

Noch einmal Bosch

Für den B2B-Bereich hat Bosch ‚Bob‘ ins Leben gerufen. Bob ist das Profi-Forum für Handwerker und alle diejenigen, die die blauen Profi Power Tools benutzen. Wer sich für den geschlossenen Professional Community Bereich registriert, kann von allerlei Goodies - wie etwa Produkttests und Sonderaktionen - profitieren.

Die Empfehlungsbereitschaft der Community-Mitglieder ist extrem hoch, wie Christoph Bühlen, Senior Direkt Marketing Manager anlässlich einer Konferenz berichtete. Auf die Frage: „Würden Sie Bosch Powertools einem Kollegen weiterempfehlen?“ ergab sich auf Basis eines Offline-Indexes von 100 für die Facebook-Fanpage ein Wert von 217 und für die Bob-Community sogar ein Wert von 234.

Involvieren: Kunden als kostenlose Unternehmensberater

Nicht die Unternehmen, sondern engagierte Konsumenten erzeugen heute die relevantesten Markenbotschaften. Und nicht die internen Businesspläne, sondern dialogisierende User entscheiden nun über Top oder Flop. Da wäre es doch gut, seine Kunden zu involvieren, wo es nur geht. Denn endlich können Marken mit ihren Endkunden unmittelbar kommunizieren. Und Anbieter, die bislang auf Fachhandelsstrategien setzen mussten, können jetzt über Onlineshops und die Social Media einen direkten Draht zu den Nutzern ihrer Produkte aufbauen.

Die Frage, die bei all dem überaus sinnvoll ist, lautet so: „Wie können wir Kunden, Partner, Multiplikatoren und Meinungsführer so einbeziehen, dass sie sich als gute Fee unserer Firma sehen und deren Geschicke engagiert mitgestalten?“ Involvieren lässt sich auf zweierlei Weise:

1. Sie und Ihre Mitarbeiter interagieren mit den Menschen im Web.
2. Sie stellen eine Plattform bereit, auf der sich die Menschen untereinander und mit Ihnen austauschen können.

Zumindest derzeit ist es noch leicht, Personen zu finden, die sich aktiv einbinden lassen. Es macht eben auch viel mehr Spaß, selber mitzuspielen, statt immer nur anderen zuzuschauen. So erreicht ein gut durchdachtes Mitmach-Marketing am Ende nicht nur eine stärkere Loyalität, es bewirkt auch Leistungsverbesserungen - und positive Kommentarspuren im Web.

Beispiele gibt es genug

Der Ton im Web ist manchmal rau, doch die Essenz aus Kommentaren kann wegweisend sein. So gibt es die Geschichte von dem unzufriedenen Twitterer, der schrieb: „Der Empfang hat mir das mieseste Zimmer im ganzen Hotel gegeben.“ Der Concierge las das, meldete sich unverzüglich bei dem Gast und quartierte ihn sofort in ein besseres Zimmer ein.

In einem anderen Fall kam ein Staubsauger-Hersteller über Online-Gespräche darauf, dass Hunde nicht kläffen, wenn seine Geräte eingeschaltet werden. Aus so was kann man kreativ und werblich ganz schön was machen.

"Immer wenn wir Kundenwünsche in unserem Sortiment berücksichtigen, werden wir mit Lob im Social Web belohnt", berichtet Monica Glisenti, Leiterin Corporate Communications bei der Schweizer Migros. Und bei all dem liest die ganze Welt mit.

Paradebeispiel Dell

Auf Dell-Plattformen hat der Dialog mit und zwischen den Kunden (heute) einen ganz hohen Stellenwert. Hohe Kosteneinsparungen werden, so Michael Buck, ehemaliger Direktor für Online Marketing Strategien bei Dell, durch ein Support-Forum erzielt, weil dort viele Service-Anfragen direkt von Kunden beantwortet werden.

Ferner bekommen die offerierten Elektronik-Produkte auch Sterne-Bewertungen von Kunden. Angebote, die nur zwei von fünf möglichen Sternen erhalten haben, fliegen aus dem Sortiment. Am Anfang waren die Entwickler darüber entsetzt: „Wenn der Kunde uns aber nun schlecht bewertet?“ - „Seid froh, dann lernt ihr was“, war die Antwort darauf.

Heute werden die Bewerter von den Entwicklern direkt befragt: „Du gibst dem Produkt nur zwei Sterne. Erklär doch bitte mal, warum.“ So erreicht das Feedback direkt die Stelle, die es betrifft. Um sicher zu sein, dass andere das genauso sehen, fragt Dell die Community: „Jemand sagt, am yx Computer sei der USB-Schlitz zu nah am Steckerloch? Ist Euch das auch so wichtig?“ Die Antworten kommen reichlich, und sie helfen, jede Menge Entwicklungskosten zu sparen.

Das Beispiel Macy’s

Mitarbeiter beim US-Kaufhaus Macy’s erhalten an ihrem ersten Arbeitstag keinen Computer, sondern Stift und Papier. In sogenannte Kunden-Logbücher tragen sie ein, was ihnen durch Beobachten und im Gespräch mit den Kunden auffällt, was gar nicht geht, was man besser machen kann und welche Produkte im Sortiment fehlen. Diese Hinweise werden aber *nicht* in irgendwelche Excel-Sheets übertragen, um dann in der Hierarchie zu versumpfen. Sie werden vielmehr direkt zu den verantwortlichen Stellen getragen - und dort auch dankbar aufgenommen.

Außerdem hat Macy‘s die Firmenwebsite für Leserkommentare geöffnet. Bereits nach sechs Monaten zeigten sich erstaunliche Erfolge: Mehr als 350 Kommentare gingen täglich ein, lobende und kritische zugleich. Besonders eindruckend war, wie oft sich die User untereinander halfen. So gab es Tipps zu einer Schuhmarke (Größen fallen zu groß aus! Lieber eine halbe Nummer kleiner kaufen!) oder zu Bettwäsche von Calvin Klein (braucht keinen Weichspüler!).

So erhielt Macy‘s wertvolle Hinweise auf Qualität und Alltagstauglichkeit von Produkten. Zum Beispiel listete der Einkauf einen metallenen Zahnbürstenhalter aus, weil mehrere Kunden darauf hingewiesen hatten, dass er an der Unterseite Rost ansetzt. Und der Hersteller hat dabei (hoffentlich) auch etwas gelernt.

Beispiel Rügenwalder Mühle

Die Rügenwalder Mühle bot ihren Facebook-Fans die Möglichkeit, eine Rolle in einem ihrer Werbe-Videos zu spielen. Dazu konnten sich Interessierte als Darsteller für den Clip bewerben, der die Produkteinführung der neuen Sorte ‚Schinkenspicker Tomate Rucola' unterstützte. Unter den Einreichungen wurde eine Vorauswahl von 18 BewerberInnen getroffen.

Diese wurden mit professionell erstellten Casting-Videos auf der Fanseite präsentiert, woraufhin die Community ihre Favoriten wählen konnte. Die sechs BewerberInnen mit den meisten Stimmen erhielten eine Rolle in dem Online-Spot. Wo, wie und was gedreht wurde, blieb zunächst ein gut gehütetes Geheimnis. Weitere Neuigkeiten wurden erst nach und nach auf der Fanseite verraten.

Die neue Wurstsorte war übrigens schon im Vorfeld gemeinsam mit den Facebook-Fans erdacht, entwickelt und vorverkostet worden. Die von der Werbeagentur Elbkind miterdachte Strategie, die Fans an sämtlichen Stufen des Kreations- und Vermarktungsprozesses aktiv teilhaben zu lassen, ist also hier in doppelter Weise gelungen.

Das Beispiel Grohe

Der Armaturen-Hersteller Grohe hat vor einiger Zeit einmal „Duschbotschafter gesucht". Gefragt waren Nutzer, die die Regenschauer-Dusche testen wollten und sich bereit erklärten, darüber mit Text und Fotos auf ihrem Facebook Account zu berichten. Mehr als 6.500 Interessierte sind dem Aktionsaufruf gefolgt.

Weltweit 2.000 Personen wurden per Los ausgewählt und erhielten den Duschkopf kostenlos ins Haus gesandt. Beinahe jeden Tag fanden sich von da an auf Facebook neue Einträge, in denen die Duschbotschafter von ihren Erlebnissen berichten. Die Fanbasis stieg innerhalb von drei Wochen auf 20.000 an. Dies alles hat sich auch positiv auf den Absatz ausgewirkt: Die Grohe Rainshower Icon wurde laut Pressestelle im Kampagnenzeitraum überproportional gut verkauft.

Integrieren: Online mit Offline verknüpfen

Online und Offline müssen heute wie selbstverständlich miteinander verknüpft werden. Und einen Bruch zwischen beiden Welten darf es nicht geben. Es muss egal sein, an welchem Kontaktpunkt die Kunden schließlich kaufen, Hauptsache, sie tun es bei Ihnen und nicht bei der Konkurrenz.

Seit dem Durchbruch von Smartphones, Tablets und Apps leben wir in einer komplexen Symbiose mit dem Web. Die durchgängige Verschmelzung von Online und Offline steht an. Mixed Reality wird dies auch genannt. „Für die Menschen da draußen sind beide Welten längst zusammengewachsen. Die größte Herausforderung für die Unternehmen ist es nun, hier Ideen und Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die so selbstverständlich mit beiden Medienwelten spielen, wie die Menschen, die sie nutzen“, sagt Agenturchef Wayne Arnold.

Die Customer Journey

Die Reise des Kunden (Customer Journey) durch Ihre Unternehmenswelt muss in Zukunft das Navigationssystem sein. Ursprünglich stammt der Begriff „Customer Journey“ aus dem E-Commerce. Er beschreibt den Weg des Nutzers beim Surfen im Web über Views und Clicks bis zum schließlichen Ja.

Was bei dieser Betrachtung gerne vergessen wird: Ein potenzieller Kunde springt nicht nur im Web hin und her, vielmehr verquickt er die reale mit der virtuellen Welt. Die ‚Offline-Online Customer Journey‘, oder besser gesagt, die ‚Touchpoint Journey‘ der Kunden muss zukünftig Dreh- und Angelpunkt aller Unternehmensaktivitäten sein.

Eine Schlüsselfrage, mit deren Hilfe man die digitalisierte Zukunft erreicht, lautet so: Wie können wir das, was wir im Outernet tun, mit der virtuellen Welt sinnvoll verknüpfen? Oder umgekehrt: Wie können wir unser Internet-Business stärker ins reale Leben bringen? Ein Stichwort dazu: der ROPO-Effekt (Research online, Purchase offline), also online suchen, offline kaufen.

Der ROPO-Effekt

Bei Finanzdienstleistungen zum Beispiel liegt, einer 2010er GfK-Studie folgend, der ROPO-Effekt bei knapp 50 Prozent. Das heißt, jeder zweite geht erst online suchen, um dann offline zu kaufen. Pech für alle, die online nicht ganz weit vorne gefunden werden. Umgekehrt gingen übrigens nur 3 Prozent offline suchen, um dann online zu kaufen.

Man verliert seine Kunden also gar nicht so leicht ans Internet. „Genau das Gegenteil ist der Fall“, fasst Franziska von Lewinski, CEO der Agentur Interone, die Ergebnisse ihrer Untersuchung „The Retail Revolution“ zusammen. „Face-to-Face“ wird auch in Zukunft eine Hauptrolle spielen. Nur dürfen Offline und Online keine getrennten und konkurrierenden Sphären mehr sein. Denn Menschen lieben die Wahl. Das gibt uns nämlich das gute Gefühl, eine Situation zu beherrschen.

Das Beispiel Lodenfrey

Für viele stationäre Händler ist der E-Commerce noch immer der größte Feind. Doch an einer sozialen Vernetzung kommt niemand vorbei. Das hat der Modeanbieter Lodenfrey eindrucksvoll vorgemacht. Er zählt, was den Handel betrifft, zu den Vorreitern im verknüpften Online-Offline Media-Mix. Hierdurch konnte sich das Unternehmen endlich von seinem einseitigen Image als Oktoberfest-Trachtenhaus lösen.

Über den Online-Shop wurden kräftige Umsatzzuwächse eingefahren. Darüber hinaus stieg durch dessen Vermarktung, so Ralf Mager, Lodenfrey’s Online Marketing Manager, der Umsatz im Münchener Laden um elf Prozent. Das Offline-Wissen, dass Frauen sich gerne beim Shoppen von Freundinnen beraten lassen, wurde auch in den Online-Shop integriert.

So kann man vor dem Kauf der ausgewählten Kleidungsstücke per Button seine Freunde auf Facebook abstimmen lassen, welches Outfit am besten passt. Deren Rat erhöht auch die Chance, dass tatsächlich etwas gekauft wird. Ferner verbreitet sich das Angebot auf diese Weise im Web und führt zu Me-too-Käufen. Schließlich erhält Lodenfrey hierdurch auch wertvolles Feedback für die Sortimentspolitik.

Das Beispiel Tesco

Wie sich Out-of-Home und E-Commerce erfolgreich vereinen lassen, hat der britische Einzelhandelsriese Tesco in einem südkoreanischen U-Bahnhof vorgemacht. Dort wurden Plakate aufgehängt, die wie Supermarktregale aussahen. QR-Codes, also internetfähige Würfel-Strichcodes, leiteten die Kaufwilligen via Smartphone zu einem Onlineshop, wo sie die gewünschten Produkte ordern und nach Hause schicken lassen konnten.

Die Online-Umsätze erhöhten sich daraufhin um 130 Prozent. Auch die Umsätze in den Läden profitierten von der Aktion. Sie stiegen ebenfalls an. So wurde Tesco im dortigen Markt zur Nummer eins, ohne in teure Verkaufsfläche investiert zu haben.

Das Beispiel Lego

Lego, der dänische Hersteller bunter Spielbausteine, verschickte mal kleine Boxen im Stil eines Lego-Steins an Mitglieder des Lego-Clubs. In den Boxen fanden sie schwarze und weiße Lego-Steine sowie eine Aufsteckplatte. Das Begleitschreiben verriet, wie aus den Steinen verschiedene Symbole zu bauen waren, und verwies auf die Website legosigns.com.

Dort fanden die bastelfreudigen Empfänger Lego-Modelle in 3-D, wenn sie ihr aufgestecktes Symbol in die Webcam hielten. Durch Drehen des Symbols vor der Webcam konnten sie das 3-D-Modell von allen Seiten betrachten. Die Aktion transportierte erfolgreich die Botschaft des Dialogs: Man muss mit Lego spielen, um die Lego-Welt zu entdecken.

Co-Kreieren: Der Kunde als Schöpfer

Im Kundenkreis schlummert die größte Innovationsreserve. Und sie wird von den Unternehmen immer noch viel zu selten genutzt. Vorausschauende Anbieter hingegen zapfen das Kreativpotenzial Externer schon längst an, wo es nur geht. Beim sogenannten Crowdsourcing (Jeff Howe) geht es um die Inanspruchnahme von Intelligenz, Kreativität und Arbeitskraft externer Dritter. Sie generieren Inhalte, lösen Aufgaben oder sind an Forschungsprojekten beteiligt. Hierdurch werden nicht nur neue Ideen generiert, das Mitmachen steigert auch die Verbundenheit zum Anbieter und sorgt für den loyalisierenden ‚Mein-Baby-Effekt'.

Menschen lassen sich gerne für's Helfen gewinnen. So wünschen sich 87 Prozent der deutschen Konsumenten, dass Marken sie stärker einbinden. Dies hat 2013 die Markenstudie brandshare der PR-Firma Edelman herausgefunden. Die entscheidende Frage für Unternehmen lautet also wie folgt: Wie können wir aus (potenziellen) Kunden Mitgestalter und Produktoptimierer machen?

Und zwar so, dass es

a) einfach, glaubwürdig und nachvollziehbar ist,
b) gut zu uns und zur Marke passt und
c) nicht nur wie Pseudo wirkt, sondern wirklich was bringt?

Sind die Ziele geklärt, werden ausgewählte Zielgruppen über die unterschiedlichsten Kanäle dazu aufgerufen, ihre Vorschläge in Form von mündlichen oder schriftlichen Beiträgen als Video, Audio, Foto oder auf eine andere Art und Weise einzureichen. Meist ermittelt die Community über öffentlich sichtbare Abstimmungen den schließlichen Gewinner. Anschließend wird die Aktion passend umgesetzt – und im Idealfall öffentlich darüber berichtet.

Beispiele am laufenden Band

Es gibt eine unglaubliche Fülle von Geschichten, die über erfolgreiche Crowdsourcing-Projekte kursieren. So suchte der Outdoor-Spezialist Mammut Ideen, wie er sein 150-Jahr-Jubiläum begehen könnte. Insgesamt 171 Externe beteiligten sich an der Aktion. Dabei kamen 292 Ideen zusammen.

Der Schweizer Einzelhandelsriese Migros hat mithilfe seiner Online-Community unter anderem die sehr erfolgreichen Marmeladensorten Erdbeermund und Herbstsünde in die Regale gebracht. Beide Produkte kennzeichnet die Migros mit einem Sticker „Von Kunden entwickelt".

Bei der Mc Donald's Crowdsourcing-Aktion ‚Baue Deinen Burger und werde berühmt' wurden mithilfe eines Burger-Konfigurators über 116.000 Kreationen eingereicht. Mehr als 1,5 Millionen User haben für ihre Favoriten gevoted, und fünf Burger kamen tatsächlich auf die Speisekarte. Diese Aktion hat nicht nur die Umsätze nach oben schnellen lassen, sondern auch die Werbekosten stark reduziert. Und am Ende gab es sogar einen Effie in Gold. Der Effie ist eine der begehrtesten Auszeichnungen der Werbewirtschaft. Er misst die Effizienz einer Kampagne.

Die Deutsche Telekom konnte für ihre Million-Voices-Aktion eine Vielzahl von Online- und Offline-Kanälen einbinden. Hierzu wurde Thomas D, ein Bandmitglied der ‚Fantastischen Vier' gewonnen. Er spielte den Welthit ‚7 Seconds' neu ein, indem er hochgeladene Audio- und Videosequenzen von über 11.000 Personen mit eigenen Interpretationen mischte. Das Ergebnis finden Sie hier: http://bit.ly/10G2Mvw

Der Klassiker Blowfly Beer

Eines der ersten weltweit bekannt gewordenen Crowdsourcing-Projekte stammt aus Australien. Dort entstand eine neue Biermarke zu 100 Prozent durch das Zutun von Dritten: Blowfly Beer. Die Gründer waren keine Bierbrauer und hatten keinerlei Insiderwissen über den dortigen Biermarkt, den sich zwei nationale Marken teilten. Sie entschieden sich, alles anders zu machen,

als es Brauereien klassischerweise tun.

So ließen sie alle, die Lust dazu hatten, in Internet über den Namen, die Geschmacksrichtungen, das Logo, den Flaschentyp, den Preis, die Bierkästen, die Verkaufsstellen und die Location für die Eröffnungsparty abstimmen. Wer mitmachte, bekam zum Dank Brewtopia-Aktien und wurde hierdurch zum Miteigentümer. „Das Bier hatte 16.000 Markenbotschafter, bevor es überhaupt zu kaufen war“, erzählte der Vorstandsvorsitzende Liam Mulhall.

Auch nach dem Start passierte das meiste in Zusammenarbeit mit den Fans. So wurde das Bier nicht früh am Morgen durch die Hintertür angeliefert, sondern dann, wenn die Bars voll waren, immer durch den Haupteingang und über den Bar-Tresen hinweg. Das Ganze ging mit viel Hallo vonstatten, denn die Lieferwagen sahen aus wie Ambulanzfahrzeuge und waren mit Sirenen bestückt. So wird nicht nur die Verbundenheit optimiert, Mundpropaganda ist garantiert.

Otto und seine Brigitte

Dass es manchmal anders kommt, als man denkt, hat das Versandhandelshaus Otto erlebt. Im Rahmen eines Crowdsourcing-Projekts wurde ein Modelcontest veranstaltet und das neue Gesicht für die Otto-Facebook-Seite gesucht. Gewonnen hat ‚der Brigitte‘, ein junger Mann namens Sascha mit blonder Perücke in Frauenklamotten.

Er erhielt die meisten Stimmen von der Community, und der Otto-Versand machte den Spaß einfach mit. Sascha wurde für zwei Wochen die ‚Weihnachtsfrau‘ und bekam ein Sieger-Fotoshooting in Hamburg. Das hat in der Community für sehr viel Sympathie gesorgt und jede Menge Medienrummel bewirkt. Die Zahl der Facebook-Fans stieg in dieser Zeit von 10.000 vor der Aktion auf 160.000 danach.

Das Negativ-Beispiel Pril

Widersetzt man sich dem, wozu sich die Fans mehrheitlich entscheiden, kann die Internet-Gemeinde auch sehr ungnädig sein. Das hat Henkel 2011 bei einer Crowdsourcing-Aktion für das Spülmittel Pril zu spüren bekommen. Ein neues Flaschendesign sollte her, und erfinderische Fans sollen‘s richten. Insgesamt wurden über 50.000 Vorschläge eingereicht.

Doch als es schließlich zur Abstimmung kam, verhielten sich die Fans so gar nicht wie erhofft. Auf Platz eins landete nämlich eine braune Flasche mit der Aufschrift: „Schmeckt lecker nach

Hähnchen.“ Pril hat diesen Vorschlag nicht akzeptiert und sich so den Unmut der Community zugezogen. Und zur Schadenfreude kommt in den Medien dann auch noch der Spott: „Pril-Wettbewerb endet im PR-Debakel“ schrieb zum Beispiel der Spiegel.

Ja, wenn man Kunden involviert, kann das überraschende Wendungen nehmen, denn man verliert Kontrollierbarkeit. Die Aktion mit einer wohldurchdachten Fragestellung zu starten und für den Fall der Fälle einen kreativen Ausweg in petto zu haben, das sorgt für Punktgewinn. Zu alt-autoritärem Verhalten zurückzukehren, wenn‘s nicht klappt wie gewünscht, ist hingegen eine schlechte Option. Spielverderber waren uns noch nie sympathisch.

Das Positiv-Beispiel Ritter Sport

Unter dem Titel ‚Die Blog-Schokolade‘ hat Ritter Sport im Rahmen eines Crowdsourcing-Projekts eine neue Schokoladensorte entwickeln lassen, und das mit großem Erfolg. Von der Sortenidee über den Namen bis hin zur Verpackung konnten die Verbraucher mitentscheiden. Über 900 Sorten und mehr als 350 Entwürfe für das Packungsdesign wurden eingereicht. Tausende von Fans haben für ihre favorisierte Sorte abgestimmt.

Am Ende hat die Cookies & Cream gewonnen. Sie hatte schon zigtausend Botschafter, bevor sie überhaupt zu kaufen war. Der Wortlaut der Aufgabenstellung klang bei dieser Aktion so: „Wir suchen nicht die witzigste oder verrückteste Schokolade, sondern eine kreative und ungewöhnliche Sorte, die aber trotzdem besonders vielen von Euch schmecken würde.“ Die, die schließlich entstand, ist nicht nur echt lecker, sie ist auch einzigartig. Und sie erzählt ihre Geschichte auf der Verpackung. Eine durchdachte und gelungene Aktion.

Der Schienenfahrzeughersteller Bombardier

Dass Crowdsourcing auch im Firmenkundengeschäft (B2B) funktioniert, hat unter anderem der Schienenfahrzeughersteller Bombardier bewiesen. 2010 hat er einen öffentlichen Wettbewerb ausgerufen, bei dem es um die Innenraumgestaltung von Zügen ging. In den Kategorien Urlaubsreisen, Geschäftsreisen und Nahverkehr konnten über eine spezielle Webseite handgezeichnete Entwürfe eingereicht werden.

Zudem konnte man mithilfe eines 3D-Konfigurationstools Sitzoberflächen gestalten. Insgesamt haben über 2.100 Teilnehmer mehr als 4.200 Ideen beigetragen. Die Community-Mitglieder

selbst wie auch Design- und Verkehrsexperten bewerteten die Vorschläge anhand eines Fünf-Sterne-Systems. Die besten Designs wurden auf der InnoTrans in Berlin vorgestellt.

Innovieren: Neues erfinden in Social Media Zeiten

Nicht alle intelligenten Leute arbeiten bereits bei Ihnen. Da wäre es doch gut, ein paar helle Köpfe ausfindig zu machen, die Ihnen beim Innovieren helfen können, ohne dass sie gleich auf die Gehaltsliste müssen.

Um seine Kunden immer wieder neu zu begeistern, kann man gar nicht genug gute Ideen haben. „Für eine gute Idee brauchst Du vor allem eins: Viele Ideen." Das hat der Erfinder Thomas Alva Edison einmal gesagt. Und nur, wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser. Sammeln Sie also interessante Ideen systematisch wie folgt:

- Ihre eigenen Ideen in einem Ideenbuch
- Die Ideen Ihrer Mitarbeiter in einer Ideenbank
- Die Ideen (potenzieller) Kunden im Social Web

Wie sich letzteres anstellen lässt? Laden Sie zum Beispiel in Ihr virtuelles Ideenlabor ein. So hat es ein Mobilfunkanbieter gemacht: „Wir möchten unsere Gedanken mit Dir teilen, denn nur Du kannst uns sagen, was Dir wichtig ist. Bewerte unsere Ideen und lass uns wissen, welche wir weiterdenken sollen. Welche möglichen Produkte sind aus Deiner Sicht für die Zukunft relevant?"

Und so hat es ein Getränkehersteller gesagt: „Machst du dir gerne Gedanken zu innovativen Produktideen? Willst du hautnah dabei sein beim Mitgestalten der neuesten Trends? Dann werde jetzt Mitglied in unserer exklusiven Innovation-Community und entwickle gemeinsam mit uns die innovativsten Getränke der Zukunft."

Hilfe von außen: Schwarmintelligenz nutzen

Eine ganze Reihe von Firmen hat schon vor Jahren digitale Mitmach-Innovationsplattformen geschaffen, auf denen Interessierte ihre Ideen einbringen können. Zu den Pionieren zählt der Computer-Anbieter Dell und seine Ideastorm-Community, die inzwischen um das Mitarbeiterportal Employee-Storm erweitert wurde. Dell konnte hierüber Entwicklungskosten in

Millionenhöhe sparen. Beim Kristallglas-Verarbeiter Swarovski ist bei 70 Prozent aller Produktneueinführungen deren i-flash Community mitbeteiligt.

Tchibo ist mithilfe seiner Ideas-Plattform wieder so richtig in Fahrt gekommen. Schon 2009 hat das Unternehmen die erste Produktreihe herausgebracht, die von den Kunden selbst entwickelt wurde. Tausende von Vorschlägen wurden eingereicht. Was als 2.0-Kundenbindungsaktion begann, ist mittlerweile ein Vorzeigeprojekt der gesamten Handelsbranche. Denn die Plattform entwickelt sich immer mehr zur Ratgeber-Community, die hilft, Alltagsprobleme in den Griff. zu bekommen. Sie kann übrigens auch als Vorlage für Ihre eigene Ideen-Plattform dienen.

Ein Zusatztipp: Stellen Sie bereits existierende Ideen nicht nur intern, sondern auch extern auf die Probe und zur Diskussion. Im Web lassen sich heutzutage Vorschläge, Anregungen und Konzeptionen ganz einfach kommentieren, bereichern, bewerten und gewichten. Nutzen Sie dazu Umfragetools wie PollDaddy oder Twtpoll.

Ideenfindung mithilfe des Social Web

Ein weiterer Weg zu guten Ideen? Laden Sie Ihre Follower und Fans auf Ihren Social Media Präsenzen zum Ideen-Storming ein. So hat die dänische Danske Bank auf ihrer Facebook-Seite einen Reiter mit der Aufschrift ‚Ideenbank'. Ich selbst schreibe, wenn ich mal nicht weiter weiß, meine Fragen einfach an meine Facebook-Wall. Irgendjemand hat immer eine Antwort. Und alle, die mitlesen, können sich davon gleich mitinspirieren lassen.

Auf der Kundenplattform Migipedia des Schweizer Einzelhandelsriesen Migros sind schon über 120.000 Feedbacks zu Produkten eingegangen – ein unermesslicher Wissensschatz, den das Unternehmen ganz ohne kostspielige klassische Marktforschung erhält.

Das Beispiel Nivea

Die User im Web können auch passive Unterstützer sein. So analysierte die Innovationsagentur Hyve digitale Gespräche, um im Auftrag der Marke Nivea nach einer Positionierungslücke für ein neues Deo zu suchen. Mit Hilfe der Netnography-Methode wurden über 200 passende Community- und Social Media-Plattformen durchforstet. Ein heiß diskutiertes Thema waren sogenannte Deo-Flecken, die insbesondere auf schwarzer und weißer Kleidung auftreten. So ist die Idee für das Deo ‚Invisible for Black & White' entstanden – die erfolgreichste Deo-Markteinführung in der 130-jährigen Geschichte des Nivea-Herstellers Beiersdorf.

Damit dieser Erfolg von Dauer ist, werden interessierte User auch weiterhin aktiv involviert. So rief Nivea zusammen mit dem Versandhändler Zalando zu einem Designer-Contest auf. Mithilfe eines einfachen Web-Tools konnten Hobby-Couturiers Kleider in Schwarz und Weiß entwerfen und in einer Online-Galerie ausstellen. Innerhalb von vier Wochen wurden über 26.000 Zeichnungen eingereicht. Diese konnten öffentlich bewertet werden und kamen so in eine Vorauswahl. Unter den besten zwanzig Entwürfen wählte eine hochkarätige Jury dann das Gewinnerkleid, das schließlich in einer limitierten Auflage produziert wurde.

Open Innovation: Die ganze Welt brainstormt mit

Ihnen fehlen Ideen? Wenn es mal gar nicht weitergeht, dann stellen Sie Ihre brennenden Fragen doch einfach der ganzen Welt! Open Innovation nennt man das dann. Auf Webseiten wie brainr.de, atizo.com oder brainfloor.com kann man zum öffentlichen Brainstorming einladen. Wer solche Ideenplattformen nutzt, versorgt sich mit der kollektiven Intelligenz kreativer Querdenker von überall her. Denn die wertvollsten Ideen entstehen niemals im behüteten Drinnen, sondern an den Rändern einer Organisation und im wilden Draußen.

Für die ganz großen Problemstellungen gibt es übrigens eine Plattform namens innocentive.com. Dort liefern die Mitglieder im Schnitt nach 74 Stunden einen Lösungsvorschlag. Einem Pharmaunternehmen, das immense Gelder in die Forschung eines neuartigen Biomarkers investierte, und doch zu keiner Lösung kam, brachte die Plattform insgesamt 739 Vorschläge in kürzester Zeit.

Schöpferische Mitgestalter belohnen

Bei manchen Firmen gehört der schöpferische Kunde schon richtig zum Team. Erklärende Texte werden dort von Kunden gemacht. Und Gebrauchsanweisungen werden von Kunden geschrieben - oder als Video mithilfe von Kunden gedreht.

Aber kommt sich der Kunde bei all dem nicht ausgenutzt vor? Nein, wie es scheint. Menschen lassen sich gerne für's Helfen gewinnen, denn wir wollen uns als wertvolles Mitglied einer Gemeinschaft zeigen. Fast jeder hungert nach Verbundenheit, Anerkennung, Frohsinn und Spaß. Für kreativen Output werden wir außerdem von unserem Hirn mit Dopamin belohnt.

Das zuckersüße Hormon Dopamin ist der Freudentaumel, das aufgekratzte Beflügeltsein, ein Motivationsmotor ohnegleichen, die Glücksdroge per se. Doch nach kurzer Zeit stumpfen die Rezeptoren schon ab, und der Zauber lässt nach. Mehr muss dann her. Eine kleine Sucht entsteht. Und verheißungsvolle Ideen, die man gern teilen mag, kommen dann öfter.

Wichtig nun: Wem ein Außenstehender durch sein Mittun geldwerte Vorteile verschafft, der muss sich auch erkenntlich zeigen. Der Kunde als Büttel, das funktioniert heute nicht mehr. Wenn Externe brauchbare Ideen liefern, und die Unternehmen daran Geld verdienen, dann sollte das vergütet werden. Ruhm und Ehre durch die Veröffentlichung von Idee und Ideengeber ist ein absolutes Minimum. Die Verlosung attraktiver Preise wäre eine zweite Option. Ein monetärer Gegenwert ist die dritte.

Fazit in Sachen Crowdsourcing

Die geschilderten und viele weitere Beispiele zeigen, was heutzutage bereits möglich ist. Kopieren geht aber nicht. Denn jedes Unternehmen muss sich seinen eigenen Weg erschließen, also Ansatzpunkte finden, die zur hausinternen Kultur wie auch zu den eigenen Marken passen. Dazu müssen sich vielfach zunächst die internen Rahmenbedingungen ändern. Befehl und Gehorsam funktionieren nicht mehr. Das Ende des Topdown-Managements ist angesagt.

Und das bedeutet dann auch Kontrollverlust. Kontrollverlust ist aber in Wirklichkeit die Angst vor Machtverlust. Und sowas mögen Manager gar nicht gern. Denn Manager wollen machen. Und messen. Und steuern. Am liebsten nach Plan. Alles im Griff? In einer Netzwerkgesellschaft kann dies eine Trugbild mit schmerzlichem Ausgang sein.

Eines ist jedenfalls sicher: Kunden lieben und loben Produkte umso mehr, je intensiver sie beim Entwicklungsprozess mitreden dürfen. Marktforscher kennen diesen Effekt schon seit langem: Wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen positiv.

Wer also als Kunde aktiv eingebunden wird und Marketingprozesse mitgestalten kann, der hängt an seinem Anbieter und wird dessen Wohl und Wehe rührig begleiten. Er wird ‚seinem' Unternehmen die Treue halten und dieses wärmstens weiterempfehlen. Das ist übrigens auch die beste Prävention vor Kundenverlusten. Denn wer lässt schon gerne sein ‚eigenes Baby' im Stich?

Das Buch zum Thema

Anne M. Schüller: **Touchpoints**
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
Mit einem Vorwort von Prof. Dr. Gunter Dueck
Gabal, 4. aktualisierte Auflage, 350 S., 29,90 Euro, 47.90 CHF
ISBN: 978-3-86936-330-1
Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres und mit dem Deutschen Trainerbuchpreis 2012

Das Hörbuch zum Thema

Anne M. Schüller: **Touchpoints**
Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute
Managementstrategien für unsere neue Businesswelt
ungekürzte Hörbuchfassung, 8 CDs
ISBN 978-3-86936-501-5, € 49,90 / CHF 62.50

Die Autorin

Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, zehnfache Buch- und Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für Loyalitätsmarketing und ein kundenfokussiertes Management. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Wenn es um das Thema Kunde geht, gehört sie zu den meistzitierten Experten. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft. Weitere Informationen: www.anneschueller.de

© 2013 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de
Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de