Die Social Fashion (R)evolution von armedangels – Inbound Marketing in einem innovativen Start-Up

Die Social Fashion Company erobert mit aktiven Kunden und einem innovativen Inbound Marketing die Modewelt. Mit der Marke armedangels macht das Start-Up mobil gegen Kinderarbeit, Ausbeutung und Umweltverschmutzung. Das Konzept aktiviert Kunden und integriert sie in die Entwicklung des Unternehmens. In interaktiven Communities werden Kunden als Guerilla, Designer, Model oder Star aktiv. Kundenaktivitäten machen kostspielige Werbung überflüssig und treiben die „Social Fashion (R)evolution“ voran.

CHRISTIAN BELZ | MARTIN HÖFELER | ALEXANDER SCHAGEN

Die vorliegende Fallstudie untersucht das erfolgreiche Inbound Marketing der Social Fashion Company. Zu diesem Zweck werden Gründer, Mitarbeiter und Kunden interviewt und die Homepage des Unternehmens untersucht (Yin 2009, S. 114). Es wird gezeigt, wie sich aus der Unternehmensphilosophie das Verhältnis zwischen Outbound und Inbound Marketing ergibt. Das Potenzial von aktiven Kunden und die Bedeutung von Communities werden untersucht. Abschließend werden die relevanten Dinge für das Inbound Marketing anderer Unternehmen zusammengefasst.

Das Konzept Inbound Marketing

Der Umgang mit Kunden, die aktiv ein Unternehmen kontaktieren, stammt aus dem Telefonmarketing. Inbound Phone Marketing befasst sich ursprünglich mit Hotlines und der schlanken Bearbeitung von zahlreichen Kundenaktivitäten. Der Fortschritt in den Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglicht heute individuelle und wertorientierte Dialoge mit aktiven Kunden.

Das weiterentwickelte Inbound Marketing fördert und nutzt proaktiv sämtliche Kundenaktivitäten. Unternehmen erkennen Kunden als gleichwertige Partner an, stellen beidseitige Kommu-

nikationskanäle bereit und reagieren schnell und angemessen auf aktive Kunden. Konzepte zur Kundenintegration und lernenden Organisation sind implizit im Inbound Marketing enthalten (Belz/Schagen 2008, S. 211). Das Ziel sind Dialoge, die aktiven Kunden einen zusätzlichen Mehrwert bieten und Unternehmen frühzeitig Trends bei den Kunden erkennen lassen. Inbound Marketing stellt die Kundenzufriedenheit sicher, indem Leistungsversprechen aus dem Outbound Marketing erfüllt werden. Abbildung 1 stellt das Modell zum Inbound Marketing dar.

Auf der einen Seite stehen Kunden, die sich mit sozialen Netzwerken austauschen und aktiv ein Unternehmen kontaktieren. Auf der anderen Seite stehen Unternehmen, die gezielt auf konkrete Kundenaktivitäten und soziale Netzwerke reagieren. Im Kontext sozialer Netzwerke beeinflussen Communities zunehmend das Marketing (Schögel 2009). Kunden und Unternehmen sind über Kommunikationskanäle miteinander verbunden. Langfristige Dialoge begünstigen kundenindividuelle Lösungen und eine gemeinsame Wertschöpfung.

Im Inbound Marketing warten Unternehmen, um dann im richtigen Moment zu reagieren. Der Vorteil ist: Inhalt, Kanal und Zeit stimmen für den Kunden. Gelingt es Unternehmen richtig auf Kundenaktivitäten einzugehen, so betreiben sie ein „Volltreffer-Marketing“ ohne Streuverluste. Kundenaktivitäten sind als

Chance und Beratungsleistung zu sehen, die nicht näher am Kunden sein können (Stauss/Seidel 2007, S. 22). Die Folgerung ist einfach: Kundeninitiativen sind die bessere Grundlage für wirkliche Beziehungen. Mit der Reaktion auf aktive Kunden wird der neue Ansatz den aktuellen Trends zu Kundenintegration, Dienstleistungsgesellschaft, Web 2.0 und Communities gerecht. Im Folgenden wird das Inbound Marketing von armedangels untersucht.

Philosophie kommt vor dem Marketing

Zwei befreundete Studenten aus Köln (Deutschland) sind schockiert von den Skandalen in der Modebranche. Nach ihrem betriebswirtschaftlichen Studium gründen sie im Jahr 2007 die Social Fashion Company und rufen wenig später die Marke armedangels ins Leben. Die Gründer wollen von Beginn an, dass „alle beteiligten Bauern, Weber, Färber, Näher, Mitarbeiter, die Umwelt und natürlich die Kunden von dem Geschäftsmodell profitieren“. Getrieben von der Philosophie, tragbare Mode, sogenannte Street Fashion, mit einem nachhaltigen Lebensstil zu verbinden, tritt armedangels nicht nur gegen etwa 25 nachhaltige Modelabels in Deutschland an. Den relevanten Markt sehen Gründer, Mitarbeiter und Kunden in allen Street Fashion Labels, zu denen auch Größen wie Diesel oder Bench zählen. Bei dieser Konkurrenz differenziert Nachhaltigkeit erfolgreich im Wettbewerb.

Kunden honorieren, dass armedangels pro Shirt einen Euro spendet und Kunden selbst bestimmen, welches Projekt unterstützt wird:

- In Kooperation mit Pratham e. V. wird das Projekt Read India gefördert, bei dem Kinder in Indien unterrichtet werden.
- In Kooperation mit Viva con agua wird das Leben von 6.000 Familien in Indien langfristig verbessert.
- In Kooperation mit Bionade und Trinkwasserwald e. V. werden Laubbäume in Nadelwälder gepflanzt und so Trinkwasser und frische Luft gesichert.

Kunden schätzen zudem die Verpackung der Shirts, die in einem quadratischen Pappkarton mit großem armedangels-Logo geliefert werden. Etiketten von Fairtrade u. a. sind nicht mit Plastik, sondern mit umweltfreundlichen Fäden befestigt. Für den Versand ist das nachhaltige Unternehmen Hermes ein guter Partner.

Erst als Folge der starken Unternehmensethik werden aktive Kunden in das Geschäftsmodell integriert. Laut Gründern soll sich die „Social Fashion Revolution mithilfe aktiver Kunden wie ein Feuer verbreiten und die Modebranche verändern“. Für dieses ambitionierte Ziel sind Kunden notwendig, die aktiv die Idee von armedangels verbreiten und die Marke selbst gestalten. Der Markteintritt ist dank aktiver Kunden und einem innovativen Inbound Marketing ein Erfolg: Zwei Jahre nach der Gründung hat armedangels über 10.000 Kunden, acht festangestellte Mitarbeiter und einen freien Mitarbeiter. Trotz der Finanzkrise ist das Start-Up auf Erfolgskurs mit einem monatlichen Umsatzwachstum von 30 %.

Outbound und Inbound Marketing

Die aktuellen Herausforderungen im Outbound Marketing, wie Informationsüberlastung und Kundenwiderstand, sind den Gründern bewusst. Das Unternehmen verzichtet auf ein kostenintensives Outbound Marketing und nutzt es lediglich zur gezielten Aktivierung individueller Kunden. Ein Newsletter wird einmal im Monat an etwa 10.000 Kunden per E-Mail versendet und erzielt eine hohe Wirkung. Zukünftig sollen verschiedene Communities die Kommunikation übernehmen und den Newsletter ablösen. Zudem experimentiert das Start-Up mit verschiedenen Formen der Bannerwerbung in der Facebook-Community, um zu erfahren, welches Thema Kunden aktiviert. Im Vergleich zu Kinderarbeit und dem Logo mit einem Hinweis auf nachhaltige Mode, erzielt das Thema Mode bei Kunden mit Abstand die größte Wirkung. Trotzdem halten die Gründer fest, dass das Geschäftsmodell auf Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung aufbaut und „die Marke ohne dieses Thema austauschbar wäre“. Auffällig ist die Verteilung der Geschlechter. In der Facebook-Community reagieren Frauen unabhängig vom beworbenen Thema neunmal häufiger auf Bannerwerbung als Männer (Abbildung 2).

Ein wichtiges Standbein sind PR-Maßnahmen im Outbound Marketing. Voraussetzung sind Themen, die Journalisten und potenzielle Kunden interessieren. Die Gründer sind überzeugt, dass ein Unternehmen wirklich etwas zu sagen haben muss. Aufgrund der authentischen Unternehmensphilosophie und dem interessanten Geschäftsmodell berichten Journalisten regelmäßig über das Start-Up. Da es keine anderen Maßnahmen im Outbound Marketing gibt, fühlen sich Kunden keineswegs belästigt und „schätzen die interessanten Nachrichten“ von und über armedangels.

» Guerillas im Vertrieb, Models von nebenan, Designer aus jungen Szenen und Stars zum Anfassen erschaffen eine Markenwelt, die neue Kunden aktiviert und bindet. «

Für die Kundenaktivierung testet armedangels ein knappes Angebot. Jedes Produkt hat eine limitierte Auflage von 2.000 Stück. Allerdings verstehen die meisten Kunden nicht, dass diese Auflage gering ist. Armedangels verzichtet daher auf die aktive Kommunikation der limitierten Auflage, „um Kunden nicht mit unerwünschten Informationen zu belästigen“. Das Start-Up experimentiert stattdessen mit einem knappen Angebot, indem der Preis für ein Shirt eine Woche lang um 30 % reduziert wird.

Inbound Marketing stellt mithilfe von Suchmaschinenmarketing (z. B. Google Adwords) sicher, dass aktive Kunden das Unter-

nehmen im Internet finden. Herkömmliche Kundenfeedbacks erreichen armedangels in der Regel via E-Mail. Diese gehen direkt an die Gründer, die das Kundenanliegen selbst beantworten oder an spezialisierte Mitarbeiter weiterleiten. Wegen der kritischen Zielgruppe wird jede E-Mail individuell innerhalb von 24 Stunden beantwortet. Dies beeinflusst spürbar die Kundenzufriedenheit und -bindung und senkt die Kosten im Marketing. Wegen der steigenden Kundenzahl ist die individuelle Beantwortung von Kundenanliegen eine Herausforderung. Ein Mitarbeiter betont, dass der Kundenkontakt niemals ausgelagert wird und in Zukunft ein Mitarbeiter eingestellt wird, der nur für die individuelle Beantwortung von Kundenanliegen zuständig ist. Denn aktive Kunden wollen genau wissen, inwieweit die Mode nachhaltig ist und armedangels soziale Verantwortung wahrnimmt. Den Gründern ist daher wichtig, dass „alle beteiligten Mitarbeiter mehr über das entsprechende Thema wissen als sehr gut informierte Kunden“.

Beschwerden gibt es vor allem zu Beginn, da ökologische Baumwolle schwierig zu verarbeiten ist und armedangels erst von den Kunden lernen muss. Mögliche Qualitätsmängel kommuniziert armedangels in dieser Phase frühzeitig und legt Kunden einen Fragebogen zur individuellen Wahrnehmung der Produktqualität bei. Wenn die Kunden den Fragebogen ausfüllen, bekommen sie als Dankeschön ein weiteres Shirt geschenkt. Auf Basis der Kundenfeedbacks werden Verbesserungsprozesse eingeleitet und erfolgreich abgeschlossen. Die Kundenfeedbacks sind laut Gründer wichtig, um „nicht am Markt vorbei zu entwickeln und Beschwerden langfristig vorzubeugen“.

Zudem beobachtet armedangels mit Hilfe von Online-Marketing (z. B. Google Alerts) verschiedene Blogs im Web 2.0 und reagiert auf bestimmte Kundenaktivitäten. Es kommt z. B. vor, dass besonders kritische Kunden in Blogs negativ über armedangels berichten. Armedangels antwortet den kritischen Stimmen offiziell als Unternehmen und führt mitunter heftige Diskussionen zu Ethik und Verantwortung. In der Regel findet ein fruchtbarer Austausch statt, an dessen Ende beide Seiten neue Einsichten gewinnen und armedangels gestärkt hervortritt.

Potenzial aktiver Kunden

Aktive Kunden sind wesentlich loyaler als passive Kunden. Sie kaufen häufiger und erzielen pro Einkauf 15 – 20 % mehr Umsatz. Zudem informieren sich aktive Kunden ausgiebig über die Produkte und wissen genau, was sie wollen. Da sie selten das gleiche Produkt in unterschiedlichen Größen bestellen, liegt die Retourquote bei nur 10 %.

Viele aktive Kunden erhalten zusätzlich einen individuellen Mehrwert, da sie sich selbst als Trendsetter wahrnehmen. Durch den Austausch mit potenziellen Kunden, die armedangels noch nicht kennen, bestätigen sie ihr Selbstbild als interessierter, engagierter und modebewusster Trendsetter. Mundpropaganda ist für aktive Kunden selbstverständlich und nicht an das finanzielle Eigeninteresse gebunden. Die intrinsische Motivation der Kunden trägt deshalb zur Bekanntheit und zum Wachstum von armedangels bei.

Aktive Kunden besuchen regelmäßig die Homepage des Unternehmens und bemerken eine Sortimentserweiterung innerhalb weniger Tage. Nach drei bis vier Wochen kann der Erfolg neuer Shirts abgeschätzt werden. Multilabel-Händler benötigen demgegenüber viel Zeit zur Sortimentserweiterung und beanspruchen den Großteil der Marge für sich. Armedangels hält trotzdem an den Händlern fest, da 80 % der potenziellen Kunden ihre Mode im Geschäft kaufen. Armedangels nutzt ausgewählte Händler als Plattform, um die Bekanntheit zu steigern. Wichtig ist zwar, dass nicht zu viele Händler die Marke führen, das Image der Händler ist aber unbedeutend. Den Mitarbeitern ist wichtig, dass „armedangels eine ethische Botschaft verbreitet und auf die Aufklärung der Kunden zielt“. Wenn armedangels bei den Händlern neben Marken liegt, die keine zertifizierten Ethiklabels haben, bricht armedangels aus der grünen Nische aus und prangert Kinderarbeit bei anderen Marken an. Für diesen Schritt sind Dialoge mit Kunden entscheidend. „Marke ist Aufklärung“, bestätigen die Gründer.

Das Potenzial aktiver Kunden ist für armedangels enorm. Beide Seiten treten als Team auf und wollen gemeinsam etwas bewegen. Diese Energie verbreiten Kunden ehrenamtlich: Aktive

Abb. 1 Modell zum Inbound Marketing

Kunden organisieren z. B. armedangels-Parties oder hissen im Urlaub eine große Flagge von armedangels. Kunden merken schnell, dass das Geschäftsmodell einfach stimmt: „Das Unternehmen verdient es, unterstützt zu werden“, betont ein aktiver Kunde.

Spielwiesen für aktive Kunden

Während passive Kunden (70 % der Kunden) nur Produkte bestellen und nicht in den Dialog mit armedangels treten, beteiligen sich aktive Kunden (30 %) in Communities und gestalten die Marke. Die vier Communities von armedangels mit insgesamt 3.000 Mitgliedern sind daher ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Inbound Marketing. Aktive Kunden sehen anhand der Communities, wer bereits Kunde ist. Das Image bestehender Kunden und ihre Authentizität beeinflussen potenzielle Kunden positiv. Auf der Homepage können aktive Kunden zwischen vier Communities wählen und die Marke armedangels gestalten.

Guerillas sind aktive Kunden, welche die Bekanntheit von armedangels tatkräftig fördern. Gewinnt ein Guerilla einen neuen Kunden, hat er früher Punkte gesammelt und gegen Shirts eingetauscht. Allerdings entspricht diese extrinsische Motivation nicht dem Bedürfnis der Guerillas. Die Anreize werden daher geändert und Guerillas im Direktvertrieb eingesetzt. Sie bekommen 20 % Rabatt und können selbst bestimmen, wie sie den Rabatt einsetzen. Guerillas erzählen potenziellen Kunden von armedangels und erhöhen ihr Ansehen als Trendsetter, wenn sie den Rabatt an den neuen Kunden weitergeben. Guerillas bestätigen ihre intrinsische Motivation und profitieren von einem höheren Ansehen.

Models bewerben sich in der Community und werden von anderen aktiven Kunden bewertet. Aktive Kunden bestimmen somit selbst, wer die nächste Mode auf der Homepage präsentiert. Auf diese Weise lernt armedangels aktuelle Trends kennen und

steigert die Identifikation mit der Marke. Der aktuelle Model-Trend in den Medien und die Absicht, bald jedes Modestück am Körper zu präsentieren, fördern diese Community.

Designer bewerben sich mit ihren Entwürfen jeden Monat zu einem vorgegebenen Thema bei armedangels. Jeder Kunde kann sein Design einbringen. Auf diese Weise lernt armedangels den Kundengeschmack besser kennen und spart das Budget für professionelle Designer. Junge, motivierte Designer wie Johanna Klum und DARE haben eine Plattform für ihr Design und steigern das Image von armedangels. Kunden schätzen die „ausgefallenen Designs“. Das Logo mit einem bewaffneten Engel stiftet zudem einen hohen Wiedererkennungswert.

Stars wie Charlotte Roche und Thomas D fragt armedangels meistens über PR-Agenturen an. Für eine kostenlose Unterstützung von armedangels legen Stars erfahrungsgemäß „Wert auf die nachhaltige Unternehmensphilosophie und die angesagte Mode“. Hilfreich ist zudem der Status eines Start-Ups und die Zusammenarbeit mit den engagierten Gründern. Die Initialzündung macht der Schauspieler Jürgen Vogel, der von armedangels überraschend ein Paket mit einem T-Shirt, einer Einwegkamera und Instruktionen für ein Foto in der Badewanne bekommt und die Aktion mitmacht. Durch die Stars bleibt armedangels bei den Kunden besser in Erinnerung und es entstehen interessante Inhalte für PR-Maßnahmen.

Die zahlreichen Interaktionen mit aktiven Kunden und Communities werden erst durch die richtige Technologie möglich. Anfangs investiert armedangels etwa 100.000 CHF Risikokapital in ein Content-Management-System und einen Online-Shop. Da die Weiterentwicklung bald an Grenzen stößt, entwickelt ein externer Programmierer eine neue Online-Plattform mit weiteren Schnittstellen zum Logistik- und Zahlungssystem. Stellt sich nach einiger Zeit heraus, dass eine Anwendung nicht von den Kunden genutzt wird, verzichtet armedangels auf ihre Bekanntmachung und entfernt sie wieder von der Homepage. Da

Abb. 2 Werbeerfolg bei unterschiedlichen Themen in der gleichen Community

das Online-Geschäft nach Ansicht der Gründer „die einzige Überlebenschance“ ist, wird weiter in die interaktive Homepage investiert.

Die Communities werden von einem Mitarbeiter betreut, da einige Kunden noch Hilfe benötigen und bspw. nicht auf Anhieb das Vertriebssystem in der Guerilla Community verstehen. Allerdings halten die Gründer fest, dass zu viel Kommunikation gefährlich sein kann. So drängen sich virtuelle Berater – sogenannte Avatare – eher den Kunden auf und würden das Erlebnis mit armedangels stören. Die Gründer halten fest, dass Kunden bei den Communities noch „Hemmschwellen“ wahrnehmen. Da noch zu wenige Mitglieder in den Communities sind, fehlt ein großer Netzwerk-Mehrwert für den Kunden. An den individuellen Statements der Kunden ist aber ihre hohe Identifikation mit armedangels zu erkennen.

» armedangels zeigt, dass Inbound Marketing die Wertschöpfung für aktive Kunden erhöht und Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb differenziert. «

Gerade bei fremden Communities, wie Utopia, besteht die Verlockung, als angeblicher Kunde Sympathien für sein Unternehmen zu wecken oder anderen Unternehmen durch schlechte Bewertungen zu schaden. Die Möglichkeiten kennt armedangels zwar, doch distanzieren sich beide Gründer und die Mitarbeiter „aus moralischen Gründen“ eindeutig von der Beeinflussung der Communities. Die Interaktionen mit allen Communities erfolgt offen und ehrlich unter dem Namen armedangels.

Relevantes für andere Unternehmen

Andere Unternehmen können von armedangels lernen:

- Marketing ist auf Substanz und Inhalte angewiesen. Erst eine vertrauenswürdige Unternehmensphilosophie, die nicht nur ein spontanes Lippenbekenntnis zu aktuellen Trends ist, sondern gelebte Werte darstellt, schafft Sinn für Kunden, Mitarbeiter und andere Stakeholder.
- Auf dieser Basis entsteht das Verhältnis zwischen Outbound und Inbound Marketing. Wenn Unternehmen nicht nur ihr Produkt nach außen verkaufen, sondern individuelle Kundenerlebnisse bieten, liegt die Integration von aktiven Kunden in das Marketing auf der Hand. Das Start-Up zeigt, dass Inbound Marketing zu den großen Trends Kundenintegration und gemeinsame Wertschöpfung passt.
- Erst eine vertrauenswürdige Kombination aus zurückhaltendem Outbound Marketing und innovativem Inbound Marketing begeistert Kunden, Mitarbeiter, Journalisten und sogar Stars. Die Begeisterung geht bei armedangels bspw. so weit, dass sich professionelle Agenturen mit Shirts bezahlen lassen.

- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Inbound Marketing sind die vier Communities für aktive Kunden. Guerillas im Vertrieb, Models von nebenan, Designer aus jungen Szenen und Stars zum Anfassen erschaffen eine Markenwelt, die neue Kunden aktiviert und bindet. Aktive Kunden machen Marke.
- Im Marketing findet armedangels den richtigen Weg häufig durch „Trial and Error“. Es werden Innovationen ausprobiert, das Kundenfeedback zeitnah ausgewertet und auf dieser Basis Anpassungen vorgenommen. Es folgen neue Feedbacks, so dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess entsteht, den aktive Kunden gestalten und schätzen.
- Das Start-Up gibt die Kontrolle über bestimmte Unternehmensbereiche bewusst an aktive Kunden ab und vertraut auf ihre Meinung und ihr Engagement. Marketing wird nicht unternehmensintern entwickelt und dann den Kunden aufgedrängt, sondern gemeinsam mit aktiven Kunden gestaltet.

Insgesamt zeigt armedangels, dass Inbound Marketing die Wertschöpfung für aktive Kunden erhöht und Unternehmen erfolgreich im Wettbewerb differenziert. Die Erfolgsgeschichte von armedangels geht weiter: es werden die Homepage weiterentwickelt, das Sortiment erweitert, eigene Shops eröffnet und neue Märkte wie die Schweiz erobert. So bewaffnet kann armedangels den Sprung aus der Nische zur Kultmarke für engagierte Kunden schaffen.

Literaturverzeichnis

- Belz, Ch./Schagen, A. (2008): Inbound Marketing, in: Belz, C./Schögel, M./Arndt, O./Walter, V.: Interaktives Marketing – Neue Wege zum Dialog mit Kunden, Wiesbaden, S. 205-217.
- Schögel, M. (2009): Interaktives Marketing und neue Medien – Kunden und Communities treiben die Inhalte, in: Marke 41, 2/2009, S. 14-19.
- Stauss, B./Seidel, W. (2007): Beschwerdemanagement, 4. Auflage, München.
- Yin, R. K. (2009): Case Study Research: Design and Methods, 4. Auflage, Thousand Oaks.

Die Autoren

Prof. Dr. Christian Belz

Geschäftsführender Direktor am Institut für Marketing und Professor für Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen.

E-Mail: christian.belz@unisg.ch

Martin Höfeler

Gründer und Geschäftsführer der Social Fashion Company in Köln, Deutschland.

E-Mail: martin@armedangels.de

Alexander Schagen

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Institut für Marketing der Universität St. Gallen.

E-Mail: alexander.schagen@unisg.ch