



brand meets world®

J. Martin

Upgrade.

Für ein Marketing 3.0.

Diese als Essay angelegte Studie entstand

Juli/August 2006 als Auftragsarbeit für

Ad & Breakfast Crossmedia Consulting GmbH

<http://www.adandbreakfast.com>

und wurde dem Autor in 2009 von Ad & Breakfast
freundlicherweise zur Eigennutzung freigegeben.

Update. Für ein Marketing 3.0.

is licensed under a Creative Commons

Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 Unported License.

Düsseldorf: brave new texts, 2009

© 2006 by J. Martin

Inhalt

Teil I:

Warum Marketing sich radikal verändern wird, die Versionsnummer eine nützliche Metapher ist und der Begriff „Paradigmenwechsel“ alles andere als veraltet ist.....3

Heute hier, morgen dort.....	4
Alles Sichtbare ist nur ein Gleichnis.....	4
Wütende Wellen, tosende Flut.....	5
Nichts wie den wendenden Punkt.....	6
Conclusio.....	7

Teil II:

Wie Marketing 3.0 historisch einzuordnen ist, auf welche Weise es mit Web 2.0 korrespondiert und warum klassisches Marketing anfällig ist für Gefahren des Web 2.0.....8

Upgrade: Marketing 1.0 auf 2.0.....	8
Upgrade: Marketing 2.0 zu 3.0.....	9
Die Welle aus dem Nichts.....	9
E Pluribus Multum.....	10
Vor dem Gesetz.....	11

Teil III:

Warum Web 2.0 und Marketing 3.0 weder Markt noch Unternehmen demokratisieren, was am Web 2.0 eigentlich so anders ist und wie sich chaotische Gesetzmäßigkeiten nutzen lassen.....12

Himmel Nummer Sieben, Wolke Nummer Neun.....	12
V.I.P.....	13
Das Ewig-Seltsame zieht uns hinan.....	14
Holzwege und Königswege.....	15

Anhang:

Fünf Eigenschaften für ein erfolgreiches Marketing 3.0, die zwar schon immer wichtig waren, aber nun auch noch auf andere Weisen wichtig werden.....17

1/5: Kompetenz.....	17
2/5: Kreativität.....	18
3/5: Freiraum.....	19
4/5: Initiative.....	19
5/5: Authentizität.....	20

Teil I:

Warum Marketing sich radikal verändern wird, die Versionsnummer eine nützliche Metapher ist und der Begriff „Paradigmenwechsel“ alles andere als veraltet ist.

Die Renaissance des 14. Jahrhunderts veränderte die kulturelle Perspektive: Die Buchdrucktechnik des 15. Jahrhunderts veränderte die Welt. Und das nicht friedlich. Für einen langen Zeitraum, in Jahrhunderten zu messen, wurde Europa von sozialen Umwälzungen und — selbst in düstersten Kapiteln des Mittelalters kaum erreichter — Brutalität und obrigkeitlicher Gewalt erschüttert. Prozesse kamen in Gang, die etliche Jahrhunderte später in Nationalstaaten münden würden. Das Konzept von Autorenschaft veränderte sich radikal und wurde praktisch auf den Kopf gestellt. Banken, Geldverkehr und Wirtschaft begannen die Formen anzunehmen, die wir heute kennen. Güter begannen zunehmend zu verkehren, Waren fanden ihren Weg aus aller Welt in alle Welt. Der moderne Markt entstand.

Die Moderne und die Postmoderne des 20. Jahrhunderts veränderten die kulturelle Perspektive: Die Informationstechnik des 21. Jahrhunderts verändert jetzt die Welt. Und das nicht friedlich. Für einen vergleichsweise komprimierten Zeitraum, eher in Jahrzehnten als in Jahrhunderten zu messen, kann das „Globale Dorf“ von sozialen Umwälzungen und — selbst in düstersten Kapiteln der Industrialisierung kaum erreichter — Zerstörung von ökologischem und kulturellem Lebensraum erschüttert werden. Prozesse kommen in Gang, die in zunehmend mehr Belangen nicht Regierungen und Politik, sondern wirtschaftliche Interessengruppen führen und entscheiden lassen. Das Konzept von Autorenschaft wird gleichzeitig überhitzt und unterhöhlt, bis es zu implodieren droht. Information wird zu einer Ware, aktive Teilnahme am digitalen Warenfluß gleichzeitig allgemeines Gut und Privileg. Ein Markt entsteht, den wir gerade erst im

Aufbruch sehen.

Heute hier, morgen dort

Im Zuge sich fundamental verändernder Markt- und Kommunikationsstrukturen kann nicht plausibel angenommen werden, daß Marketing bleibt wie es war, wie wir es kennen. Nicht durch abrupte Leinenrisse, das ist klar: Die Mehrzahl der Menschen im digital-globalen Markt lesen Zeitung, sehen fern, fahren Auto und werden von der Exekutivgewalt des Marketing, der Werbung, nach wie vor mehr oder weniger auf klassische Art erreicht. Aber die für viele Unternehmen immer noch ein bißchen unheimliche digitale Ätherwelt, in der Menschen sich online informieren, Nachrichten streamen und distribuieren und aktiv am Informations- und Meinungsfluß teilnehmen, bringt die klassische Medienwelt mit ihren vertrauten aktiven und reaktiven Mechanismen zunehmend häufig und abnehmend kontrollierbar aus dem Ruder. Von Phänomenen wie akkumulierender Partizipation hervorgerufene Unmutsbeben in den digitalen Medien gegen Produkte, Services und unternehmerisches Weltverhalten schlagen heftige Wellen in Print, Radio und TV mit Kentergefahr für verwickelte Unternehmen und ihre Agenturen.

Alles Sichtbare ist nur ein Gleichnis

Techniken, Methoden, Anwendungen und Schnittstellen für diese aktive individuelle und dabei akkumulierende Partizipation (dies wird noch näher zu beschreiben sein) am digitalen Informations- und Meinungsfluß schießen wie anabolikagedopte Fische aus den Neue-Medien-Tiefen. Und gelten als Grundstock des von O'Reilly kreierten Begriffes "Web 2.0"¹.

¹ Tim O'Reilly: *What Is Web 2.0*.

<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>

O'Reillys clevere Metapher fiel nahtlos einsetzendem Begriffsmissbrauch und Abwertung zum Schlag- und Modewort zum Opfer. Was weder fair noch richtig ist. Der Begriff Web 2.0 ist ausreichend inhaltlich substantiiert und wird als neuer Lebensabschnitt für das Internet empfunden. Und auch als Metapher trifft Web 2.0 den neuzeitlichen Kern. In unserer Gesellschaft und in unseren Wissenschaften wurden und werden „alte“ Metaphern zunehmend abgelöst von „neuen“ aus der digitalen Welt. Dies ist ein historischer Prozeß. Jede Epoche und Gesellschaft sucht und findet ihre eigenen Beschreibungssprachen und Metaphern, um ein plausibles Bild der Welt zu konstruieren, mit und in dem sich leben, lieben, forschen und philosophieren läßt. Natürlich gereichen uns unsere eigenen Metaphern oft zum Nachteil, indem sie unser Denken und unser Urteilsvermögen auf bestimmte, von der Metapher „zugelassene“ Perspektiven reduzieren². Aber dies gilt letztendlich für alle Beschreibungsmodelle für erlebte Wirklichkeit, von den Motiven der Höhlenmalereien der Dordogne bis zu den Argumenten eines Essays über Genmanipulation. Beschreibungen der Welt ohne Metaphern gibt es nicht.

Wütende Wellen, tosende Flut

Die Marktumwälzungen, die das Web 2.0 — beziehungsweise die Gesamtheit aller Prozesse, die wir konzeptuell damit verbinden — nach sich ziehen wird, werden im akademischen Umfeld zunehmend diskutiert. Die Mehrzahl der Ausführenden des Marketing jedoch in Unternehmen und in Agenturen, denen die Gischt immer öfter und heftiger ins Gesicht schlägt, fahren bei starker Schräglage und hohem Fahrtverlust nur munter

² Als Beispiel siehe Jeremy Rifkin: *The Biotech Century: Harnessing the Gene and Remaking the World*. New York: Putnam 1998. Rifkin zeigt, wie sowohl wissenschaftliches Denken als auch ethische Urteile substantiell beeinflusst werden von Metaphern aus der digitalen Welt. Rifkins Schlußfolgerungen sind sicherlich diskutabel: Nicht aber das Prinzip, daß der „Boden der Realität“, auf dem wir stehen, stets auf einem Fundament zeitgeistiger Metaphern ruht.

weiter, härter und härter am Wind. Bis sie zum Stillstand kommen, um das Boot dann wahlweise zu versenken oder mit Schleppkähnen aus Landes- oder Bundesmitteln und/oder Rudersklaven aus Niedriglohnkostländern zentimeterweise vorwärtszubewegen. An präventiven Kurskorrekturen mangelt es dabei aber keineswegs. Ruder werden mit Vehemenz und hoher Taktfrequenz herumgerissen, Segel ein- und ausgerefft. Nützen, jedoch, tut dies nichts — weil die Metaphern des klassischen Marketing nicht mehr ausreichend greifen, von „Matrix“ und „Lebenszyklus“ bis zu fundamentalen Konzepten wie „Zielgruppe“ und „Kunde“. Der Wind ist, um im gewählten Bild zu bleiben, keine mit Schiffsgeschwindigkeit und anderen Faktoren kausal verknüpfte Größe mehr, die sich zwar niemals exakt, aber in Abhängigkeit von Können und gutem Willen mehr oder weniger gut in wettbewerbsfähigen Trimm umsetzen läßt. Unter den Wetterbedingungen des Web 2.0 wäre der Wind vielmehr eine Kraft, die in maximal komplexer Beziehung zum eigenen Gesamtverhalten steht. Unter ungünstigen Bedingungen, sprich Verhalten, kommt dabei der Wind, gewissermaßen, stets von vorn. Bewährte Strategien im Rahmen der klassischen Marketingmaßnahmen und -Metaphern zeigen Wirkung nur noch dort, wo sie „zufällig“ mit den neuen, für die Crew unsichtbaren Bedingungen korrespondieren. Und unsichtbar sind die Bedingungen, weil die klassische Marketingperspektive deren Wahrnehmung nicht oder nur unzureichend zuläßt.

Nichts wie den wendenden Punkt

Alles deutet darauf hin, daß Marketing dabei ist, einen neuerlichen Paradigmenwechsel zu vollziehen. Neuerlich, da Marketing — auch davon wird noch die Rede sein — um die Mitte des 20. Jahrhunderts bereits einen Paradigmenwechsel vollzog. Während die Theoretikerinnen und Theoretiker des Marketing die Entwicklung und Neuorientierung der Marketing-

lehre in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts durchaus mit dem 1962 von Thomas Kuhn geprägten Begriff des *Paradigmenwechsels*, dem *paradigm shift*³, explizit beschrieben, fällt die Artikulierung dieses Begriffes heute eher schamhaft-schüchtern aus. Schuld daran ist nicht das Konzept des Paradigmenwechsels selbst, sondern, wiederum, die kontinuierliche Entwertung des Begriffes durch mißbräuchlichen bis abstrusesten Gebrauch. Bezeichnet er eigentlich einen radikalen wissenschaftlichen oder kulturellen Perspektivenwechsel, eine radikal andere Art und Weise des Denkens innerhalb komplexer Systeme oder Organisationen, werden Paradigmenwechsel gerne schon bei neuen Werbestrategien oder Veränderungen in Vertriebskonzepten ausgerufen.

Conclusio

Auf dem Hintergrund von Paradigmenwechsel und Versionsmetapher würde sich für ein neues & verbessertes Marketing der nahen & mittelfristigen Zukunft die Bezeichnung „Marketing 3.0“ schon fast von selbst vorschlagen. Techniken und Methoden für das Marketing 3.0 müssen gefunden und entwickelt werden. Eine interessante und aufregende Reise mit zahllosen Entdeckungen steht bevor. Und Abenteuer: In diesem Wettbewerb steht fast alles zur Debatte und alles auf dem Spiel.

³ Thomas Kuhn: *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: U of Chicago P, 1962.

Teil II:

Wie Marketing 3.0 historisch einzuordnen ist, auf welche Weise es mit Web 2.0 korrespondiert und warum klassisches Marketing anfällig ist für Gefahren des Web 2.0.

Marketing ist mehr als AIDA und unternehmerische Praxis: Marketing ist ein komplexes Fachgebiet mit Forschung und Lehre, Geschichte, Theorien und Theoriegeschichte. Die Marketinglehre als solche formierte sich zu Beginn des 20. Jahrhunderts und gedieh zur Wissenschaft mit einer Vielzahl theoretischer und praktischer Ansätze. Neue Marktbedingungen und gesellschaftliche Umwälzungen um die Mitte des 20. Jahrhunderts führten zu einem ersten substantiellen Perspektiven- und Methodenwechsel.

Upgrade: Marketing 1.0 auf 2.0

Entscheidend beim Übergang von Marketing 1.0 zu Marketing 2.0 um die Mitte des 20. Jahrhunderts war nicht der oft zitierte Wechsel vom „Verkäufermarkt“ zum „Käufermarkt“ oder der Fokus weg vom „Produkt“ zum „Kunden“ — auch in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts gab es Käufermärkte, und Unternehmen bemühten sich um Interessen und Bedürfnisse von Kunden. Der Übergang zum Marketing 2.0 vollzog sich vielmehr auf dem Hintergrund zahlreicher ineinandergreifender Parameter: gesellschaftliche und politische Neuorientierungen nach dem 2. Weltkrieg; sich ausdehnende Märkte und veränderte Distributionskonzepte; neue Medientechnologien mit radikal veränderten Medienlandschaften und Kommunikationsprozessen; neue konzeptionelle Metaphern mit Marketingprozessen als „Fluß“ und Marketingstrukturen als „System“; mathematische Ansätze und Verfahren in allen Aspekten von Marktanalyse bis zu Verhaltensforschung und Kundenpsychologie; zunehmender Fokus auf Marketing als anwendungsorientierte Management-Lehre; Konsumenten-

rechte.

Upgrade: Marketing 2.0 zu 3.0

Die beschriebenen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen im Umfeld des ersten Paradigmenwechsels finden im Umfeld des zweiten viele Parallelen. Deren sichtbarste sind: gesellschaftliche und politische Neuorientierungen im „Heißen Frieden“ des Globalen Dorfes, veränderte Distributionskonzepte, sich radikal verändernde Medienlandschaften und Kommunikationsprozesse sowie neue konzeptionelle Metaphern (mit dem „Netz“ als Master-Metapher). In Forschung und Lehre wird Marketing 3.0 in Bälde blühen und gedeihen, daran besteht kein Zweifel. Für die Praxis sind bis zur Formulierung theoretischer und praktisch-theoretischer Gerüste Kompetenz, Kreativität, Freiraum, Initiative und Authentizität gefragt: Eigenschaften, die in Unternehmen nicht immer uneingeschränkt gefördert werden. Natürlich waren diese Eigenschaften für ein gutes Marketing schon immer wichtig, aber für Marketing 3.0 sind sie in mehrfacher Hinsicht anders wichtig, als wir meinen. (Im Anhang wird skizziert, warum.)

Die Welle aus dem Nichts

Für die kurz- bis mittelfristig zwangsläufig experimentelle Praxis ist gründliches Infragestellen von kritischer Bedeutung. Angesichts der neuen Medien und der Kommunikationsstrukturen des immer dichter werdenden „sozialen Netzwerks“ und sich multiplizierender Techniken und Methoden für akkumulierende Partizipation werden selbst so fundamentale Begriffe wie „Zielgruppe“ oder „Kunde“ den Gegebenheiten nicht mehr ausreichend gerecht. Dabei gilt es nicht nur, Chancen wahrzunehmen, sondern auch Gefahren abzuwehren. Unternehmen, die auf diesem Markt mit obsoletem Marketing navigieren, sind vielem Unbill hilflos ausgesetzt: von plötzlichen

Tsunamis aus der Blogosphäre über Massenpanik, Meinungsmanipulation und Meuterei bis zu unerklärlichen Erdrutschen in Unternehmensimage und Produktvertrauen, oft scheinbar aus heiterstem und wolkenlosem Himmel.

E Pluribus Multum

Viel Unbill dieser Art stammt, gewissermaßen, tatsächlich „aus dem Nichts“. Phänomene, die von der Chaostheorie beschrieben werden, können hier erhellen. Wiederum mit Vorbemerkung: Denn auch die Chaostheorie wurde überreichlich bemüht und mit dem bis zur Tier- und Leserquälerei zitierten Flügelschlag des Schmetterlings im öffentlichen Bewußtsein trivialisiert. Chaostheorie beschreibt, unter anderem, eine Klasse von Phänomenen, deren Verhalten sich prinzipiell nicht berechnen läßt, das aber keineswegs zufällig ist, sondern hochdeterminiert. Komplexe Systeme gehören zu dieser Klasse — und Wirtschaft **ist** ein komplexes System, auf das chaostheoretische Erkenntnisse erfolgreich angewendet werden können⁴. Den Gesetzmäßigkeiten des Web 2.0 fallen nun besonders klassische Marktforschungsstrategien zum Opfer. Das chaostheoretische Prinzip der sensiblen Abhängigkeit von Anfangsbedingungen, das für komplexe Systeme typisch ist, läßt das Verhalten von Menschen im Web 2.0 noch willkürlicher und unberechenbarer als gewohnt und darüber hinaus praktisch unbeeinflußbar erscheinen. Das Prinzip der akkumulierenden Partizipation macht aus vormals praktisch-elastischen Konstrukten wie „Kunde“ oder „Zielgruppe“ tapsige Teddys für die konzeptionelle Puppenküche ohne tatsächliche Entsprechung im digitalen Markt. Zwar scheint gelegentlich die eine oder andere Vorhersage zu

⁴ Exzellent und verständlich erläutert zum Beispiel von Günter Haag: „Modelle zur Stabilisierung chaotischer Prozesse in der Ökonomie“. In: *Chaos und Ordnung: Formen der Selbstorganisation in Natur und Gesellschaft*. Hrsg. Günter Küppers. Stuttgart: Philipp Reclam, 1996. S. 229-256.

gelingen, aber mit exponentiell nachlassender Genauigkeit und ohne Ansätze zu präventiven Strategien für Untiefen, Unwetter und Ungemach.

Vor dem Gesetz

Keinesfalls behauptet werden soll, daß das Verhalten klassischer Kunden und Zielgruppen sich präzise vorausberechnen ließe. Auch dort ist die Abhängigkeit von den Ausgangsbedingungen sensibel, denn der Markt ist ein komplexes System. Doch lassen sich hier generell mehr Parameter isolieren und berechnen, und durch das weitgehend reaktive Verhalten der Menschen dieses Marktes werden Maßnahmen und Ereignisse in zwar eingeschränktem, aber durchaus ausreichendem Maße kalkulierbar und marketingtechnisch beeinflussbar. Viel stärker noch als im klassischen Markt jedoch bestimmen chaostheoretische Gesetzmäßigkeiten Verhalten und Ereignisse im Markt des Web 2.0. Dies kann sich Marketing 3.0 zunutze machen, und darauf wird im dritten Teil noch einzugehen sein. Hier geht es zunächst um die Gefahren: Im klassischen Marketing liebge-
wonnene Methoden wie beispielsweise Umfragen und Focus-Groups, wackelig seit eh und je und von Marketingverantwortlichen mehr geschätzt für ihre baldrianartige und ablaßerkaufende Wirkung denn für brauchbare Erkenntnisse, lassen unter den neuen Bedingungen endgültig keine sinn-
vollen Aussagen mehr zu. Für Marketingabteilungen, die sich mit dem klassischen Methodenrepertoire bescheiden, kommen Stimmungen, Mei-
nungen und Reaktionen zunehmend tatsächlich „aus dem Nichts“. Und die flugs ergriffenen klassischen Gegenmaßnahmen haben die Tendenz, ebenfalls chaostheoretischen Gesetzmäßigkeiten folgend, entweder die Situation proportional zum getätigten Aufwand zu verschlimmern oder mit immensen Mitteln einen Pyrrhussieg zu erringen, der das Marketingbudget nachhaltig erodiert und laufende und geplante Produktivkampagnen mit dem Rotstift torpediert.

Teil III:

Warum Web 2.0 und Marketing 3.0 weder Markt noch Unternehmen demokratisieren, was am Web 2.0 eigentlich so anders ist und wie sich chaotische Gesetzmäßigkeiten nutzen lassen.

Viel war und ist nicht nur von einer Globalisierung, sondern auch von einer Demokratisierung durch das Internet die Rede. Ob dem ganz allgemein so ist, war oder sein wird, sei dahingestellt — hier soll speziell von den Techniken des Web 2.0 die Rede sein. Zweifelsohne bieten die neuen Techniken zunehmend mehr Möglichkeiten zur Partizipation als je zuvor: Selbst Spielkreise rund ums Lagerfeuer bieten mehr Beschränkungen für jede einzelne Person. Kollektive Einbringung und Dissemination von Lesezeichen, Texten, Tagebucheinträgen, „Tags“, Widgets, Kritiken, Karten, Bildern, Podcasts, Videos und Musik durch Dienste wie del.icio.us, Flickr, Pandora, Technorati, Konfabulator, YouTube, Writely, Google-Maps, Wikipedia oder, nicht zu vergessen, die betagten Amazon-Kritiken einschließlich der weniger betagten Listen „What do customers ultimately buy after viewing items like this?“ gibt ein ganz neues Gefühl von „Gemeinschaft“ auf der einen und „individueller Beteiligung“ auf der anderen Seite.

Himmel Nummer Sieben, Wolke Nummer Neun

„Beteiligung“ ist aber nicht automatisch demokratisch, zumal wir Mitbestimmung gewöhnlich als entscheidungsgestützte Mitbestimmung definieren. Zwei Stichworte beschreiben recht gut, was im Web 2.0 passiert: **Akkumulierende Partizipation** und **Kollaboratives Filtern** (*collaborative filtering*). Durch ersteres entsteht ein inhaltliches „Korpus“ mit einem Umfang, der im Rahmen immer immenserer Datenspeicher prinzipiell unendlich ist, durch letzteres wird eine rezeptiv verkraftbare „Fördermenge“ hochgeschwemmt mit hoher bis maximaler Sichtbarkeit. Veran-

schaulichen läßt sich dies besonders gut an den im Web 2.0 mittlerweile weitverbreiteten *Tag Clouds*, den „Etikettenwolken“, die automatisch und praktisch stufenlos Begriffe, Bereiche oder Elemente stärker hervortreten lassen proportional zum klickweise gemessenen Interesse — wobei, logischerweise, die Tendenz besteht, daß die hervorgehobenen Elemente gerade durch ihre Sichtbarkeit geraume Zeit hervorgehoben bleiben, bis eine gewisse kommunale „Sättigung“ anderen Elementen eine Chance gibt. Dieses System ist selbstregulierend, ebenfalls ein wichtiges chaostheoretisches Konzept, und von Umfragen und Abstimmungen vollständig unabhängig: In gewisser Weise also ein System maximaler Beteiligung bei gleichzeitig minimaler Mitbestimmung.

V.I.P.

Natürlich gibt es, wie überall im Leben, auch in diesen kollaborativ-akkumulierenden Bereichen „gehobene Persönlichkeiten“ mit Celebrity-Status, deren Beiträge generell eine höhere Sichtbarkeit haben und sich dazu durch spezielle Techniken des Web 2.0 (RSS-Feeds, Backtracking, Kommentarfunktionen) exponentiell und mediendeckend ausbreiten. Solche „Elite-Blogger“ sollten auch vom Marketing 3.0 aufmerksam als klassische **Opinion Leaders** beobachtet werden. Aber dies sind eher Randerscheinungen im Chaos des Web 2.0, zumal auch für *Opinion Leaders* gilt, daß Elemente beim kollaborativen Filtern erhöhte Sichtbarkeit haben und behalten, je relevanter, interessanter und authentischer sie sind — oder zumindest kurzfristig manchmal auch genau das Gegenteil. Wie läßt sich nun in einer Umgebung maximaler Nichtberechenbarkeit sinnvoll agieren und reagieren?

Das Ewig-Seltsame zieht uns hinan

Gerade im Umfeld prinzipieller Nichtberechenbarkeit kommt Marketing 3.0, wie bereits angekündigt, ein anderes Phänomen aus dem Umfeld der Chaostheorie zugute. Dabei handelt es sich um die Häufung von Ergebnissen/Ereignissen an bestimmten „Orten“. Diese Orte, sogenannte *strange attractors*, üben eine unbeirrbar — wenn auch für einzelne Ergebnisse/Ereignisse nicht vorherberechenbare — Anziehungskraft aus: Auf ihrer chaotischen „Wanderschaft“ erreichen Ergebnisse/Ereignisse periodisch immer wieder die Nähe von Attraktoren. Der Wanderpfad lässt sich, natürlich, durch Veränderungen von Parametern manipulieren. Dabei gilt (zur Abwechslung auf fast intuitive Weise): Je größer die aktuelle Distanz der Ergebnisse/Ereignisse zu einem Attraktor, desto mehr Aufwand ist nötig, um den Pfad zu ändern; je geringer die aktuelle Distanz zu einem Attraktor, desto einfacher ist es, Ergebnisse/Ereignisse daran zu hindern, das „Schwerefeld“ des Attraktors zu verlassen. Die Beziehung zwischen Parameteränderungen und Pfadveränderung ist dabei natürlich auch wieder weder zufällig noch berechenbar. Chaostheoretische Ansätze in Wirtschaft und Marketing plädierten daher dafür, Maßnahmen — klassische Marketingmaßnahmen wie veränderten Mix oder größeren Werbeindruck — nicht anhand der gewohnten Analysen und Strategien des Marketing-Managements zu treffen. Die vorgeschlagene Vorgehensweise war, a) aus der Menge der verfügbaren Attraktoren (Ergebnisse/Ereignisse im Umfeld klassischer Abläufe wie Kaufverhalten, Preisentwicklung, Produkt- und Unternehmensimage) die für die eigene Strategie geeignetsten Attraktoren auszuwählen, b) zu warten, bis die wandernden Ergebnisse/Ereignisse die ausgewählten Attraktoren wieder erreichen, c) zu diesem Zeitpunkt Parameter behutsam zu verändern und zu beobachten, ob die Veränderungen ein Verbleiben oder Entfernen vom Attraktor

bewirken und schließlich d) die weiteren Maßnahmen über Feedback-Mechanismen präzise zu steuern. Diese Strategie soll nicht nur dafür sorgen, daß ein chaotisches System tatsächlich bis zu einem gewissen Grad gesteuert werden kann: Es soll auch sicherstellen, daß diese Steuerung mit geringstmöglichem Aufwand erfolgt.

Holzwege und Königswege

Was für Marketing 2.0 gilt, gilt für Marketing 3.0 erst recht. Ereignisse im Web 2.0 auf dem Hintergrund akkumulierender Partizipation und kollaborativen Filterns lassen sich nicht linear „steuern“, nicht von Marketingstrategien, nicht von hohem Werbedruck. Gefragt, statt dessen, sind gezielte, kontrollierte Eingriffe und präzise Feedback-Mechanismen. Die Aufwände, die beispielsweise nötig wären, um anlässlich einer Imagekrise die Stimmung in der „Blogosphäre“ zu manipulieren, reichten ins Phantastische. Die einzige Möglichkeit, Markt, Menschen und Ereignisse im Web 2.0 mit vertretbarem Aufwand zu manipulieren, ist die geschilderte Methode des kontrollierten Eingriffs: Jedoch nicht als Option, sondern als Notwendigkeit. So lange die Ergebnisse/Ereignisse sich auf ihren chaotischen Wanderpfaden nicht in der Nähe ausgesuchter Attraktoren befinden, gibt es praktisch keine Möglichkeiten zur Manipulation. (Sollte sich unter den beobachtbaren Attraktoren kein einziger mit positiver Wirkung für das Unternehmen finden, wären ohnehin die Rettungsboote auszubringen.) Sobald die Ergebnisse/Ereignisse jedoch an einem gewünschten Ort ankommen, können die bereits vorbereiteten Maßnahmen ergriffen werden. Da die Gesetzmäßigkeiten im Web 2.0 sind wie sie sind, wird der umfangreichste und wirkungsvollste Teil der Maßnahmen in **Partizipation** bestehen. Die größte Herausforderung des Marketing 3.0 für Unternehmen und Agenturen wird in den kommenden Jahren sein, die Techniken und Methoden des Web 2.0 verfügbar zu machen mittels unternehmensin-

dividueller Anwendungsideen — für schlagkräftige, solide und ausbaufähige Lösungen zur öffentlichen und internen Kommunikation.

Anhang:
Fünf Eigenschaften für ein erfolgreiches Marketing 3.0,
die zwar schon immer wichtig waren, aber nun auch noch
auf andere Weisen wichtig werden.

1/5: Kompetenz

Kompetenz im Marketing 3.0 besteht aus Technikkompetenz und Marketingkompetenz. Die Kategorisierung ist nicht neu. Neu ist die Verteilung der Ressourcen. Als „Normalfall“ gilt, daß technische Kompetenzen agentenseitig, Marketingkompetenzen unternehmensseitig einzubringen sind. Dies ist aber ohnehin nicht der Normal-, sondern der Idealfall. Technische Kompetenzen einzuschätzen ist sehr schwer — öfter als nicht verbirgt sich unter der Haube eines Web-Projekts überaus Schreckliches mit Zeitzündereffekt. Parallele Problemzonen finden sich auf Unternehmensseite. Während BWL-Graduierte mit Studienschwerpunkt Marketing ebenso rar wie kostbar sind, bringen weder naturwissenschaftlich ausgebildete Produktmanager noch praxiserprobtes Vertriebspersonal noch geisteswissenschaftlich ausgebildete PR-Begabte das nötige „harte“ Grundwissen mit für Produktentwicklung und Marktpositionierung, Kundenbindung und Rentabilitätsanalyse. Für das Web 1.0 gilt daher meist die Formel: U (wackelige Marketingkompetenz + fehlende Technikkompetenz) \times A (wackelige Technikkompetenz + fehlende Marketingkompetenz) = P (unausgorene Projekte mit hohen Kosten, geringer Wirkung und minimaler Lebensdauer). Je größer die Parameterwerte für U und A , desto unbezahlbarer wird P — und umso bitterer abgestraft speziell im Markt des Web 2.0. Auszeichnen wird sich erfolgreiches Marketing 3.0 aber nicht durch schlichtes Nachbessern der Parameter, sondern sinnvolles Ineingreifen von Ressourcen: Marketingkompetenz und technische Basis-kompetenzen auf Unternehmensseite, Technikkompetenz und Marketing-

Basiskompetenzen auf Agenturensseite. Die Basiskompetenzen lassen sich jeweilig erlernen. Dafür sind Fortbildungen, Trainings und Seminare da. Für die Hauptkompetenzen braucht es auf beiden Seiten ausgebildete und schlaue Menschen. Die können gesucht und gefunden werden. Kompetenz im Marketing 3.0 ist Gesamtkompetenz. Synergie im Marketing 3.0 ist das Ineinandergreifen personeller Kompetenzen ähnlich dem Yin-Yang-Prinzip, nicht das Zusammenlöten chemisch und fachsprachlich weitgehend inkompatibler Schichten via Briefing, Feedback, Nachbesprechung.

2/5: Kreativität

Landläufig wird Kreativität nicht dem Marketing zugeordnet, sondern der Werbung — wo wiederum ihr Fehlen zyklisch landauf, landab besungen wird. Dabei bilden diese brancheninternen Klagelieder auf die Kreativität und/oder die mangelnde Kreativbereitschaft auf Seiten der Unternehmen nicht einen tatsächlichen, beklagenswerten Zustand ab, sondern dienen ganz im Gegenteil als Stützkorsett für das Selbstbild der Werbeindustrie — ein Selbstbild, in dem sich die maximalen Rückenleiden hinsichtlich Leidenschaft, Professionalität, technischem Vermögen und konzeptioneller Präzision mit konfektionierten Kreativitätskrisen eng umschnürt kaschieren lassen. Vor sich selbst ebenso wie vor anderen. Während Kreativität in diesem Sinne tatsächlich das geringste Problem der Werbewelt darstellt, werden der Bedarf und die Bedeutsamkeit von Phantasie und Kreativität im Marketing, insbesondere im Marketing 3.0, praktisch im gleichen Maße unterschätzt. Fähigkeiten, die wichtig sind zum einen für die unternehmensinterne Nutzbarmachung der neuen Techniken für Marketing- und Kommunikationsprozesse — von der Produktentwicklung bis zum konzeptionellen Brainstorming mit Dienstleistern und Agenturen. Die wichtig sind des weiteren für die werbliche Nutzbarmachung der kollaborativen Strukturen des Web 2.0 — mit kommunikativen Maßnahmen vom Unterneh-

mensimage über Branding-Strategie bis zur Produktkampagne. Es gilt hier wie dort: Individuelle Konzepte zur idealen und rentablen Nutzung neuer Techniken für Produkt und Unternehmen können nur aus kompetenzgestützter, informierter Kreativität und Phantasie entstehen. Die sich häuslich niederlassen und heimisch fühlen sollte sowohl in Unternehmen als auch in Agenturen.

3/5: Freiraum

Nicht nur die Entwicklung von Kompetenz und Kreativität, sondern auch die tatsächliche effektive Nutzung der auf diesem Wege konzipierten und implementierten Strategien und Techniken setzt Freiräume voraus. Effektives und effizientes Marketing ist von Natur aus hochdynamisch, und dies gilt erst recht für ein Marketing 3.0. Partizipation und Kollaboration sind die Antriebskräfte für jede unternehmensinterne oder externe Kommunikation, die auf den Techniken und Methoden des Web 2.0 basiert. Ist die Partizipation der allgemein und/oder explizit Beteiligten an der Kommunikationsmaßnahme nur spärlich und sporadisch, sinken Effizienz und Effektivität der Kommunikationsmaßnahme unmittelbar auf Null. Das Web 2.0 reagiert in dieser Hinsicht nicht proportional wie auf nachlassenden Wind, sondern mit abrupter Unkontrollierbarkeit wie auf ein plötzlich eingeholtes Ruder. Spärlich und sporadisch wird die Beteiligung gewöhnlich dann, wenn unternehmensinterne Freiräume fehlen: Freiräume, um neue Arten der Kommunikation zu meistern, Freiräume, um kollaborativ und lateral zu Hierarchien Kompetenzen zu entfalten, Freiräume, um Partizipation zeitlich und arbeitsorganisatorisch überhaupt erst zu ermöglichen.

4/5: Initiative

Um gewährte Freiräume zum Erwerb von Kompetenzen, zur Entwicklung

kreativer Ideen und zur Beteiligung an kollaborativer Kommunikation auch wirklich zu nutzen, bedarf es proaktiver, motivierter und verantwortungsbewußter Menschen. Techniken des Web 2.0 — wie beispielsweise interne projektbasierte Unternehmens-Wikis oder öffentliche Mitarbeiterblogs — können nur funktionieren, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter a) gewillt sind, aktiv daran teilzunehmen, b) ausreichend motiviert sind, um diesen Willen konsequent in Partizipation zu überführen und c) angemessen verantwortungsbewußt sind, um die bereitgestellten Freiräume und Strukturen nicht gröblich zu mißbrauchen. Eigenschaften dieser Art, allerdings, sind von individuellen Charakterzügen mindestens ebenso abhängig wie von unternehmensinternen Umgebungsvariablen: Durch das Bereitstellen von Strukturen und das Gewähren von Freiräumen lassen sich diese Eigenschaften oft nicht unmittelbar in gewünschtem Maße provozieren. Mittelbar jedoch sehr wohl: Je länger und solider derartige Strategien und Freiräume in der Unternehmenskultur verankert sind, desto mehr Anreize bietet das Unternehmen für Menschen mit den gewünschten Eigenschaften, an Bord zu kommen und an Bord zu bleiben.

5/5: Authentizität

Skelette finden sich in jedem Unternehmen, das nur genügend Schränke hat. In komplexen Systemen ist das praktisch unvermeidlich. Was ein erfolgreiches Unternehmen jedoch oft von weniger erfolgreichen unterscheidet, ist die Art und Weise, damit umzugehen. Authentisch erscheint ein Unternehmen gewöhnlich dann, wenn es gefundene oder vermutete Skelette, die im Widerspruch zum gepflegten Unternehmensimage stehen, nicht verleugnet, sondern kritisch untersucht. Oder sogar aktiv-präventiv nach möglichen Skeletten in den eigenen Schränken fahndet. Durch verschiedene Entwicklungen, zu denen andernorts ausreichend viel geschrieben wird, hat Authentizität im Verlauf des 20. und im 21. Jahrhundert sich

zu einem zunehmend wirkungsvolleren Alleinstellungsmerkmal entwickelt. Dieser Trend wird sich fortsetzen. Systemische Eigenschaften im Umfeld akkumulierender Partizipation und kollaborativen Filterns sorgen dafür, daß Differenzen zwischen unternehmerischem Sein und Schein noch schneller und besser sichtbar werden als zuvor. Jede Information findet früher oder später ihren Weg in das akkumulierende Korpus, und die fortwährenden Filterprozesse, chaostheoretischen Gesetzen gehorchend und im wahrsten Sinne des Wortes unberechenbar, werden durch grobe Authentizitätsverstöße auffallende Firmenleitungen bald glauben lassen, daß der eigene Schreibtisch ein *strange attractor* ist für allen Ärger dieser Welt. Egal sein kann diese Entwicklung nur Unternehmen mit tief verwurzeltem Quasimonopol: alle anderen haben hier zu handeln. Nicht nur reaktiv, sondern im Rahmen der Nutzung der neuen Techniken für das Marketing 3.0 auch aktiv-präventiv. Denn die via Kompetenz, Kreativität, Freiraum und Initiative geschaffenen Kommunikationswege sind keinesfalls robust genug, um gegen unzeitgemäße Reflexe des Verschließens und Vertuschens zu bestehen. Von oben angeregte oder in vorauseilendem Gehorsam von unten ausgeführte Themen- und Beitragstilgungen beispielsweise in internen Unternehmens-Wikis oder öffentlichen Mitarbeiterblogs nützen nicht dem Unternehmen⁵. Ganz im Gegenteil: Vertrauensverlust, intern wie extern, ist schnell, gnadenlos und irreversibel. Und für den Spott zum Imageschaden sorgen die verbrannten Investitionen, denn weder Macht noch Geld noch des Königs Pferde und Soldaten können die einmal gefallene Kommunikationsmaßnahme wieder kitten.

⁵ "Boeing Blog: Randy's Journal" beispielsweise untergräbt kontinuierlich die eigene Blog-Authentizität: In der Blogosphäre bereits vielgeschmäht wegen des Ausblendens von Backtracking und Kommentarfunktion hat das Blog des Marketing-Vizepräsidenten von Boeing mittlerweile auch durch systematisches Totschweigen unternehmensinterner Skandale einen Berühmtheitsstatus ganz besonderer Art errungen: als Paradebeispiel für sogenannte "Corporate 'Tell-it-Not' Blogs".

<http://boeingblogs.com/randy/>

<http://www.soundpolitics.com/archives/003576.html>

http://blogwrite.blogs.com/blogwrite/2005/03/corporate_telli.html