

Netzwerkforscher Kruse "Party statt Podium"

Manfred Engeser

Netzwerkforscher Peter Kruse spricht im Interview über die Bedeutung sozialer Netzwerke und erklärt, wie Unternehmen auf die Veränderung der Kommunikation im Internet reagieren sollten.



WirtschaftsWoche: Herr Kruse, wer bei Twitter oder Facebook reinschaut, erfährt in erster Linie, dass Userin Susi gerade einen Café trinkt oder Peter gerade seinen Zug verpasst hat. Warum sollen sich Unternehmen mit diesen Belanglosigkeiten beschäftigen?

Kruse: Wer Kaffeetrinkern und Zugfahrern Aufmerksamkeit schenken möchte, dem kann man nur sagen: Überleg Dir gut, wie viel Zeit Du dafür verschwendest. Aber Twitter auf Trivialitäten zu reduzieren, wäre falsch. Im politischen und wirtschaftlichen Kontext werden andere Informationen ausgetauscht. Und oft sind diese Querverweise keineswegs irrelevant. Man bekommt ein Gefühl für resonanzfähige Themen.

Also müssen Unternehmen auf diesen Plattformen heute zwingend präsent sein?

Nicht unbedingt. Ich glaube aber, dass eine möglichst hohe Zahl derer, die in einem Unternehmen arbeiten, dort unterwegs sein sollten. Das ist ein kleiner, aber gravierender Unterschied. Es geht nicht nur um Selbstdarstellung, etwa als potenzieller Arbeitgeber oder Markenhersteller. Das ist nur eine Seite der

Medaille. Die andere Seite ist die Nähe der Menschen und Unternehmenskulturen zu diesen sich bildenden Systemen. Es ist für die Unternehmen extrem wichtig, dass sich die Mitarbeiter in den neuen Kommunikationswelten zurechtfinden.

Warum?

Weil dort andere Regeln, andere Geschwindigkeiten, andere Mechanismen gelten. Sich im Netz angemessen bewegen zu können, ist wirtschaftlich und gesellschaftlich gesehen wohl zunehmend unverzichtbar. Die Umwälzungen beginnen doch gerade erst.

Viele Unternehmen arbeiten schon an einer Web-2.0-Strategie. Worauf sollten sie achten?

Vor allem darauf, keine falschen Erwartungen auf zu bauen. Die Idee, andere über diese sozialen Netze strategisch beeinflussen zu können, halte ich für sehr problematisch. Eine Web-2.0-Strategie ist ein Oxymoron, ein Widerspruch in sich.

Warum?

Eine Strategie impliziert ein Ist, ein Soll und die Kenntnis der Mittel, das Ist in das Soll zu überführen. Das unterstellt Steuerbarkeit. Soziale Netzwerke aber verweigern sich dem klassisch strategischen Denken. Die innere Architektur der Netzwerke ist auf Selbstorganisation und die Aushebelung hierarchischer Kontrollfunktionen ausgelegt.

Woran liegt das?

Das hat drei Gründe: Erstens die Höhe der Vernetzungsdichte, zweitens die explodierende Zahl spontan aktiver Knoten im Netz...

Und drittens?

Das System verfügt, zum Beispiel über die Re-Tweet-Funktion von Twitter, über nicht-lineare Rückkopplungsmechanismen. Für diese Art von Systemeigenschaften sind Denkmodelle, die nach dem Ursache-Wirkungs-Prinzip funktionieren, weitgehend ungeeignet.

Worum geht es dann – bloß nett reden statt hart verkaufen?

Es geht darum, Teil einer unkontrollierbaren Dynamik zu sein. Und zu tun, was Unternehmer schon immer getan haben: Sie haben sich rezeptiv und einfühlsam in der Kultur bewegt, in der sie tätig waren. Sie sind intuitiv mitgeschwommen und haben dann auf der Basis gemachter Erfahrungen ihre Impulse gesetzt.

Also treiben lassen in diesem Meer an Informationen statt aktiv gegen die Strömung zu kraulen?

Es geht darum, Widerstände und Möglichkeiten erspüren. Und Wetten auf die Zukunft abschließen, an die noch keiner vorher gedacht hatte. Diese Erkenntnisfähigkeit des Unternehmers findet im Netz eine hervorragende Informationsquelle.

Gute Unternehmen konnten das bislang auch ohne Internet.

Wenn ich sehe, wie ein Unternehmen wie Jack Wolfskin Hobbybastler drangsaliert, weil diese ein Symbol verwendet haben, das dem Markenlogo des Outdoor-Ausrüsters ähnlich sieht, kann ich nur fragen: Wie weit muss man sich von den Resonanzen der Gesellschaft entfernt haben, um sich so zu verhalten? Das ist nicht sehr zeitgemäß.

Sondern?

Wir haben eine mehrere Jahre dauernde Phase der Optimierung hinter uns, wir haben uns, zurecht, darauf konzentriert, Prozesse zu verbessern und die Leistung zu erhöhen. Das hat die Profitabilität in Handel und Industrie gesteigert. Jetzt brauchen wir eine andere Perspektive: Statt um Preisverhandlungen und Discountstrategien geht es jetzt darum, neue Marktdynamiken zu erahnen, lange bevor sie wirklich manifest sind und damit Innovation den Boden zu bereiten. Die wichtigste Voraussetzung für Innovation ist sensible Wahrnehmung. Und da gilt es, die sich ändernden Resonanzfelder der Kunden unter die Lupe zu nehmen.

Übernehmen die Verbraucher die Macht?

Zumindest werden sich einfache Gleichungen à la : „Wenn der Umsatz nicht mehr stimmt, erhöhe den Werbedruck und reduziere den Preis“ nicht mehr funktionieren. Wir haben eine Welt mit einem Netzwerk vor uns, das ständig die Fähigkeit und Möglichkeit zur Aufschaukelung besitzt. Das reduziert die Macht der Anbieter in der Kommunikation mit dem Konsumenten. Aufmerksamkeit in diesen Netzen wird vom Nachfrager geschenkt und nicht vom Sender erzwungen. Wenn ein Thema oder Produkt Emotionen auslöst, kann sich die Situation in kürzester Zeit aufschaukeln, zum Positiven wie zum Negativen. Botschaften, die mit großem Aufwand ins Netz geblasen werden, können ungehört verhallen. Gleichzeitig scheinbare Nebensächlichkeiten sich in kürzester Zeit zum Hype entwickeln.

Zum Beispiel?

Nehmen Sie die Musikshow DSDS: Die Anbieter des Formats wollen die CD des Siegers in den Markt drücken und die Charts stürmen. Plötzlich gibt es eine Gegenreaktion im Netz, die sagt: So simpel läuft das heute nicht mehr. Und wenn Viele diese Idee eines subversiven Gegensteuerens charmant finden, können sie

tatsächlich Hitparaden auf den Kopf stellen. In Großbritannien hat es kurz vor Weihnachten bereits genau so stattgefunden.

Bei einem Spaßformat wie DSDS mag das funktionieren. Was macht Sie so sicher, dass das nicht nur ein kurzfristiges Phänomen, sondern Ausdruck eines tiefgreifenden Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft ist?

Das ist auf keinen Fall ein kurzfristiges Phänomen, sondern ein grundsätzlicher Wandel. Und das Potenzial wächst. Zum einen, weil das Internet längst kein virtuelles Jugendzentrum mehr ist, sondern immer mehr eine genaue Abbildung der Altersstrukturen unserer Gesellschaft, für die der Zugang zum Netz immer einfacher wird. Allein auf Facebook tummeln sich 400 Millionen Nutzer. Wir stehen vor einer Art Völkerwanderung im digitalen Zeitalter. Eine hundertprozentige Durchdringung ist längst keine Illusion mehr. Zum anderen, weil das, was wir derzeit an der Oberfläche sehen, nur ein geringer Teil der Veränderungen ist. Die auffälligen Hypes sind nur die Spitze des Eisbergs. Auch wenn sich das System nicht aufschaukelt, kann sich unterschwellig bereits viel getan haben bezogen auf die Wahrnehmung einer Marke oder bezogen auf die Reputation eines Unternehmens.

Stehen wir also vor einer Neuordnung der Markenlandschaft?

Im Netz kann man nicht wirklich Marken entstehen lassen. Dafür ist das Netz zu dynamisch, koppelt sich zu schnell an, aber auch zu schnell wieder ab. Die Veränderungsgeschwindigkeit ist deutlich höher als außerhalb des Netzes. Wer spricht heute noch von AOL? Netze sind instabiler und veränderungsbereiter.

Welche Folgen hat das für Wirtschaft und Gesellschaft?

Dass Loyalitäten sinken. Stammwähler und Stammkunden werden die Ausnahme. Attraktiv ist, wer relevante Themen besetzt. Die Präferenzen und Werthaltungen der Menschen werden immer differenzierter. Je mehr das Netz zum Teil der alltäglichen Sozialisation wird, desto komplexere Wertelandschaft entstehen. Einheitlichkeit und gemeinsame Orientierung geht verloren. Zielgruppen, wie wir sie heute noch definieren, werden immer weniger aussagekräftig.

Was tritt an ihre Stelle?

Entscheidend für das Verhalten wird zunehmend die Situation, mit der sich die Menschen gerade auseinandersetzen. Das heißt, dass man etwa bei der Urlaubsplanung ganz anderen Wertepreferenzen folgt als bei der Wohnungseinrichtung oder beim Kauf von Kleidung. Schubladendenken funktioniert nicht mehr. Das macht natürlich das Planen und Organisieren etwa von Werbung sehr viel schwieriger. Selbst scheinbar ultrastabile emotionale Anker wie die Statusfunktion von Autos aus dem Premiumsegment geraten da ins Rutschen.

Früher reichte Vitamin B und ein Netzwerk aus einer handvoll Leuten an den richtigen Stellen. Warum braucht man heute dafür Hunderte Fans bei Facebook?

Wer weiter auf die Vitamin-B-Metapher setzt, sollte besser nicht im Netz auf die Suche gehen. Dessen Instabilität hat mit Beziehungsgeflechten nichts zu tun. Mit dem Netz neigt sich die Zeit der Verbindlichkeiten alter Schule ihrem Ende zu. Auch mit einer noch so großen Menge von Followern oder Freunden im Netz ist man längst nicht mehr auf der sicheren Seite.

Was ist dann für Unternehmen der Schlüssel zum Erfolg?

Sich auf Risiken und Kontrollverlust einzulassen – das stellt Unternehmenskulturen auf die Probe. Wer weiter Alleinherrscher über die Kommunikation sein möchte, sollte die Finger vom Netz lassen. Wenn man Wert darauf legt, dass einem viele Menschen zuhören, ist es einfach sinnvoller, nach einem Podium zu suchen als sich unter die Partygäste zu mischen.