

brand eins Thema

Agenturen

Der Branchenreport von brand eins Wissen und Statista

Pssst!

Hör zu.

Dann klappt's auch mit dem Marketing.

www.brandeinswissen.de 2. Jahrgang Heft 2 Januar - März 2015 Euro 9,50 CHF 13,50



**KOMMUNIKATION:
DIE BESTEN AGENTUREN
IN DEUTSCHLAND**

Kätzchen, Klamauk und Katastrophen

Die Zukunft liegt im Digitalen?
Kann sein.

Aber nicht für Marken.

Ein Gespräch mit
dem Organisationspsychologen
Professor Peter Kruse.

TEXT: CHRISTIANE SOMMER ILLUSTRATION: CAROLIN LÖBBERT



Herr Professor Kruse, Sie galten lange als Stimme des deutschen Webs. Ihre Rede vor der Enquetekommission des Bundestags, in der Sie es als Treiber einer gesellschaftlichen Revolution beschreiben, ist legendär. Hat es sich entwickelt wie erhofft?

Professor Kruse: Leider nein. Deshalb bin ich inzwischen auch ein wenig ernüchtert. Für mich war das Netz der größte Hoffnungsschimmer am kulturellen Horizont. Ich habe gedacht, dass wir mithilfe des Internets eine weltweite Bündelung von Intelligenz erreichen können, die in der Lage ist, Lösungsansätze für die komplexen Probleme unserer Zeit zu erarbeiten. Und ich war mir sicher: Das Internet würde als Instrument der Demokratisierung für Teilhabe, Bildung und gesellschaftlichen Wandel eine große Rolle spielen.

Sie sprechen in der Vergangenheitsform.

Am Anfang war meine Hoffnung durchaus begründet, wir waren auf einem guten Weg. Im ersten Schritt, im Web 1.0, hat sich die Vernetzungsdichte enorm erhöht. Plötzlich standen den Menschen Informationen zur Verfügung, die sie ohne das Internet nie oder nur mit enormem Aufwand bekommen hätten. Das war und ist einfach großartig.

Im Web 2.0 ist die Vernetzungsdichte dann noch einmal gravierend gestiegen – und die Menschen haben gemerkt: Das Netz gibt mir über Kanäle wie Facebook oder Twitter die Möglichkeit, mich zu zeigen, Spuren zu hinterlassen. Retweet- und Sharing-Funktionen machen's im Prinzip möglich, ein Milliardenpublikum zu erreichen – die berühmten „fünf Minuten Ruhm“ des Medientheoretikers Marshall McLuhan.

Und dann haben die Menschen noch etwas entdeckt: dass es im Internet möglich ist, sich in kurzer Zeit zu mächtigen Bewegungen zusammenzuschließen. All das hat das Potenzial, tief greifende gesellschaftliche Veränderungen voranzutreiben. Doch mein Optimismus hat inzwischen einen deutlichen Dämpfer bekommen.

Das Potenzial wächst doch: Im Web 3.0 sind so viele Menschen unterwegs wie nie zuvor. Alles läuft online.

Aber mit welchen Resultaten? Sicher, wir können mithilfe des Internets Diktatoren stürzen. Das ist eine Folge der Möglichkeit, über Lawineneffekte schnell viele Menschen zu erreichen und zu beteiligen. Aber eine neue Verfassung ist auf diesem Wege nicht entstanden. Masse garantiert Macht, nicht Qualität. Wir bleiben zu häufig an der Oberfläche, geben den Dingen keine nachhaltige Bedeutung. Das Internet ist weit davon entfernt, eine Kulturtechnik zu sein, die differenzierte Diskurse ermöglicht. Nein, ich fürchte, es bleibt gegenwärtig in vielerlei Hinsicht unter seinen Möglichkeiten.

Für Unternehmen und Marketers ist es DER Kanal. Sie investieren Unsummen in Online-Markenauftritte und Werbung.

Ob diese Vereinnahmung und Funktionalisierung des Netzes so klug ist, wird sich noch zeigen. Denn über eines sollten

sich alle klar sein: Das Netz verschiebt die Macht vom Anbieter zum Nachfrager. Das erzählt Ihnen heute zwar jeder, aber wenn ich mir die Marketingmaschinerie anschau, die sich im Internet breitgemacht hat, fürchte ich: Die meisten haben nicht wirklich verstanden, was der Satz bedeutet.

Nämlich was?

Er besagt, dass ich die Kontrolle über meine Botschaften und Inhalte verliere, sobald ich sie ins Netz gestellt habe. Das Netz macht mit ihnen, was es will, ohne dass ich noch Einfluss darauf habe. Es funktioniert fundamental anders als Fernsehen oder Print. Das ist im Marketing anscheinend immer noch nicht in seiner vollen Tragweite angekommen.

Anders heißt ja nicht schlecht. Und solange es wirkt ...

Das ist ja der Punkt: Die Strategien, die wir aus den klassischen Medien kennen, passen einfach nicht zum Internet. In den klassischen Medien lässt sich Präsenz mit Geld kaufen. Man bucht für seine Produkte eine Anzeigenstrecke und kann davon ausgehen, dass die Leser sie bemerken. Im Fernsehen funktioniert es ähnlich. Gute Programme locken Zuschauer, die Herausforderung besteht allenfalls darin, geeignete Sendeplätze auszuwählen. Mit einer genügend großen Investition kann ich sicherstellen, dass meine Werbung zur Primetime läuft und von einer großen Zahl Zuschauern gesehen wird. Das können Sie im Netz vergessen.

Die Primetime ist nicht mehr die Währung. Marketer rechnen ihren Kunden heute vor, wie hoch Klick- und Empfehlungsraten sind. Und die Zahl von Fans und Followern lässt sich leicht messen.

Ja klar, aber was bedeutet das? Die meisten setzen die Zahl der Zugriffe oder hohe Empfehlungsraten mit Bedeutung und Wirkung gleich. Das tun sie, weil sie glauben, das Internet sei ein Präsenzmedium. Je stärker ich dort vertreten bin, je mehr ich sende, desto besser und größer ist die Wirkung.

Tatsächlich hat Werbung und Markenbildung bislang auch so funktioniert. Marketingleute rechnen Ihnen bis heute vor, wie Sie Zielgruppen erreichen: So und so viel Geld investieren, in dem und dem Medium Anzeigen schalten, dann ist Wahrnehmung und Wirkung garantiert. Mag sein, dass diese schlichte Logik außerhalb des Netzes noch eine Chance hat – im Internet aber sicherlich nicht.

Was genau ist dort anders?

Das Netz ist kein Präsenzmedium. Schon die Vorstellung, Präsenz kaufen zu können, ist absurd – das wäre angesichts der Tiefe der Plattform gar nicht bezahlbar.

Im Internet geht es um Resonanz. Die Erfolgsformel „je aufdringlicher, desto besser“ funktioniert dort nicht. Stattdessen gilt: „je aktivierender, desto besser“.

Das ist mit Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager gemeint: Ganz egal, wie klug oder aufwendig der In-

halt eines Anbieters sein mag – wenn Nachfrager ihn nicht aktiv aufsuchen, bleibt er faktisch wirkungslos.

Das gilt doch auch für andere Kommunikationskanäle. Ohne Zuschauer verpufft die ganze Sende-Energie.

Richtig, aber bei den klassischen Medien spielt die Präsenz eines Anbieters bereits ab dem Moment, an dem der Kommunikationskanal eingeschaltet wird, die entscheidende Rolle. Im Internet ist dagegen ein Inhalt nur dann eigenständig überlebensfähig, wenn er durch das Interesse der Nachfrager bestätigt wird. Was nicht immer wieder aufgesucht und „geliked“ wird, bekommt keinen Rückenwind. Bannerwerbung, Pop-ups und Anstupsler sind Hassobjekte der Netzgemeinde, weil sie dieses Prinzip durchbrechen und versuchen, die Aufmerksamkeit zu lenken. Das Internet ist ein reines Resonanzmedium.

Die Crux ist bloß, dass sich nur das aufschaukelt und weltweit verbreitet, was dem kleinsten gemeinsamen Nenner entspricht. Deshalb haben Inhalte, die schnell emotional in Schwingung versetzen und leicht verständlich sind, einen Selektionsvorteil. Da bleibt Differenziertheit tendenziell auf der Strecke, und es dominieren Inhalte, über deren Beitrag zur kulturellen Reichhaltigkeit sich zumindest streiten lässt. Die Folge: Das Resonanzmedium Internet hat ein Relevanzproblem.

Offenbar reicht vielen die Aussicht, möglichst viele Menschen in möglichst kurzer Zeit zu erreichen. Und dass das funktioniert, hat etwa die Ice-Bucket-Challenge bewiesen, die auf die Nervenkrankheit ALS aufmerksam machen sollte.

Solchen Aktionen können die Lawineneffekte im Netz tatsächlich zu weltweiter Aufmerksamkeit verhelfen. Und wenn es darum geht, ein sinnvolles Thema auf die öffentliche Agenda zu heben, dann ist es sicher richtig, zu versuchen, das Resonanzmedium Internet dafür zu nutzen. Kampagnenplattformen wie Avaaz.org gehen diesen Weg. Derartige Coups sind allerdings nicht planbar, weil das Netz ein nicht lineares System ist.

Wenn das funktionieren soll, brauchen Sie auf jeden Fall Einfühlungsvermögen in die aktuellen Befindlichkeiten und Schlüsselthemen der Gesellschaft. Nur Empathie kann helfen, herauszufinden, was bei den Menschen zu welchem Zeitpunkt resonanzfähig ist.

Und trotzdem: Mit gutem Gespür treffen Sie als Absender vielleicht den Nerv. Das hilft Ihnen aber nicht über das Grundproblem hinweg: Die schiere Masse, die Zahl der Fans oder Follower, ist nicht gleichzusetzen mit Bedeutung. Das Netz ist nur so klug wie das verteilte Wissen seiner Nutzer.

Die Nutzer sind die Welt. Das Netz verbindet uns alle mit all unserem Wissen auf allen Kontinenten.

Genau das bezweifle ich. Weil nicht nur das Wissen der Menschen sehr unterschiedlich verteilt ist, sondern weil es auch gewaltige kulturelle Unterschiede gibt: Derselbe Sachverhalt wird je nach kulturellem Interpretationshorizont oft völlig

anders verstanden. Deshalb ist es auch nicht verwunderlich, dass die Bedeutungstiefe dessen, was im Netz ausgetauscht wird, oft nicht sehr überzeugend wirkt. Und die Hyperlink-Struktur des Webs macht die Sache nicht besser: Sie reißt Informationen oft aus dem Zusammenhang.

Das Netz erklärt nicht – seine Nutzer müssen die Informationen, die sie bekommen, selbst einordnen. Folglich ist die Chance, eine weltweite Lawine des Weiterreichens loszutreten, besonders für die Inhalte groß, die leicht verdaulich sind: Millionen und Abermillionen Klicks, Retweets und Likes für Kätzchen, Klamauk und Katastrophen.

Wie ließe sich das ändern?

Mir erscheint das Netz manchmal wie ein Kinderstar, den man aus Profitinteresse daran hindert, erwachsen zu werden. Zu viele beuten das Internet heute einfach nur als Datenquelle aus oder versuchen, sich die Kraft der Resonanzbildung für ihre eigenen Interessen zunutze zu machen. Eigentlich müssten wir stattdessen alles daransetzen, das Internet zu einem Relevanzmedium und einer echten Kulturtechnik weiterzuentwickeln.

In der aktuellen Diskussion wird aber eher über ein Internet der Dinge, also die Verbindung zwischen Maschinen, oder über noch effizientere Algorithmen zur automatischen Datenauswertung nachgedacht als darüber, wie die Vernetzung menschlicher Intelligenz auf die nächste Stufe gehoben werden kann.

Amazon ist schon weiter: Es will seine Nachfrage selbst erzeugen, indem es den Kunden Produkte schickt, für die sie sich nach Analyse ihrer Daten ziemlich sicher interessieren.

Über die Analyse großer Datenmengen wird Amazon das auch schaffen, genau wie Alibaba und weltweit eine Handvoll weiterer Konzerne. Für alle anderen wird es schwer sein, Zugang zu den Datenmengen zu bekommen, die erforderlich sind, um von solchen Analysen zu profitieren. Big Data funktioniert über das Verfolgen von Verhaltensmustern und das Errechnen von Übergangswahrscheinlichkeiten. Erfolgreich nutzen können Sie die Ergebnisse nur, wenn Sie auf der Aktionsseite die gleiche Datenmasse haben wie auf der Analyseseite. Sie brauchen also extrem viele Kundeninteraktionen.

Sind wir nicht auf dem Weg dahin? Es gibt doch keine Bewegung mehr im Netz, die nicht verfolgt und ausgewertet wird.

Von den Interaktions- und Datenvolumina der Amazons, Googles oder Facebooks dieser Welt sind die meisten Unternehmen Lichtjahre entfernt, und die Distanz lässt sich kaum noch aufholen. Aber unabhängig davon: Mit dieser Art der Datenerhebung und Datennutzung steuern wir auf eine Krise zu, die das gesamte System erschüttern könnte. Im Internet ist Information ebenso ein generalisiertes Tauschobjekt wie das Geld im realen Leben. Und alle Tauschobjekte der Welt >

basieren auf Vertrauen. Wird dieses Vertrauen missbraucht, reagieren Menschen allergisch.

Spätestens seit der NSA-Affäre sind viele Nutzer sensibilisiert und achten darauf, welche Informationen sie im Netz hinterlassen. Natürlich können Unternehmen und Organisationen die immer intensivere Nutzung von algorithmischen Strukturen zur Datenauswertung eine Zeit lang verdeckt halten. Aber wenn ein gravierender Missbrauch von Daten offenkundig wird, wächst das Risiko, dass wir in eine tiefe Vertrauenskrise geraten. Dann ist es mit der individuellen Freizügigkeit von Information schnell vorbei.

Wenn man sich im Netz so umschaute, scheinen wir von einer Vertrauenskrise noch weit entfernt zu sein.

Das ist eine Frage der Balance. Jeder Mensch hat eine persönliche Kosten-Nutzen-Relation im Kopf. Sobald die Kosten nicht mehr im richtigen Verhältnis zum Nutzen stehen, kippt das System. Aktuell ist die Balance noch weitgehend intakt.

Noch greift die Verführung durch persönlichen Narzissmus, und der Mehrwert der algorithmischen Nutzung von Information ist größer als die Skepsis der Nutzer. Aber wenn mehr ans Licht kommt, wird das Vertrauen der Menschen in die großen und kleineren Player im Netz dramatisch sinken. Und dann kollabieren die Systeme. Das geht ganz schnell: Nur ein paar Klicks – und die Menschen sind weg.

Facebook und Co. büßen derzeit an Attraktivität ein. Ist sinkendes Vertrauen der Grund?

Nein, was wir da beobachten, ist noch kein Gegentrend. Wir sind aber an einer strukturellen Grenze des Internets angelangt. Die Nutzer sind mittlerweile frustriert über das, was ihnen das Netz an Möglichkeiten bietet. Und das sollte für uns ein Warnsignal sein: Wenn wir das System nicht zu einer ernst zu nehmenden Kulturtechnik entwickeln, erstickt es an seiner Trivialität.

Was spricht eigentlich gegen Triviales? Das Leben besteht auch aus Banalitäten. Genau wie Marketingbotschaften.

Auch, aber eben nicht nur. Im realen Leben können Sie Ihre Marke immerhin mit vielfältigen Erlebnissen polstern: Sie können sie mit Werten aufladen, klar machen, wofür sie steht. Und wenn Sie das geschafft haben, können Sie sie auch im Internet nutzen. Obwohl Sie damit rechnen müssen, dass sie dort eine Abwärtsbewegung macht. Das Netz hat eben die Tendenz zum Einfachen. Komplexere Markenwerte gehen darin verloren. Wenn Sie Pech haben, ist das ausschlaggebende Kriterium am Ende der Preis. Das ist ein nicht unerhebliches Risiko.

Und eine Marke im Netz neu aufbauen? Das können Sie weitgehend vergessen. Um kulturelle Reichhaltigkeit, Bedeutung, Werte und Erlebnisse aufzubauen, taugt das Internet noch nicht.

Auch dafür gibt es Gegenbeispiele. Firmen wie Dollarshave (Seite 68) schaffen durchaus den Markenaufbau im Netz.

Das ist wie beim Lotto: Millionen spielen, und einer gewinnt. Mit einzelnen Erfolgsgeschichten lässt sich das strukturelle Problem aber nicht wegdiskutieren.

Was heißt das für den Marketer?

Wenn er vor allem verkaufen will und sich nicht für kulturelle Reichhaltigkeit und Bedeutung interessiert, kann er noch eine Weile so weitermachen wie bisher.

Und wenn er mehr will?

Dann muss es unser gemeinsames Interesse sein, das System weiterzuentwickeln. Gesellschaftlich gesehen ist unser Problem ja nicht Marketing, das nächste Geschäftsmodell oder der nächste Hype. Die Frage ist: Wie entwickeln wir das Internet zu einer vollgültigen Kulturtechnik?

Für mich ist das Internet immer noch ein aufregendes, chancenreiches und angesichts der globalen Herausforderungen notwendiges Experiment. Aber die Weiterentwicklung sollte nicht von Profitinteressen dominiert werden. Wie im Finanzbereich glaube ich auch hier nicht an die „ordnende Hand des Marktes“. Es geht darum, das Internet zu einem Relevanzmedium zu entwickeln, in dem Dinge von Bedeutung verstanden, ausgetauscht und diskutiert werden, in dem kollektive Intelligenz entsteht und genutzt wird. Daran führt für mich kein Weg vorbei.

Wir müssen da ran, neue Ideen entwickeln, je intensiver wir das betreiben, desto besser. Am Ende haben wir alle was davon – es nutzt jedem: der Gesellschaft, dem Einzelnen, den Unternehmen – und ja, auch den Marketingleuten. //

Professor Peter Kruse ist Gründer des Beratungsunternehmens nextpractice und Honorarprofessor für Allgemeine Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Sein Interessen- und Arbeitsschwerpunkt ist die Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken und die Analyse von Veränderungen in Markt und Gesellschaft sowie deren Umsetzung in nachhaltig erfolgreiches unternehmerisches Handeln.