

Paradise is here to come

oder

Warum Brand-Communities mit Multi-Service-Provider-Funktion die Lösung der Decision-Overload-Spirale sind und gemeinsam mit uns die Welt verbessern werden

oder

**Das Attention-Konzept
als Grundlage
moderner Marketing-Führung**

Der Chor der „Wir-haben-es-gewusst-wie-konnte-man-nur“-Rufer im Sturm der Gewinnwarnungen, Insolvenzen und Lay-Off-Meldungen hat so manchen wissenden Blick trüben können, doch noch so viele undifferenzierte, wenig fundierte Pauschalurteile mit dem Ziel, wiedergewonnene Sicherheit zu suggerieren (Alles wie immer, alles wie früher, huschhusch ins Warme!), können nicht vollständig verdecken: Es gibt kein Zurück! Die Old Economy ist futsch! Alles ist anders, alles ist schneller, alles ist vernetzter, alles ist komplexer! Es ist heisser und schwieriger und mobiler und location-base-ter und spannender als je zuvor...

Natürlich: Profite, Strategie und gesunde Risikoaversion sind „back in style“, wir konsolidieren gerade (vielleicht etwas zu panisch und manisch?) und die absolute Hop-oder-Top-Kompromisslosigkeit der frühen Start-ups kommt so schnell auch nicht wieder, aber („Achtung, Achtung!!!!) wir dürfen auch in der Talsohle nicht vergessen, dass der Technologie-basierte New-Economy-Hype der letzten Jahre eine einzige schallende Ohrfeige für die Nachlässigkeiten der damals etablierten Wirtschaft war und diese zu unglaublichen Veränderungen gezwungen hat (Kundenzentrierung, Vernetzung, CRM, Prosuming, Mass Customization, Cluetrain)! Und diese „Watsch´n“ wirkt weiter: Die einmal angestoßenen Fortschritts-, Entwicklungs- und Veränderungsspiralen drehen sich ohne Unterlass. Immer neue Technologien ermöglichen immer neue Businessmodelle, immer umfassendere technische, soziale und organisationale Veränderungen vollziehen, verfestigen sich, und immer wieder überleben dabei nur die Unternehmen, die sich am besten an die kontinuierlich verändernden Marktbedingungen anpassen können. Und sie müssen sich (mehr denn je) verdammt gut anpassen, denn Märkte sind heute generell durch immense Komplexität bei mehr Wettbewerb für alles und überall, omnipräsenten Überfluss bei weitgehender Austauschbarkeit von Angeboten, Deregulierung und Dezentralisierung, Lokalisierung und Globalisierung, Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit geprägt. Tendenzen die sich auch gravierend auf den einzelnen Nachfrager auswirken:

Die heutige Welt ist für die Menschen zu verwirrend, zu schnell, viel zu voll, zu dröhnend, zu bunt, zu laut geworden, so dass sie sich bei aller Individualisierung, Aristokratisierung und Selbstbewusstheit zunehmend verunsichert, verloren, abgefüllt, orientierungsbehindert fühlen. Auf der einen Seite möchte natürlich jeder, bei immer größer werdendem Bedürfnis nach diffusem Glücklichkeit, Zugehörigkeit, Ausdruckswillen, immer alles und jetzt und proprietär und nur für sich, will mitbestimmen, auswählen, nichts zahlen, die Kontrolle und kontinuierlichen Zugang besitzen. Doch reichen weder die ihm zur Verfügung stehenden zeitlichen oder finanziellen Ressourcen, noch seine kognitiven Kapazitäten aus, um all diese potentiellen Optionen, Möglichkeiten, Angebote wahrnehmen und verarbeiten zu können.

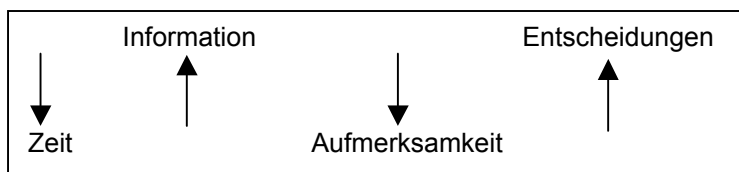
Willkommen in der Welt des „Decision/Information Overload“! Willkommen in einer Welt, in der das Bedürfnis nach Community statt Zielgruppe, nach Kooperation statt Penetration, nach Bedeutung statt Bekanntheit und nach echten Beziehungen, die durch Vertrauen, Intimität, Concern, Vernetzung, geprägt sind, rapide steigt. Willkommen in einer Welt, die an der Schwelle zu einer neuen Dimension der Konvergenz steht: Nach zusammenwachsenden Technologien und in der Folge der Annäherung von Medien/Branchen/ ganzen Industrien, wird die Zukunft durch eine kontinuierlich Annäherung ganzer Marktparteien gekennzeichnet sein:

Im „Funky-Business“ wachsen Unternehmen und Ihre Kunden derart zusammen, dass moderne Marketing-Führung Anbieter zu Brand-Community Organismen wandelt, die Ihren stakeholdern als Transaktionsplattform dienen, indem sie sich zu Multiple Service Providern entwickeln, die auf Basis von TAMS (Trusted Attention Management Systemen) Orientierungs-, Versorgungs- und Heimatfunktion übernehmen.

Woher diese Überzeugung?

Diesen und den folgenden Überlegungen liegt mit dem „Attention-Konzept“ eines der aktuellsten und mächtigsten Erklärungs- und Interpretations-Konstrukte menschlicher (gesellschaftlicher und individueller) Systeme zu Grunde. Mit Aufmerksamkeit/Attention als zentraler Währung unseres noch frischen Jahrtausends lautet eine der zentralen Frage im betriebswirtschaftlichen Bereich: Wie be- und erhalte ich von stake- und stockholdern die Aufmerksamkeit, die ich (mein Unternehmen, die Marke, das Produkt) benötige und wie richte ich meine eigene Aufmerksamkeit, die meiner Mitarbeiter, meiner Unternehmung auf die richtigen Dinge, Fragestellungen, Problembereiche, Entscheidungsfelder, Branchen, etc.? Und der Privatmann denkt: Wie verteile ich die Menge an psychischer Energie, die mir zur Verfügung steht, am klügsten auf die zur Verfügung stehenden Aufmerksamkeit-verbrauchenden Alternativen? Kurz und gut und Grundtheorie der vorstehenden und folgenden Ausführungen ist deshalb:

Verstanden als knappe Ressource (Sie (oder ein entsprechendes Derivat) kann ausgetauscht, geliehen, weitergegeben werden (ein Einstieg in die Diskussion um „Aufmerksamkeit als Währung“ hierzu findet sich unter www.firstmonday.dk), doch nie hat niemand wirklich genug davon), bestimmen Techniken und Technologien ihrer Focussierung, Generierung, Strukturierung und Sicherung/ Organisation jegliche persönlichen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhänge. So platt es auch klingt, Aufmerksamkeit verstehen und Aufmerksamkeits-Portfolios managen ist zukünftig die erfolgsentscheidende Kernkompetenz für Erfolg.



Den Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen bildet im ersten Teil (I) die Beleuchtung der Bedeutung des Umganges mit der persönlichen Aufmerksamkeit für die individuelle psychische Gesundheit (a). Sie wird zeigen, dass nur die Kontrolle und Focussierung psychischer Energie gemäß dem individuellen Selbst die Beherrschung komplexer Situationen ermöglicht (Das Attention-Konzept). Sie wird darüber hinaus erste Rückschlüsse auf das Management von Unternehmensorganisationen in der Attention Economy, die in der Folge betrachtet werden (b), zulassen. Aufbauend auf diesen Überlegungen zur Focussierung von Attention/Aufmerksamkeit beschäftigen sich der zweite Teil (Das Attention Management) mit den Folgen des information/decision overloads für das Generieren (a), Verwenden (b) und Organisieren (c) von Attention/Aufmerksamkeit, um im Fazit (d) einen mutigen Zukunftsentwurf zu wagen: Paradise is here to come *oder* warum globale Multi-Service-Provider die Lösung der Decision-Overload-Spirale sind und gemeinsam mit uns die Welt verbessern werden. Der letzte Teil (III) greift auf frühere Ausführungen zum Thema „Marketingführung statt Markenführung“ zurück und setzt sie im vorliegenden Kontext auf Grundlage des Attention-Konzeptes in ihr gebührende Position.

Teil (I): Das Attention-Konzept

(a) Individuelle Ebene: Lebe gut durch Attention-Focus

*Leben heisst erleben und erfahren. Durch Handeln, Fühlen und Denken.
Kann jeder?*

Klar.

Aber sofort nach diesen Erkenntnis fangen die Probleme an:

Zum einen finden Erfahrungen in der Zeit statt und die ist begrenzt. Deshalb gehört es zu den wichtigsten Entscheidungen, die das Individuum kontinuierlich (leider zu selten autark) zu fällen hat, wann und in welchem Umfang es seine ihm gegebene Zeit aufwenden und investieren will.

Zum anderen ist im wachsenden Informationsüberfluss auch die menschliche Fähigkeit, Informationen zu suchen, zu verarbeiten und zu verstehen nicht mehr ausreichend, um die zur Verfügung stehende Erfahrungswelt mit all Ihren Information zu bewältigen.

Somit ist nicht nur die zur Verfügung stehende Zeit, sondern auch die psychische Energie, die in dieser Zeit auf bestimmte Erfahrungsobjekte gerichtet werden kann, begrenzt. Die wirklich entscheidende Frage des modernen Menschen lautet deshalb: Wie will ich die mir zu Verfügung stehende Aufmerksamkeit (in und zu welcher Zeit) investieren?

*Und das tollste ist: Wer diese entscheidende Frage für sich richtig beantwortet lebt glücklicher....
Das verspricht jedenfalls die moderne Psychologie:*

Das menschliche Bewusstsein hat die Aufgabe, Informationen über Innen- und Aussen-Geschehnisse so darzustellen, dass sie vom Körper verarbeitet werden können. Es vermittelt zwischen Empfindungen, Wahrnehmungen, Gefühlen und Gedanken und stellt unter ihnen Prioritäten her. Dabei stellen alle „Dinge“ die wir sehen, fühlen, denken und wünschen potentielle Kandidaten zur Aufnahme in das Bewusstsein dar.

Die Aufnahmebereitschaft des Bewusstsein ist dabei jedoch begrenzt. Deshalb wird das Bewusstsein durch hierarchisch gegliederte individuelle Ziele und Absichten des Menschen geordnet. Diese Ziele und Absichten sind entscheidend dafür, welche Objekte wahrgenommen und im Bewusstsein geformt und bewertet werden. Sie wirken als komplexes System von Entscheidungs-Regeln, wenn es darum geht psychische Energie auf die einen Objekte zu lenken und sie anderen zu entziehen oder vorzuenthalten. Sie konzentrieren unsere Gedanken auf bestimmte Reize zu ungunsten anderer. Sie focussieren das rare Gut Aufmerksamkeit.

Durch die individuell unterschiedliche Schaffung und Ordnung dieser Ziele, Absichten und Regeln hat nun jeder Mensch die Freiheit, seine ganz persönliche subjektiv wahrgenommene Realität zu kontrollieren. Er besitzt die Fähigkeit seine Aufmerksamkeit willentlich auf etwas zu richten, sich nicht ablenken zu lassen, und sich so lange Zeit auf es zu konzentrieren (seine psychische Energie zu focussieren), bis seine Absichten, Ziele erreicht sind. Das Focussieren von Aufmerksamkeit ist dabei eine Technik, derer er sich in zunehmendem Masse in der Informationsgesellschaft (bewusst und unbewusst) bedienen muss, um nicht im allgemeinen Informations-Bombardement und dem daraus entstehenden decision overload „unterzugehen“. Aufmerksamkeit fungiert dabei als eine Art Filter zwischen Erfahrungswelt und ihrer individuellen Erfahrung im Bewusstsein des Menschen. Und dieser Filter lässt Information nur dann in das Bewusstsein vordringen, wenn die Focussierung der psychische Energie auf sie zielkonform ist.

Das knappe Gut Aufmerksamkeit ist also nichts anderes als zentrierte, focussierte mentale Energie, die auf spezielle Informations-Objekte gerichtet wird. Und doch ermöglicht ihre Kontrolle Erstaunliches:

Zum einen ermöglicht die „Beherrschung des Bewusstsein“ (und somit der Erfahrungswelt) die Kontrolle der Lebensqualität, „... da sich unsere Aufmerksamkeit nicht beim Grübeln oder bei Selbstmitleid aufbraucht und unsere seelische Energie so ungehindert in die Gedanken bzw. die Aufgaben fließen kann, in die wir sie aufgrund unseres Entschlusses investieren.“ (Csikszentmihalyi 1997)

Zum anderen bringt der geregelte Einsatz psychischen Energie entsprechend vorgegebener Ziele, Ordnung in die individuellen Handlungs- und Erfahrungswelten, da das hier als relevant erachtete focussiert auf das Erreichen definierter Vorstellungen des Wünschenswerten (schlussendlich auf das eigentliche individuelle Selbst selbst) ausgerichtet ist. Das Leben im Informations- und Entscheidungs-Überfluss wird beherrschbarer.

Deshalb kurz und knapp und (um es knackiger zu machen) auch ein bisschen in Englisch:

Setze die Regeln und orientiere Dich daran!

Avoid disaster and chaos!

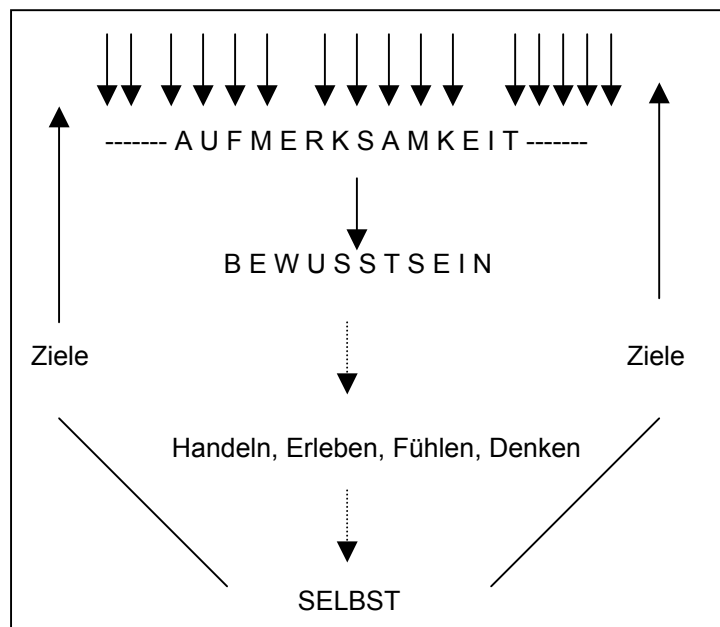
Control your attention!

Focus your psychological energy!

Define rules for the distribution of your attention...

Und lebe besser!

(Kaufempfehlung: Csikszentmihalyi's Buch „Lebe gut“, Klett & dtv)



(b) Organisationale Ebene: Brand- und Strategy-Building durch Attention-Focus

Die Schaffung von mehr Ordnung im individuellen Bewusstsein, mehr innerem Einklang und mehr Zielgerichtetheit ist theoretisch simpel : Ein individuelles Selbst bestimmt daraus abzuleitende Ziele und Zielvorstellungen, die als Wahrnehmungs- und Entscheidungsfilter bei der Bewertung von Kandidaten für die Aufmerksamkeits-Zuwendung dienen (attraction, avoiding). Nach der Entscheidung für oder gegen die Aufnahme in das Bewusstsein, wirken diese definierten Ziele als Handlungsrichtlinien weiter, indem sie direkt die Disziplin und Konzentration ihrer weiteren Verfolgung beeinflussen. Die dabei entstehenden Erfahrungen bestimmen in der Folge ihrerseits wiederum das ursprüngliche Selbst und die zukünftig daraus abzuleitenden „neuen“ Ziele. Es handelt sich also um einen kontinuierlichen Kreislauf: „Wenn die Aufmerksamkeit, die psychische Energie, vom Selbst bestimmt wird und das Selbst die Summe aller Inhalte des Bewusstseins und die Struktur seiner Ziele ist, und wenn die Inhalte des Bewusstseins und die Ziele Folge der verschiedenen Weisen sind, Aufmerksamkeit zu lenken, dann haben wir ein System, das sich ohne deutlich erkennbare Gründe oder Wirkungen im Kreis bewegt. (...) Aufmerksamkeit formt das Selbst und wird wiederum von ihm geformt.“ (Csikszentmihalyi 1990)

Diese Erkenntnisse der modernen Psychologie (z.B. Pope/Singer 1978), mehr noch der Glücksforschung (vgl. Csikszentmihalyi 1990 und 1997) sind populäre und wirkungsvolle Erklärungsmodelle des menschlichen Denkens, Fühlens und Verhaltens. Das sie Ausgangspunkt eines mächtigen, über den individuellen psychologischen Bereich hinausgehenden, Denkansatzes sein können, ist allerdings erst rudimentär bekannt. Insbesondere im Bereich des strategischen Managements sind die neuesten Erkenntnisse über die Bedeutung des Selbst, die ordnenden Funktion von Zielen und die menschliche Aufmerksamkeit überraschenderweise hervorragend übertragbar.

(1) Das Attention-Konzept und die Markentheorie: Die Bedeutung des SELBST

Die „Marke“ hat sich in den letzten Jahrzehnten stärker von der reinen Markierung hin zu einer, den (am globalen Markt immer weniger fassbaren) Anbieter repräsentierenden, künstlich geschaffenen Persönlichkeit mit individueller Philosophie und Positionierung, Values, Meinungen, Zielen, Werten, eigenem Gestalt-Konzept, konsistentem Verhalten, etc. gewandelt. Und für diese Marken-Persönlichkeiten gelten (wie noch en detail zu zeigen sein wird) auf heutige Echtzeitmärkten mehr und mehr die gleichen Regeln wie für menschliche Individuen, da sie sich zunehmend zu gleichgestellten Marktakteuren wandeln. Deshalb nicht neu aber dennoch verblüffend: Der o.g. Regelkreis der Bildung des menschlichen Selbst ist der Entwicklungskette des Brandbuilding-Prozesses verblüffend ähnlich, das Kreislauf-Prinzip „Selbst/Ziele/Aufmerksamkeitsfocus/Handlung/Selbst“ gilt für Marken und Menschen gleichermaßen!

Dabei ist auch das Selbst der Marke kein gewöhnliches Stück Information, sondern das Unverwechselbare, Individuelle, das Bestimmte, die erlebte, innere Einheit, also das Zentrum der Markenpersönlichkeit in der internen (Absender-) Sicht. Gemeinhin als Markenidentität bezeichnet prägt dieses Selbst den gesamten Brandbuildingprozess ...

(Selbst → Ziele → Aufmerksamkeitsfocus → Handlung)

Die (Marken-) Identität bestimmt einige wenige grundlegende individuelle Core Values, die wiederum die (Marken-) Philosophie und die (Marken-) Positionierung determinieren, die der Definition spezieller (Marken-) Ziele dienen, aus der die Strategie ihrer Erreichung abgeleitet wird, die wiederum bestimmt wie (Marken-) Design/Kultur/Verhalten umsetzen, was durch (Marken-) Kommunikation/Performance ins – im Idealfall mit der ursprünglichen Marken-Identität kongruente - (Marken-) Image auf Nachfragerseite übersetzt wird.

... und wird gleichzeitig durch ihn bestimmt:

Handlung → Aufmerksamkeitsfocus → Ziele → Selbst

Doch die Marken-Handlungen (Design, Verhalten, Kultur) und entsprechende Reaktionen darauf determinieren ihrerseits natürlich rekursiv auch die Strategie, die Veränderung von Zielen und Zielvorstellungen (Wer sind wir, was können wir, was bieten wir, welche Märkte bearbeiten wir, was unterscheidet uns, etc.), die Markenphilosophie, die wie ein Grundgesetz/ Verfassung/Richtlinie festhält, was die Marke ist (Idee, Weltbilder, Vision, etc.) und sogar das ursprüngliche Marken-Selbst.

Die Markenidentität enthält somit alles, was das individuelle/organisationale Marken-Bewusstsein durchlaufen hat (Erinnerungen, Erlebnisse, Handlungen, Wünsche, Ziele, Niederlagen, etc.) und definiert gleichzeitig alle zukünftigen unternehmerischen und unternehmensinternen markenbezogenen Handlungen. Sie kann somit nicht als geradliniges System, sondern nur als eines, in dem zirkuläre Kausalität herrscht, zu verstehen sein. Alle unternehmensintern (und –extern) relevanten Prozesse sind durch das Selbst des Unternehmens/der Marke miteinander verbunden.

Merke: Das Selbst einer Marke, die Markenidentität, ist von immenser Bedeutung für den gesamten Brandbuilding- und in der Folge Brand-Management-Prozess, da ein einheitliches Verständnis darüber unabdingbar für Philosophie-, Positionierungs-, Ziel-, Strategie-, Taktik-Formulierung und –umsetzung ist. Dabei ist das selbst nur bedingt kreier- und konstruierbar, da es selbst wiederum durch Reaktionen auf Philosophie-, Positionierungs-, Ziel-, Strategie-, Taktik-Umsetzung beeinflusst wird. Mehr hierzu im Teil (III) der die Marketing-Führung in der Attention-Economy betrachtet.

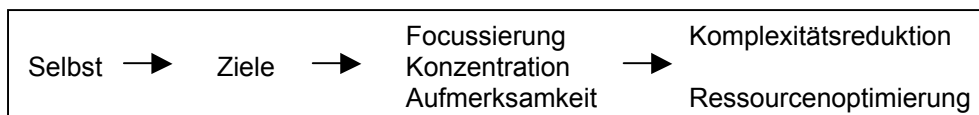
(2) Das Attention-Konzept und die Unternehmensführung: Die Bedeutung der FOCUSSIERUNG

Es ist also klar geworden, dass die Entscheidungen darüber, was aus der Awareness in die Aufmerksamkeit, in das Bewusstsein, in Handlungen, in das Selbst, in neue Ziele, Zielvorstellungen, Regeln Übergang findet, auch durch Unternehmen/Marken kontrolliert, beherrscht, gemanagt werden können, indem Regeln festgelegt und focussiert konzentriert befolgt werden. Was aber, wenn diese klaren Ziele, Zielvorstellungen, die aus einem starken Selbst geboren sind und Orientierungsfunktion haben, fehlen oder gefährdet sind?

In diesen Fällen ist das Grundmuster,... immer das gleiche: Eine Information, die gegen ein Ziel arbeitet, taucht im Bewusstsein auf und je nachdem, wie wichtig das Ziel für das jeweilige Selbst ist und wie stark es bedroht scheint, wird ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit mobilisiert, um die Gefahr auszuschalten, damit man wieder frei wird, sich mit anderen Dingen zu beschäftigen. Das bedeutet, dass immer dann, wenn eine Information das Bewusstsein stört, indem sie seine Ziele bedroht (oder auf ein Zielvakuum trifft, Anm. d. Verfassers), ein Zustand der inneren Unordnung oder psychischer Entropie, eine Desorganisation des Selbst, entsteht, die seine Wirksamkeit beeinträchtigt. Lang andauernde Phasen dieser Art können das Selbst bis zu einem Punkt schwächen, dass es nicht mehr in der Lage ist, die Aufmerksamkeit zu lenken und Ziele zu verfolgen.“ (Csikszentmihalyi 1990, S. 58) Chaos, Verunsicherung, Schwächung durch fehlenden Kräfte- und Aufmerksamkeitsfocus sind die Folge. Für Individuen schwer zu ertragen,...

... für Unternehmen fatal, denn fehlende/unpräzise/einander oder dem Selbst entgegenstehende organisationsweite Ziele gefährden nicht nur die individuelle Focussierung und darauf basierende individuelle Leistung, sondern in der Folge die gesamte (kummulierte) Organisations-Performance. Deshalb: Nur die Focussierung organisationaler Energie und ihre Verteidigung gegen Störgrößen durch die konsequente Orientierung an, aus dem unternehmensweiten Selbst abgeleiteten, Zielen, macht die umfassende Komplexität globaler Märkte beherrschbar (i), erlaubt den optimierten Einsatz von Unternehmens-Ressourcen (ii) und dient als Basis für Spitzenleistung/Peak Performance (iii).

(Merke: Nur wenige Unternehmen können es sich leisten Microsoft-mässig ganze Zielbataillone zu pflegen und mit einer konsistenten Vision (.Net) und einem starken Selbst (?) zu vereinbaren. (Aber hier wird auch ein Schachspiel mit mindestens (!) 14 (Word, Powerpoint, Excel, Media Player, MSN Music, Explorer, X-Box, Windows XP, MSN, XML, Hailstorm, Hotmail, Expedia, Passport) Damen gespielt.) Den meisten anderen, die es versuchen, geht es wie dem kleinen Service Provider, der damals alles sein wollte: ISP, ASP, Mobil- und Festnetz-Provider, Portal und Contentanbieter, Einzelhändler, etc. Und das mit (im jeweiligen Branchenvergleich) lächerlich wenig Ressourcen...)



(i) Komplexität beherrschen durch Focussierung

Analog zum Markenbegriff gilt: Erfolgreiche Unternehmen basieren in ihrem Kern auf einem einzigartigen Selbst, etwas Unverwechselbarem, Individuellem, Bestimmtem, auf einer inneren Einheit, an der sich Vision, Philosophie, Positionierung, Strategie und aktuelle und zukünftige Handlungen und Entscheidungen ausrichten können. Es enthält alles was das Corporate-Bewusstsein durchlaufen hat (alle Erinnerungen, Handlungen, Wünsche, Enttäuschungen, Pläne und Geschichten) und dient als oberstes verbindendes Element zwischen allen internen stakeholdern des Unternehmens. Dadurch und darüber hinaus dient dieses Selbst als unabdingbare Grundlage von organisationalen Ordnungs-, Problemlösungs- und Systemabgrenzungs-Mustern, die konsistentes, ziel- und strategiekonformes organisationales Handeln in Zeiten des kontinuierlichen Wandels erst ermöglichen, da nur sie sowohl komplexitätsreduzierend als auch gleichzeitig Varietäts-erhaltend wirken. Die Focussierung auf dem Selbst-entsprechende Ziele und daraus abgeleitete Strategien dient dabei als Filter, Handlungsorientierung, Entscheidungshilfe, Ordnungssystem. „Die dadurch geschaffene Struktur ist dabei nicht einzig und alleine als starre und statische Ordnung eines Systems zu verstehen. Vielmehr geht es um die Abgrenzung von Beziehungsmustern: Struktur als Muster der Beziehung der Elemente eines Systems untereinander bzw. mit seiner Umwelt beinhaltet dann auch Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse, durch die Systemverhalten ausgedrückt wird. (Schertler 1991, S. 249)

Merke: Da das Selbst einer Unternehmung gewachsen und nicht „gemacht“, „gekauft“ oder konstruiert ist und nur auf Basis des kulturell Gewachsenen entwickelt werden muss, ist die Formulierung von Strategien und drauf basierende Ableitung von Zielen und Zielvorstellungen, von Focussierungs-Vorgaben oberste Führungsaufgabe, die auf (organisatorisch) bekanntes und Vertrautes zurückgreifen, es jedoch im Hinblick auf die Anforderungen des Strategischen ergänzen und erweitern muss.

(ii) Ressourceneinsatz optimieren durch Focussierung

Strategien und daraus abgeleitete Ziele geben Unternehmen Richtung, indem sie Entscheidungen für oder gegen Handlungsalternativen beeinflussen und die Verteilung der, zu ihrer Verfolgung notwendigen, knappen internen Ressourcen bestimmen. Strategien zu definieren ist dabei keine leichte Aufgabe, denn die Wahrung gewisser Chancen beinhaltet immer auch das Risiko einer Fehlentscheidung, einer Verfehlung der Zielvorgaben und damit der Fehlinvestition der wertvollen Ressourcen. Allerdings ist das Nicht-Entscheiden für Richtungsvorgaben keine wirkliche Alternative, da ungerichtete oder nicht mit ausreichenden Ressourcen ausgestattete Handlungen in jedem Fall ohne Erfolgchancen bleiben. Hilfe bei der schwierigen Ressourcenvergabe kann somit alleine die Akzeptanz von Grundrisiko und die, zu seiner Reduktion notwendige, Ausrichtung der unternehmerischer Entscheidungsprozesse am Selbst der Unternehmung und in der Folge daraus abgeleiteter konsequenter und focussierter Ressourcenverteilung bieten.

Merke: Die konsequente Konzentration von Kräften erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit: „When you want a thing deeply, earnestly and intensely, this feeling of desire reinforces your will and arouses in you the determination to work for the desired object. When you have a distinct purpose in view, your work becomes of absorbing interest, You bend your best powers to it; you give it concentrated attention; you think of else than the realization of this purpose; your will is stimulated into unusual activity, and as consequence you do your work with an increasing sense of power.“ (Greenville Kleiser)

(iii) Peak Performace durch Focussierungshilfen

Wenn es darum geht Ziele zu erreichen, gleich von welcher Tragweite, dann ist deren Umsetzung in modernen Vertrauens-Organisationen immer als Projekt zu verstehen, dessen Prozessbestandteile aus diskreten, gleich grossen Aufgabenbestandteilen, objektiven, metrischen Targets und klar definierten subjektiven Gefühlen der Teammitglieder bestehen. Die notwendigen Instrumente, Messmöglichkeiten, Tools, Prozessbeschreibungen, etc. zum Management der Projekte sind jeweils in Abstimmung mit dem Selbstverständnis und unternehmensweitem Regelwerk zu definieren und zu tracken und können rein unter der Massgabe „What gets measured gets done“ und frei von subjektiven Empfindungen zu Standards der unternehmensinternen Interaktion werden. Mit Hilfe der entsprechenden Transaktions-, Informations-, Timing, Projekt- und Ressourcen-Controlling-Systeme und -Instrumente kann so die Grundlage einer unternehmensweiten individuellen und organisatorischen Performance-Sicherheit geschaffen und die Konzentration auf Aufgaben statt auf die Rahmenbedingungen ihrer Lösung gesichert werden. (Klare Zieldefinition und Konzentration auf ihre Erreichung, also Focussierung der Aufmerksamkeit, der Ressourcen, der Kräfte natürlich vorausgesetzt.)

Teil II Das Attention-Management

Das Wort von der Informationsgesellschaft ist in aller Munde. Die Geschichte vom Informations-Overload auch. Die weltweit zur Verfügung stehende Informationsmenge ist „explodiert“. Reichte im Jahre 1500 ein Menschenleben aus, um das „Wissen der Welt“ in sich aufzunehmen, so beinhaltet heute jede Ausgabe der NY Times mehr Informationen als die Gesamtheit aller in jenem Jahr existierenden Bücher zusammen. Damals umfasste die größte Bibliothek der Welt – am Queen’s College in Cambridge - gerademal 199 Bücher, während heute weltweit jährlich ca. 300.000 Erstauflagen den Büchermarkt überschwemmen.

Doch nicht nur die Zahl der Printprodukte steigt unaufhörlich. In den letzten zehn Jahren hat sich auch die Zahl der weltweiten Produkteinführungen vervielfacht: Fast 20.000 Neuprodukte erreichen jährlich die Regale bei Metro & Co.! Und betrachtet man nun noch die Millionen Einzelinformationen, die tagtäglich bei direkter oder indirekter Kommunikation und Transaktion mit der Umwelt die menschlichen Sinnesorgane attackieren, so ist verständlich, dass bei dieser steigenden Menge verfügbarer Information die Fähigkeit der Menschen, die jeweils „richtige“ Information aufzunehmen, zu verarbeiten und zu verstehen, rapide sinkt. Tofler spricht deshalb sogar von einem decision overload, in dem die Entscheidung, welcher Information wann, welche Aufmerksamkeit geschenkt wird, zu einer der wichtigsten des Alltagslebens wird. Und des Geschäftslebens ebenso. Insbesondere hier gilt zunehmend: Der, der die geringste Menge an Aufmerksamkeit generiert, verliert!

Mit steigender Informationsmenge sind es heute weniger Kapital oder Zeit, es ist die „Aufmerksamkeit“ die als knappe Ressource das Handeln, Denken und Wirtschaften von Individuen und Unternehmen bestimmt. Und in dieser Attention-Economy ist die Beherrschung des Ratschlages „Aufmerksamkeit ist rar, also pass´ auf, wo Du sie lässt und versuche so viel zu bekommen, wie du kriegen kannst“ Überlebens-wichtig...

(a) Attention-Getting: Mit Marketingführung zur Brand-Community

Der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Menschen ist unerbittlich. Dabei gilt als Lösung von Kommunikationsproblemen in der Welt des Informations- und Entscheidungsüberload, der totalen Markttransparenz und der unendliche Beschleunigung von Transaktionsprozessen bei zu viel Information, zu viel Gegensätzen, zu viel Fragmentierung auch heute noch:

Sei interessanter als der Rest!

Schaffe Aufmerksamkeit und Kontakte!

Sei besonders, einzigartig, verwirrend, herausragend, unique!

Doch natürlich versucht sich jeder an dieser Uniqueness. Und natürlich sind dadurch auch die größten Erfolge der klassischen Attention-getting-Taktiken schnell vergänglich. Sie tragen nicht nachhaltig und öffnen deshalb technokratischen Markenstrategen, denen reine Awareness nicht ausreichte, Tür und Tor. „Attention bekommt nur die Marke!“ rufen sie. „Und Persönlichkeit muss sie auch haben“, rufen sie auch. Eine einmalige Identität müsse definiert werden, eine Identität, deren Eigen- ihrer Fremdwahrnehmung entspricht und sich auf alle sie betreffenden Geschäftsprozesse, Massnahmen und Leistungen prägend auswirkt. Und sie müsse gemanagt werden, die Marke. Und modifiziert. Und modelliert. Und kontinuierlich an gesellschaftliche Trends und Entwicklungen angepasst werden müsse sie auch...

Recht haben sie: Das ist weiter oben beschrieben.
Und Unrecht haben sie auch: Das sehen wir im Folgenden....

(1) Die Klassiker der Aufmerksamkeits-Generierung

Im Wettkampf um die Aufmerksamkeit gibt es alleine zwei erfolgsversprechende Alternativen: „Steige in den Ring der Attention-Getting-Spirale und renne mit der Meute um die Wette“ oder „Erfinde das Spiel neu“. Alternative 2 ist die hier präferierte und – wie zu zeigen sein wird – zukunftsfähigere der beiden.

Alternative 1 kennzeichnet und prägt unser Welt wie wir sie kennen, indem im Informationsüberfluss immer neuere, buntere, lautere, klirrendere, schnellere, innovativere, heissere, packendere Botschaften erfunden und gesendet werden müssen, um im Markt wahrgenommen zu werden. Und das nur, um - nachdem sie „verbrannt“ sind - den decision overload noch mehr zu verstärken. Dennoch sind auch in diesem eigentlich mehr und mehr aussichtslosem Kampf gegen die Nicht-Beachtung einige Techniken und Technologie wirkungsvoller als andere. Und wer sich tatsächlich dem Marktschreier-Wettkampf um die Aufmerksamkeit mit klassischen Waffen stellen will, der schaue sich am besten in der Old Economy von Film/Funk/Fernesehen, Print oder Werbung nach deren „Erfolgsgeheimnissen“ um. Insbesondere hier ist „Aufmerksamkeit“ immer noch oft gleichbedeutend mit „Umsatz“ und „Attention-getting at it's best“ zu beobachten. In aller Kürze und Einfachheit, denn detailliertere und fundiertere Literatur gibt es hierzu zu Hauf, hier die Top 5 der klassischen Attention-Getting-Prinzipien:

Top-5 der Techniken der Aufmerksamkeits-Generierung

Top 1: Biete an, was die Menschen wollen, wie sie es angeboten habe wollen
Marktforschung + Zielgruppenfokus

Top 2: Biete Dein Angebot jedem persönlich an
CRM + 1to1 + Mass-Customization

Top 3: Biete Dein Angebot immer in einen aufmerksamkeitsstarken Kontext an
Themen + Menschen + Produkte + Content + Situation

Top 4: Biete Dein Angebot als etwas Besonderes an
Übertreibung + Instinkt-Appell + Verknappung + Innovation

Top 5: Biete Dein Angebot immer und überall an
Plattformübergreifendes Massen-Broadcasting + Repetition (Plaster it everywhere)

Dennoch steht fest: So ausgefeilt die o.g. Aufmerksamkeits generierenden Techniken auch werden (AOL bläut die Welt, Sony kauft einen ntv-Tag), das „Wettrüsten“ kann von niemandem mehr gewonnen werden! Nicht nur sterben ganze Werbe-/Vermarktungsgattungen (so wird z.B. der klassische TV-Sport in der Übermacht der Sonderwerbformen (Promotion, Dauerwerbesendung, Infomercial, DRTV, Split-Screen, etc. Bandenwerbung) untergehen), auch die Vorteile, die aus kurzfristigen Aufmerksamkeitsgewinnen gezogen werden können, werden kleiner und kleiner, da von immer kürzerem Bestand. Die Lösung: Ausstieg aus der Penetrationsspirale hin zur Organisation von Markengemeinschaften, Alternative 2 also...

(2) Attention-getting durch Brand-Community

Trotz aller Attention-getting-Rüstungs-Spiralen gilt in der Attention-Economy zunehmend: Lieferanten, Aktionäre, Nachfrager, Mitarbeiter (alle stake- und stock- und shareholder, die gesamte Community aller Brand-shareholder also) bestimmen gemeinsam und jeder für sich den Unternehmenserfolg, die Bekanntheit, den persönlichen und in der Folge aggregierten Wert einer Marke dadurch, wie sie sich ihr gegenüber verhalten, ihr gegenüber eingestellt sind, mit ihr interagieren, sie nachfragen und (Tatarata!!!) ihr Aufmerksamkeit zuwenden. Und die Mitglieder der Marken-Gemeinschaft sind sich heute mehr und mehr dieser Macht bewusst und zeichnen sich durch ein ausgeprägtes und wachsendes Selbstbewusstsein der Marke gegenüber aus. Ihre Entscheidung, der Marke Aufmerksamkeit zu „schenken“ (!), basiert auf einem multidimensionalen Vertrauens-Fundament das durch kontinuierliche Bestätigung von Erwartungen aufrechterhalten und gepflegt werden muss. Andernfalls suchen sich die Brand-shareholder auf dem modernen, transparenten Echtzeit-Markt einfach ein neues Objekt ihrer Loyalität.. Und dann ist der Markenwert schnell nur noch die Hälfte wert.

In diesem Spannungsfeld ist heute Unternehmen (und/oder Marken als den, am globalen Markt immer weniger fassbaren, Anbieter repräsentierende Persönlichkeit) der Aufbau von dauerhaften Vertrauensbeziehungen nur durch die Positionierung als integrierter, offener und wahrhaftiger Partner, als share-provider, als „Komplize“ aller relevanten Transaktionspartner – also ihrer Brand-Community - möglich: Ein Muss, wenn auf modernen Märkten Interaktionsprozesse ebenso bedeutsam werden wie Adaption

und Nutzung. Unumgänglich, wenn Real-time-Adaptionen von gesellschaftlichem Wertewandel, Stammeswanderungen, Änderungen von Interessenswelten, Bedürfnissen oder des Zeitgeistes und darauf basierende High-Speed-Anpassungen von Produkten und Strategien und sogar der Markenpersönlichkeit notwendig werden.

Das bedeutet für die Marke: Ohne konsistente, konsequente und kompromisslose Markenpersönlichkeit (Image = Identität), deren Markenkern die Community eint, ist der Aufbau und das „organizing“ von Brand-Community-Plattformen unmöglich. Nur die Community-weite Übereinstimmung von ästhetischen, sachlich-funktionalen, emotionalen und ethisch-ideellen Werten und deren Umsetzung in Philosophie, Positionierung, Strategie, Kommunikation, Design, Kultur, Performance und Organisation ist Basis für nachhaltigen Erfolg und die Möglichkeit, die Transaktionsprozesse mit den „Brand-Share-Holdern“ in dauerhafte Vertrauensbeziehungen zu transformieren, um Loyalität und Markenbindung zu festigen.

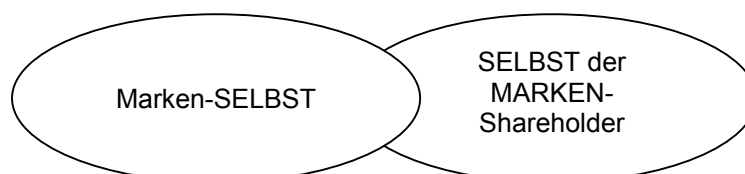
Glücklicherweise sind die potentiellen Brand-shareholder heutzutage nur allzu bereit in Brand Communities einzugehen, denn zum Ziel- und Wertesystem von 90 % der Weltbevölkerung gehört heute der Wunsch nach Eingebettet-Sein in ein System aus partnerschaftlichen Beziehungen, Austausch, Sicherheit und Verbundenheit. Der Aufbau von Vertrauensbeziehungen ist dabei vereinfachendes Instrument zur Reduktion der zunehmenden Umweltkomplexität und -veränderung mit der sie es tagtäglich zu tun haben. Überforderung, Risiko, Intransparenz, Unruhe und Unsicherheit sind Lebens- und Denkszustände, die im Zeitalter des decision overloads nicht akzeptiert werden. Kurz: Die Zugehörigkeit zu einer Brand-Community erleichtert auch ihnen die Bewältigung der Probleme der Attention-Economy.

Die aus den obigen Überlegungen zur Individualpsychologie (und ihrer Übertragung auf den Brand-Building-Prozess) abgeleitete Empfehlung für das Marketing und die Marketingführung lautet vor obigem Hintergrund deshalb: „Orientiere Dich beim Marken-Management an den Core Values, den Persönlichkeitsprofilen, den Vorstellungen, den Wünschen, derer, deren Aufmerksamkeit Du suchst und nimm´ sie Dir so sehr zu Herzen, dass sie integraler Bestandteil Deines eigenen Selbst werden. Sei Partner im Denken und im Fühlen, sei Provider der Zielerreichung Deiner Brand-Community!“

(3) Brand-Communities in der Attention-Economy: Die finale Konvergenz

Wenn also auf der einen Seite Marken/Unternehmen zukünftig nur dann dauerhaft bestehen, wenn sie als integraler Bestandteil ihrer Markengemeinschaft, als Community-Provider, zeitgleich Grundlage und gleichberechtigter Partner innerhalb ihrer Brand-Welt verstanden werden; Und wenn auf der anderen Seite die stake-, stock- und shareholder Zugehörigkeit zu gelebten, integrierten Systemen aus den offen und wahrhaftig organisierten Gemeinschaftsbestandteilen (Content, Community, Complicity, Consultancy, Consequence, Connectivity, Communication, Convenience, Commerce, mehr in Teil c) suchen; Dann, ja dann haben wir es mit einer neuen Art der Konvergenz, der „Finalen Konvergenz“ zu tun:

Unternehmen und Ihre Kunden wachsen zusammen: Community statt Zielgruppe, Kooperation statt Penetration, Bedeutung statt Bekanntheit - Die Beziehungen zwischen Kunden/User/Consumer und Business werden zukünftig vermehrt durch Vertrauen, Intimität, Concern, Vernetzung, geprägt sein, da wirtschaftlicher Erfolg zunehmend durch den share of customer attention bestimmt wird (Income-follows-Attention-Theorie, s.u.). Kurz: Inmitten von technologischen Revolutionen, Decision Overload, Wertewandel und Marktconvergenz zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen zukünftig durch die Fähigkeit aus, Brand-Communities zu begründen und neben Kooperationspartnern, Hilfsmarken und Usern/Nutzen/Consumern/stakeholdern zu deren integralem Bestandteil zu werden.



Das bedeutet für das Marketing:

(1) Der Direktkontakt der Marke tritt gleichwertig neben die globale Markenbildung durch Massenmedien, wodurch (2) Marketing zur orchestrale Koordination integrierter und integrativer Transaktionen mit den Marktparteien erwächst. Ziel: Optimierung des share of attention/customer und Organisation der Community als Plattform für den Austausch ihrer Mitglieder.

(4) Ausblick (oder Warum technokratische Markenstrategen Unrecht haben)

Moderne Marketingführung ist dabei Evolutionssteuerung nicht Konstruktion, Veränderung mit der Community nicht gemäß der Zielgruppe, Brand-Community-Building und -Providing nicht das technokratische Führen von Marken. Unternehmensintern erwächst das Marketing zum zentralen Organisationsprinzip und entscheidenden Faktor in der Strategiedefinition. Unternehmensextern hat es die Aufgabe alle Interaktionsprozesse so zu prägen, dass sie dem integrativen Faktor gerecht werden. Nur auf diese Weise kann die ganzheitliche Inszenierung von Kommunikationsmassnahmen und die extern relevanten Transaktionsprozesse auf unternehmensinterne Strukturen und Denkhaltungen treffen, die wahrhaft und dauerhaft und glaubhaft sind. Marketing als Führungsfunktion zum Management von Brand-Communities ist die Killer-Applikation für moderne Vertrauensorganisationen. Führung ist Marketing. Marketingführung eben. Marketingführung, die dem 1. Gesetz der Marketing-Führung gehorcht:

1. Gesetz der Marketing-Führung

Ohne konsequentes, konsistentes und Gemeinschafts-weites und committetes Selbst/Personality (Impact + Bild) ist die Marke und ihr Auftreten in der Brand-Community nicht denkbar. Tricks funktionieren nicht. Sei echt und handle wie Du sprichst oder richte Dich auf problematische Zeiten ein...

(Mehr zu Marketingführung im Teil III und natürlich im Folgenden.)

(b) Aufmerksamkeits-Nutzung: Performance & Kommunikation

Die Basics der Attention Economy sind schnell und auf einfachste Weise beschrieben (und bereimt: Der, der die geringste Menge an Aufmerksamkeit generiert, verliert. Und der, der in Aufmerksamkeit schwimmt, gewinnt.) Die Erklärung dauert etwas länger, beginnt mit einer kurzen Hommage, (...)

Einer Hommage an Michael H Goldhaber, einen Mann, der zu früh dran war mit seinen überlegenen Überlegungen zum Thema „Aufmerksamkeits-Ökonomie“. 1996 und '97 veröffentlichte er - auf Basis bereits 1989 begonnener Forschungen - in „wired“ und dem Online-Mag „www.firstmonday.dk“ richtungsweisende Ideen hierzu und stellte auch ein dementsprechendes Buch fertig. Dieses Buch wurde allerdings bislang nicht veröffentlicht (Auf meine Nachfrage sagte er hierzu: to tell you the truth my book was finished several years ago; it was then rejected by publisher after publisher. I finally couldn't deal with it anymore...). Schade, denn ihm und weniger Davenport/Beck (und ihrem kürzlich erschienen Werk „The Attention Economy“) gebührt die Ehre das Aufmerksamkeitskonstrukt als einer der ersten erkannt und nachdrücklich bearbeitet zu haben... Hier deshalb in aller Deutlichkeit: Die folgenden Gedanken zur Ökonomie der Aufmerksamkeit basieren (zu großen Teilen) auf seinen Vorüberlegungen.

(...) führt über den Exkurs in die Charakteristika der neuen Aufmerksamkeits-Ökonomie (1) zur Beschreibung der dann erklärbaren ökonomischen Potentiale des Brand-Community-Ansatzes (2) und taucht abschließend in die Analyse der Voraussetzung der Ausschöpfung eben dieser Potentiale ein (3) und (4).

(1) Die Ökonomie der Aufmerksamkeit

Im Hagel kontinuierlicher technologischer (R)Evolutionen, vor dem Hintergrund wachsendem Decision Overloads, inmitten umwälzender Wertewandlungen, angesichts der „Finalen Marktkonvergenz“ und „erschlagen“ von allgemeiner Massen- und Überproduktion, wird deutlich: Die heute geltenden ökonomischen Gesetze und Regeln sind nicht zwingend zeitlos. Bei immer schneller fortschreitenden Auflösung der Grundlage unserer Geld- & Industrie-Gesellschaften - der Knappheit von materiellen Ressourcen – wird das baldige Verschwinden der darauf basierenden, (post) materialistischen, Ökonomie, wie wir sie heute kennen, wahrscheinlich. Sie wird verschwinden, indem sie eingeht in eine neue, eine New Economy, in die Attention Economy, eine Ökonomie der Aufmerksamkeit. Nicht auf einen Schlag, sondern im Rahmen langsamer, nachhaltiger Ablösungs- und Wandlungsprozesse. Goldhaber hierzu: „What counts most is what is most scarce now, namely attention. The attention economy brings with it its own kind of wealth, its own class divisions – stars vs. fans – and its own forms of poetry....“ Soweit die Vision.

Und hier die Realität: Bis zum vollkommenen Übergang in die „Attention Economy“ haben wir noch etwas Zeit, doch schon heute ist es mehr und mehr eine Money-through-Attention-Economy in der wir leben. Und wie es in der aussieht kommt hier:

(i) It's attention that matters

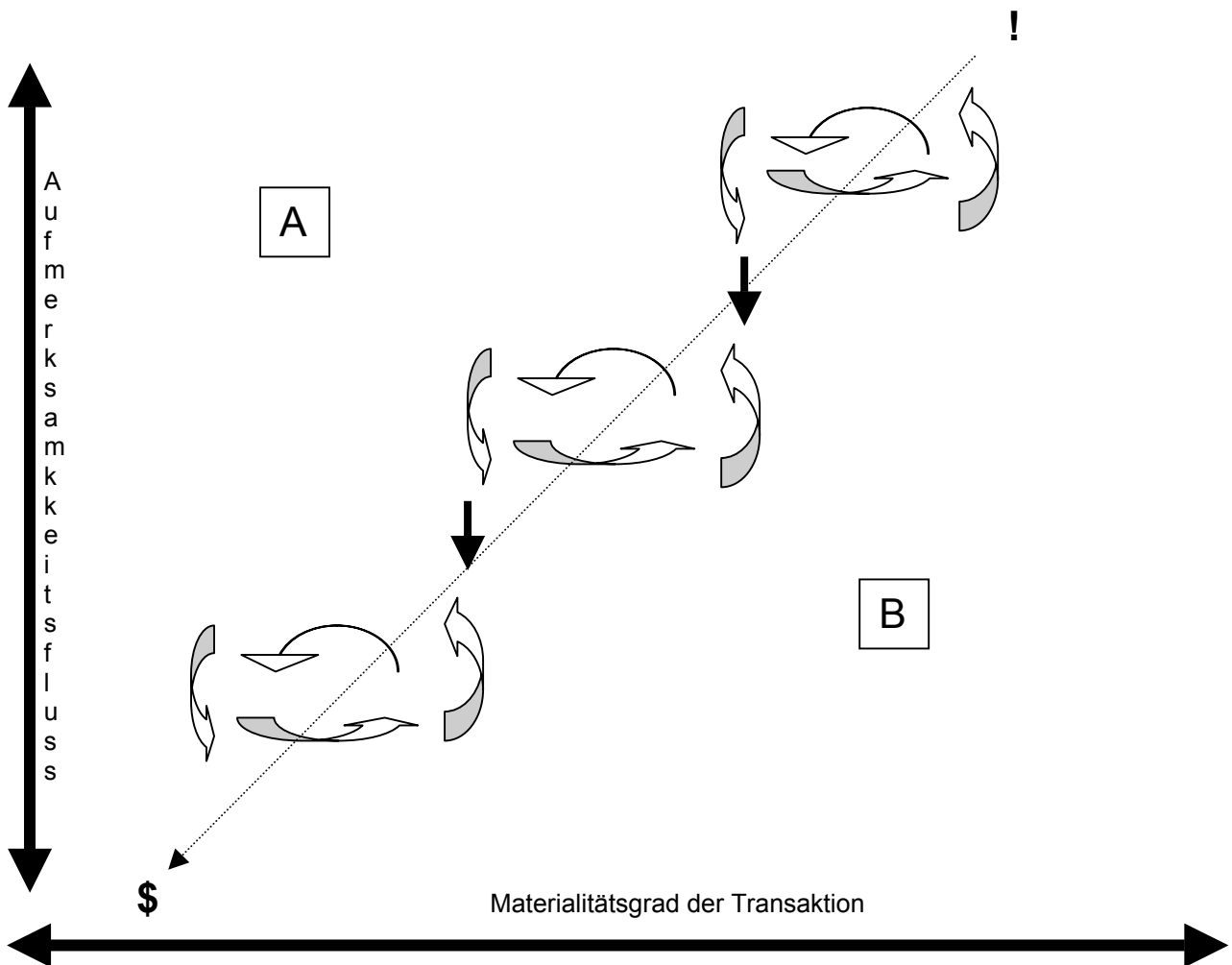
In der Attention Economy ist die Aufmerksamkeit, die mir/meinem Produkt/meinem Unternehmen/meinen Zielen/meiner Marke/etc. entgegengebracht wird, unabdingbare Voraussetzung für jegliche Art der Reüssierung (Umsatz, Bekanntheit, Mehrheiten, etc.). Goldhaber geht sogar noch ein Stückchen weiter und sagt: „(...) If you have enough attention, you can get anything you want. If you don't have enough, your options will be distinctly more limited (...)“. Und er hat insofern Recht, als Informationen, Ideen, Dinge, etc. überhaupt erst dann in das Bewusstsein eines Individuums eintreten können und erst dann Chancen haben, dort auch vollständig verstanden und verarbeitet zu werden, wenn ihnen Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Doch – wie oben gesehen – reicht dies nicht aus, um auf Basis der nun verfügbaren und nutzbaren Aufmerksamkeit, gewünschte Denkprozesse oder Handlungen, die zur Reüssierung führen sollen, zu initiieren. Damit dies möglich wird, müssen erst noch die intrinsischen oder bewusst gewählten Ziele des Individuums (des Selbst) mit der Intention des Aufmerksamkeits-Empfängers/-Aus-Nutzers hinreichend übereinstimmen, um das Denken und Handeln des Aufmerksamkeits-Vergebenden im Informations- und Decision Overload beeinflussen zu können. Erst dann wird dieser „Aufmerksame“ kaufen, zuhören, mitsingen, klatschen, weinen, sich auf den Boden werfen oder sogar – wie der US-Kollege es drastisch ausdrückt - “as is not uncommon in the case of rock groupies, having sex with you (...)“. **Kurz und knapp 1:** Aufmerksamkeit ist für Transaktionsprozesse wenn auch nicht hinreichend, so doch absolut notwendig, denn...

(ii) Treat it like a baby: Keep it, use it, store it, ...

... sie dient als Grundlage für erfolgreiche Anbahnung von (Trans-)Aktionen. Soweitsogut! Doch der jeweilige Transaktionserfolg kann nur dann nachhaltig beeinflusst werden, wenn (o.g. Zielkongruenz vorausgesetzt) die erstmalige, meist lediglich kurzzeitige Aufmerksamkeitsvergabe (beim Erstkontakt) zur Initialzündung eines in der Folge ausreichend starken, bis zum Transaktionsabschluss andauernden Aufmerksamkeitsflusses wird. Eines Flusses immer neuer Aufmerksamkeits-Einheiten, die das Interesse an und die Konzentration auf das jeweilige Aufmerksamkeitsobjekt/-Subjekt aufrechterhalten. Dabei ist der Aufmerksamkeitsfluss von einer Vielzahl von Einflussfaktoren abhängig. Von Einflussfaktoren und -aktionen, die im weiteren Verlauf dieser vorliegenden Ausführungen als Love- und Trust-Bausteine (mehr unter (3) und (4) in diesem Kapitel) bezeichnet werden und sich prägend auf Performance und Kommunikation des Anbieters/des Aufmerksamkeitsverwenders auswirken. Sie tragen der Tatsache Rechnung, dass es sich auch bei den Prozessen von Aufmerksamkeitsgenerierung/-verwendung vs. Aufmerksamkeitsvergabe selbst um Transaktionsprozesse handelt. Um Transaktions- und Austauschprozesse, deren zugrundeliegende Austausch-Deals regelmässig und zwingend lauten: Meine Aufmerksamkeit gegen Deine Aufmerksamkeit oder andere meinen Aufmerksamkeitsverlust-egalisierende Nutzwerte (Beachte auch: Direkte Aufmerksamkeit ist imitierbar, indem sie per TV, Video, Radio, Bücher, web, etc “...individually the illusion of my full attention.“ (Goldhaber) übermittelt werden kann. Hierzu aber später mehr.) **Kurz und knapp 2:** Transaktionsprozesse jeglicher Art finden in der Attention Economy immer zeitgleich mit parallelen Austauschprozessen von Aufmerksamkeit statt. Dabei ist das Ziel...

(iii) ... and pass it: Shake the money maker

... der meisten dieser (von Aufmerksamkeitsaustausch begleiteten) Transaktionen wiederum die Mehrung der Aufmerksamkeit für sich/sein Produkt/sein Unternehmen/seine Marke/etc. auf Basis des jeweiligen Transaktionsergebnisses. Natürlich (noch!) immer mit dem zentralen, abschließenden Ziel der letztendlichen Überführung der kumulierten und individuellen Aufmerksamkeit in materielle Werte. Goldhaber: "If you have a lot of attention, you are a star of one sort or another, and we all know that these days stars generally have little trouble obtaining money in large amounts. (...) In other words, money flows along with attention (...)" Der Grund: Aufmerksamkeit kann weitergereicht und geleitet werden. An Personen, Themen, Güter, Informationen, etc. Voraussetzung ist allerdings die Beherrschung und Nutzung des notwendigen, kontinuierlichen Aufmerksamkeitsflows (durch Performance und Kommunikation beeinflussbar) unter Berücksichtigung der individuellen Transaktionsziele des Einzelnen. (Beispiele gefällig? Die Rock-Gruppe Kiss verdient alleine mittels Merchandising Millionen, AOL handelt für dicke Transaktions-Provisionen – besser: „Aufmerksamkeitsüberlassungs-Gebühren“ - erfolgreich mit Warner-CD's, E.ON's Schwarzenegger-Kampagne hat alle Werbewirkungs-Rekorde geschlagen...) Interessant dabei auch: Aktuelle Aufmerksamkeitsvergabe beeinflusst heute schon jene der Zukunft, da sie grundsätzlich das Aufmerksamkeitsobjekt betreffende Informationsaufnahmeschwellen senkt. Das bedeutet: Aufmerksamkeit ist in den Köpfen anderen Individuen speicherbar und korrespondiert dort direkt mit den Konstrukten „Vertrauen“ oder „Einstellung“. **Kurz und knapp 3:** Wer über Aufmerksamkeit verfügt und auf Dauer aufrechterhalten kann, ist in der Lage, sie auf geldwerte Nutzenangebote zu lenken und entsprechenden Income zu generieren. Darüber hinaus ist einmal gewonnene Aufmerksamkeit nicht verloren, sondern bleibt in Form von Erwartungen, Einstellungen oder Images, etc., zukünftige Aufmerksamkeits-Austauschprozesse beeinflussend, erhalten. Dennoch ist der Satz...



(iii) Die Platitüdenpolizei rät

... „Attention is the currency of our times“ grundfalsch! Da sie weder messbar, uniform oder überhaupt quantifizierbar ist, noch auf irgendeine andere Art standardisiert oder verglichen werden kann, ist es unmöglich für sie einen allgemeingültigen Preis zu bestimmen. D.h. obwohl von veritablem Wert, ist Aufmerksamkeit nicht direkt handelbar. Deshalb ist es per se ausgeschlossen, Aufmerksamkeit zu erkaufen (Merke: Der „TKP“ beziffert lediglich die Chance auf Aufmerksamkeit Vieler). Hinzu kommt: Wer will den Erhalt/die Verfügbarkeit von Aufmerksamkeit überprüfen? **Kurz und knapp 4:** Wer da „Cash for Attention“ fordert (Guten Morgen, die Herren Davenport und Beck) hat also nicht lange genug nachgedacht und sollte noch mal damit anfangen... Gelingt aktuell ja sogar vielen Mediaeinkäufern auch, die „Broadcast“ mehr und mehr für tot erklären...

(2) Brand-Communities als Multi-Service-Plattformen

Wer im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Menschen einmal bei ihm Interesse wecken kann und in das jeweilige Bewusstsein vordringt, hat eine hervorragende Chance, aus dieser prominenten Position heraus, Kapital zu schlagen. Zum einen wird es zukünftig grundsätzlich leichter sein, in das relevant set des jeweiligen Individuums vorzudringen (Aufmerksamkeit ist in den Köpfen anderer speicher- und kummulierbar), zum anderen besteht die Option, jetzt und hier aus der erreichten Grundaufmerksamkeit durch (auf das Zielsystem des Aufmerksamkeit-Gebers abgestimmte) Performance und Kommunikation einen kontinuierlichen Aufmerksamkeitsflow zu errichten. Dieser Flow zeichnet sich dadurch aus, dass die einmal gewonnene Aufmerksamkeit durch eine Kette von Aufmerksamkeit-haltenden „Ereignissen“ fortgeführt wird, indem Aufmerksamkeit von einem zum nächsten geleitet wird (So funktionieren Gespräche, TV-Sendungen, Hollywood-Filme, Werbung, Bundestagsreden, etc.). Das zeigt, dass es grundsätzlich möglich ist Aufmerksamkeit zielgerichtet an andere Ereignisse, Informationen Objekte und Subjekte (egal ob Personen, Themen, Güter, Informationen, etc.) weiterzuleiten. Und so natürlich auch an Ereignisse, Informationen Objekte und Subjekte, für deren Aufmerksamkeit (-sillusion) der ursprünglich „Aufmerksame“ bereit ist, finanzielle Mittel aufzuwenden. Kurz: Wer gut darin ist Aufmerksamkeit zu generieren, zu halten und weiterzuleiten, ist auch ökonomisch erfolgreich.

Money flows along with attention!

Und da wie gesehen zukünftig insbesondere Brand-Communities darin erfolgreich sind, die Aufmerksamkeit ihrer Brand-shareholder zu generieren, ist unvermeidlich und folgerichtig deshalb, die obigen Erkenntnisse auf den „Brand-Community“-Ansatz zu übertragen, da sie deren wirtschaftlichen Erfolg begründen und Ausblicke auf zwingende strategische Überlegungen geben können:

Inmitten von technologischen Revolutionen, Decision Overload, Wertewandel und Marktkonvergenz zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen zukünftig durch die Fähigkeit aus, Brand-Communities zu begründen und neben Kooperationspartnern, Hilfsmarken und Usern/Nutzen/Consumern/stakeholdern zu deren integralem Bestandteil zu werden. Brand-Communities sind dabei die zentralen Transaktionsplattformen von und für Unternehmen/Marke und ihre Nachfrager, shareholder, Lieferanten, etc., also alle Brand-Shareholder, wobei die Community-weite Übereinstimmung von ästhetischen, sachlich-funktionalen, emotionalen und ethisch-ideellen Werten und deren Umsetzung in Philosophie, Positionierung, Strategie, Kommunikation, Design, Kultur, Performance und Organisation Basis dauerhafter Vertrauensbeziehungen, Loyalität und Markenbindung ist.

Offensichtlich ist deshalb: Brand-Communities haben hervorragende Wettbewerbsvorteile in Aufmerksamkeits-Ökonomien. Und da natürlich auch für Community-Organizer das „Money flows along with attention!“-Prinzip gilt, ist davon auszugehen, dass gerade unter diesen Marken/Unternehmen, die von ihren Brand-shareholdern als umfassend vertrauenswürdig erachtet werden, die Top-Player von morgen und übermorgen zu finden sind. Es sind die Top-Player, die reich an Aufmerksamkeit sind und diese zu halten, zu nutzen und zu leiten wissen, indem sie zu konvergierten Konglomeraten aus Brand- und Nachfrager- und Anbieterseite erwachsen, und darauf aufbauend die Community-Transaktions-Plattform für externe Partner zu öffnen vermögen. Dies, indem sie einen Teil der ihnen zugewendeten Aufmerksamkeit auf andere Objekte/Subjekte leiten, für diesen Dienst Aufmerksamkeitsüberlassungs-Gebühren“ kassieren und gleichzeitig dadurch, dass sie die „sicheren“ Plattformgrenzen ausweiten, ihrer Kernaufgabe (Lotse/Helfer/Agent im zunehmenden information/decision overload zu sein) gerecht werden. Die Top-Player von morgen und übermorgen:

Von der Monomarkte zum Brand-Community-Organizer zur „Multi-Services-Plattform (MSP)“! Beispiele gefällig? Bild.de, RTL World, 9Live, AOL, Yahoo mit immer ausgefeilteren Systemen aus Cross- und Multi-Media, Cross- und Interactive-Marketing, Cross- und Multi-Bundling...

Doch Aufmerksamkeit zu generieren ist dabei eine Sache (Hoch lebe die Originalität), sie zu halten, in Transaktions- und Austauschprozesse (von Aufmerksamkeit, Informationen, Werten, etc.) zu überführen oder gar auf fremde Aufmerksamkeitsobjekte weiterzuleiten eine andere. Die Fähigkeit, die Respekt- (3) und Love-Anteile (4) von Performance und Kommunikation innerhalb der Brand-Community zu optimieren wird damit entscheidend sowohl für jegliche Transaktionsprozesse als auch das Management des dazu notwendigen Aufmerksamkeits-Flows.

(3) Respekt als Basis von Brand-Community-Plattformen

Besitzer von Aufmerksamkeit sind verpflichtet, den mit der Aufmerksamkeitsvergabe verbundenen Erwartungen der „Aufmerksamen“ gerecht zu werden. Dies, da andernfalls das Interesse erlischt und ein Verstoß aus dem jeweiligen Bewusstsein erfolgt. Stimmt die jeweilige Leistung mit den entsprechenden Wünschen/Erwartungen/Zielen überein, dann ist der „share of customer/attention“ ausbau- und nutzbar, dann ist die Kundenzufriedenheit hoch. Und kann diese Spitzen-Performance wiederholt, im Idealfall kontinuierlich, geliefert werden, dann ist auf dieser Basis zunächst ein Respekt- nach gewisser Dauer u.U. sogar ein Vertrauensverhältnis, eine Marken-Bindung, eine echte Community-Zugehörigkeit (!) aufbaubar. Der Grund wie oben gesehen: Neben klassischen Transaktionsprozessen finden immer auch parallele Aufmerksamkeits-bezogene Austauschverhältnisse getreu dem Motto „Ich konzentriere mich auf Dich, aber dafür will ich etwas haben“ statt. Deshalb ist die Performance ein entscheidender Einflussfaktor sowohl in den Beziehungen zwischen Aufmerksamkeitsgeber und -nehmer als auch im Zusammenspiel von Anbieter und Nachfrager.

An dieser Stelle soll nun keine detaillierte soziologische, zielgruppierende oder anderweitig marktforschende Betrachtung der Nachfragerseite stattfinden (das Wissen um Aristokratisierung, Fragmentierung, Privatisierung und Individualisierung, etc. sei vorausgesetzt). Auch soll im Folgenden nicht auf spezielle Branchen und/oder Produktgruppen und hier Performance-bezogene Besonderheiten eingegangen werden. Statt dessen hier überblicksartig und verallgemeinernd die Auflistung der notwendigen Bestandteile zukunftsfähiger Brand-Community-Performance, die aus vorstehend erwähnten Untersuchungen anderer gewonnen wurde:

Moderne Brand-Communities zeichnen sich durch die Performance-Bestandteile Content, Commerce, Consultancy, Convenience, Connectivity, Communication, Community (the 7 C's) aus, die in ihrer Gesamtheit die Basis Community-einender Respekt- und Vertrauensbande bilden können.

(i) Content

Da gibt es keine Ausnahmen: Brand-Community-Angebote müssen grundsätzlich den Aufmerksamkeits-bezogenen Bedürfnissen der Community-Mitglieder gerecht werden, die zum einen immer auf der Suche nach eigener Aufmerksamkeit sind, zum anderen für ihre Aufmerksamkeitsabgabe gleichwertige Gegenwerte erwarten. Das bedeutet für Brand-Community-Organizer, dass das eigene Angebot derart auszugestalten ist, dass es entweder den Rezipienten/Nutzern/Nachfragern bei der eigenen Reussierung in der Attention Economy nützlich ist oder als anderweitig ausreichend nutzwertig und anderen persönlichen Zielen dienlich wahrgenommen wird. **Beispiel 1:** Durch Zugehörigkeit zu und Agieren in der Community ist es dem Mitglied direkt möglich eigene Aufmerksamkeit zu generieren (z.B. Fame bei Epinions.com), **Beispiel 2:** Durch Nutzung des Angebotes ist es dem Community-Mitglied möglich eigene Aufmerksamkeit außerhalb der Gemeinschaft zu erringen (z.B. Statusgewinne durch das Tragen von Nike-Schuhen, Gesprächsführung durch Yellow-Press-News), **Beispiel 3:** Durch Nutzung des Angebotes ist Aufmerksamkeitsvergabe-egaliserende Bedürfnisbefriedigung möglich (z.B. Feierabend-Entspannung bei „Wer wird Millionär“)...

(ii) Commerce, Consultancy und Convenience

Nicht erst seit heute, doch heute mehr den je gilt, dass Unternehmen, die die Erfüllung von Kundenbedürfnissen vor die Erreichung der Unternehmensziele stellen, klare Wettbewerbsvorteile

wahren können. Dabei können grundsätzlich alle Funktionen der Wertkette des Unternehmen potentielle Ansatzpunkte für USP's sein. Allerdings sind es heute mehr und mehr die Bereiche der unternehmerischen Leistung, die die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager prägen, die erfolgsentscheidend sind. In Zeiten in denen Leistungsoptimierung (Fullfillment, CRM, Produkt) und Unabhängigkeit von Zeit (Speed) und Channel (Access) nicht mehr Killer-Applikationen, sondern Grundvoraussetzungen geworden sind, sind es in erster Linie die Prinzipien der immateriellen Kundenorientierung, die Basis der Strategiedefinition sein müssen: Remember me, Communicate with me, Work with me, Make my life easier; Kommunikation und Austausch tritt gleichberechtigt neben Produktion und Adaption, Mass Customization und Erlebnischarakter der Rezeption wird ebenso bedeutend wie das Produkt selber. Das Gebot der Stunde lautet „Service statt Angebot“; Das auf meistverkaufte Produkt der Zukunft ist der „Spunk“, ein auf einfachste Weise erhältliches „Wasichwillwieicheswillwannicheswill“ –Produkt, das am ehesten auf den Transaktionsplattformen von Brand-Communities individuell und spezifisch definiert und angeboten werden kann.

(iii) Communication, Connectivity und Community

Brand-Communities sind Gemeinschaften in denen Marke und sharholder derart aufeinander zugehen, dass größtmögliche Zielkongruenz unter ihnen besteht und sie sich gegenseitig das Bestehen in der Attention Economy erleichtern. Zum einen, indem es der Marke möglich wird, die ihr verliehene Aufmerksamkeit verantwortlich und im Sinne der Community auszunutzen und zu verwerten, zum anderen, indem die Community-Plattform für das Individuum einen „sicheren“ Transaktionsraum inmitten einer chaotischen Welt bietet. „Sicher“ dahingehend, dass eine persönlicher Interaktionswelt besteht, die in einer Reiz-, Informations- und Entscheidungs-überfluteten Welt Interaktivität, Zugehörigkeit, u.U. sogar Co-Creation innerhalb der Brand-Community garantiert. Brand-Community-Zugehörigkeit ersetzt Stammes-Zugehörigkeit!

(4) Kommunikation als Basis von Brand-Community-Plattformen

Neben Performance-basierten Respekt-Bestandteilen haben zunehmend auch kommunikative Aspekte wachsenden Einfluss auf die Bildung von Brand-Community-Zugehörigkeits- und Aufmerksamkeitsvergabe-Präferenzen:

Zum einen bleibt natürlich das Ziel der Unternehmenskommunikation auch und gerade in Zeiten des Informationsoverloads, individuelle und öffentliche Aufmerksamkeit schaffende Themen, Informationen, Botschaften zu generieren, zu platzieren und in Umlauf zu bringen (Mehr im Teil III und in diesem kurzen Exkurs: Emotion is back in style - Love powers brands by INTIMACY (emotions, trust, reassurance, warmth, connection, belonging), SENSES (vision, touch, taste, scent, hearing) and MYSTERY (complexity, revelations, stories, secrets, intuition, excitement, dreams, icons). Lovemarks are inspiring, exciting, fuelling, optimizing, enthusiasting....vgl. auch "www.lovemarks.com")

Zum anderen erhält aber, neben der richtigen Intervention im öffentlichen Raum, immer mehr auch die konsistente, wahrhaftige und glaubwürdige interne und externe direkte Kommunikation an Bedeutung. Ihr Zugrunde liegt eine Denkhaltung, die zu einem „Must“ auf interaktiven, vernetzten Attention-Märkten avanciert ist und 1999 in einem Manifest, dem Cluetrain Manifest, erstmals fassbar wurde. Wer dieses Manifest und die es begleitenden Schriften nicht kennt, sollte es unbedingt (!) lesen und fortan am Herzen tragen.

Deswegen hier keine Paraphrasierungen, sondern der Hinweis auf die entsprechende Website der Autoren (<http://www.cluetrain.com>) Weinberger, Locke und Searls sowie ein kleine Auswahl ihrer 95 Thesen zur neuen Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter. Letztere sind allerdings derart ausgewählt und unterteilt und kommentiert, dass die geforderte kulturell-philosophische Grundlage erfolgreicher Brand-Community-Kommunikation deutlich wird:

A. Aufpoliertes, Getrimmtes, Geschöntes, Unechtes, etc. wird entlarvt

These 1: Markets are conversations.

These 2: Markets consist of human beings, not demographic sectors.

These 3: Conversations among human beings sound human. They are conducted in a human voice.

These 5: People recognize each other as such from the sound of this voice.

B. Co-Creation und Insight statt Manipulation und Broadcasting

These 28: Most marketing programs are based on the fear that the market might see what's really going on inside the company.

(These 29): Elvis said it best: "We can't go on together with suspicious minds."

(These 62): Markets do not want to talk to flacks and hucksters. They want to participate in the conversations going on behind the corporate firewall.

(These 64): We want access to your corporate information, to your plans and strategies, your best thinking, your genuine knowledge. We will not settle for the 4-color brochure, for web sites chock-a-block with eye candy but lacking any substance.

C. Auf Käufermärkten haben die Käufer die Hosen an

These 77: You're too busy "doing business" to answer our email? We'll come back later. Maybe.

These 78: You want us to pay? We want you to pay attention.

These 88: (...) Think about it: who needs whom?

Alles weitere zu Kommunikation als Basis von Brand-Community-Plattformen oder dem **2. Gesetz der Marketingführung** (Das Denken und Handeln des Community-Organizers konzentriert sich auf (2) Respekt- (Leistung, Relevanz, Differenzierung, Service) und Love-Bestandteile (Glaubwürdigkeit, Intimität, Sensualität, Mystik, Sympathie, Vertrauen) findet sich im[Teil III](#).

(c) Attention Protection: TAMS als Basis von Brand-Communities und MSPs

Das ist die Vision: „Ich habe mein individuelles Persönlichkeitsprofil in Form einer umfassenden Datenbasis angelegt. Diese Datenbasis ist zwar zentral gesichert (sie basiert auf einem weltweiten Standard und ist immer aktuell synchronisiert), aber nur ich habe vollen Zugang zu ihr und nur ich verwalte und verändere mögliche Zugangsberechtigungen für andere. Es ist mir nämlich möglich, Dritten die Berechtigung dazu einzuräumen (nach Branche, nach Unternehmen, nach Datenart oder Einzelfall-abhängig unterschiedlich), meine sensiblen Persönlichkeitsinformationen einzusehen, zu bearbeiten, zu verändert oder gar auszutauschen (P2P ist mehr als Napster!), um mir Nutzenvorteile zu verschaffen. Diese Vorteile entstehen potentiell daraus, dass es ihnen, je nach Transparenzgrad meines Profils, möglich wird, (programmiert oder initiiert durch mich!) immer und zu jeder Zeit zu wissen, was ich jetzt und hier mag, brauche, wünsche, erwarte, um darauf aufbauend die diesbezüglich Transaktionen (E-, M-, L-Commerce, jegliche Location Based Services, plattformunabhängiges Payment, usw.) mit Hilfe von notwendigen Routinen automatisiert und ohne Aufmerksamkeitsverlust für mich abzuwickeln; Personalisiert, wo, wann, wie und womit ich will! **Kurz:** Ich bin auf einfachste Weise in der Lage, mein individuelles „Personal area network“, meine persönliche Transaktionsplattform mit der Um-Welt zu organisieren.“

Und das ist die Ausgangssituation: Der Mensch ist ein soziales Wesen und steht, ob er es will oder nicht, in kontinuierlichem Austausch mit seiner Umwelt. Egal ob Ziel oder Nebeneffekt, Ergebnis der dabei stattfindenden Informations-, Interaktions- und Transaktionsprozesse ist immer die Definition und Beeinflussung der aktuellen individuellen Positionierung in der persönlichen Erlebniswelt und der Wahrnehmung anderer. Und die Verbesserung dieser Positionierung ist menschliches Grundbedürfnis.

Allerdings wird die willentliche Veränderung dieser Position in der Attention Economy zunehmend schwerer. Zu viele Informationen, Botschaften, Fragestellungen, Ideen, Möglichkeiten, Optionen, Alternativen stehen in der Überflusgesellschaft zur Auswahl und behindern die Entscheidung für oder gegen diesem Zweck potentiell Dienliches. Und dieser Informations- und Entscheidungsüberfluss erhebt die menschliche Aufmerksamkeit zur entscheidenden „Währung“ (i.w.S., s.o.) des nächsten Jahrzehnts. Die Folge wie gesehen: Grundsätzliche Veränderungen in den Beziehungen von Anbietern und Nachfragern und dadurch märkteübergreifende zentrale Positionierung von, sich als Multi-Service-Plattformen verstehenden, Brand Communities.

Doch damit nicht genug, denn im Zuge dieser Entwicklungen hin zur „Finalen Konvergenz“ finden zwingend weitere Anpassungs- und Annäherungsprozesse statt. Zum einen sind dies Kommunikations- und Performance-bezogene Veränderungsprozesse innerhalb der Unternehmensorganisation. Zum anderen handelt es sich um Prozesse, durch die die Mensch-Computer-Schnittstelle zunehmend enger wird, durch die Individuen und Technik zusammenwachsen!

Es ist der einzig logische und gangbare Weg, den Austausch mit der Welt für den Einzelnen zu vereinfachen und handhabbarer zu gestalten, ihn in automatisierbaren Bereichen zu routinisieren und in nicht-automatisierbaren Bereichen im Hinblick auf schnelles Erkennen und Erfüllen von individuellen, situativen Ziele und Wünsche und Präferenzen zu organisieren.

Es ist der einzig logische und gangbare Weg, da es inmitten unerbittlicher Informationsbombardements nur mit Hilfe von Software und entsprechenden Interfaces möglich sein wird, die individuelle Aufmerksamkeit dort zu verteidigen, zu schützen und zu focussieren wo es notwendig ist und dort zu imitieren und abzuziehen, wo es möglich ist.

Nur wenn es gelingt, Informations-Vor-Auswahlen zu implementieren, Botschaften auf individuelle Relevanz hin zu scannen/zu filtern sowie Routine-Transaktionen (Einkaufen, Müllgang, etc.) zu automatisieren, können die fehlenden und begrenzten Ressourcen an psychischer Energie und Informationsverarbeitungskapazität des Gehirns ausgeglichen werden. Zu vielfältig sind die Transaktionsprozesse, die die Position des Individuums in seiner persönlichen Erlebniswelt potentiell beeinflussen können. Und zu zahlreich sind die alternativen Entscheidungen, die im Rahmen dieser Transaktionsprozesse zu treffen sind.

Das Ideal wäre also auf den ersten Blick: Maschinen lernen (indem sie uns beobachten, uns fragen, Aufträge annehmen, uns belauschen, all unsere Handlungen speichern und auswerten (vielleicht sogar Gedanken lesen?) alles über unsere Präferenzen, Wünsche, Ziele, Abneigungen (Was wir wann wie warum mögen und in welchen Situationen dann lieber doch nicht und wenn wohl oder übel doch, dann wie anders?). Und sie wissen dadurch in jeder Situation, an jedem Ort, in jedem Gemütszustand, in jedem Kontext, um das aktuelle persönliche Bedürfnis und die jeweils passende Bedürfnisbefriedigungs-Alternative. Man müsste sich um nichts mehr kümmern, alles würde erledigt. Wunderbar....

Wunderbar auch für die Anbieterseite, denn zum einen eröffneten sich neue vielversprechende Märkte (z.B. E-Mail-Filter, TiVo, Werbe-Fee), zum anderen wäre mittels notwendiger Brainscanning-, Mindmarketing- und location-based-ter Marktforschung-Technologien, endlich der gläserne Konsumenten Realität und die Kopfschmerzen rund um z.B. GPRS, UMTS, i-Mode und Konsorten wie weggeblasen. Was im Web (hinter den Kulissen) schon zum Teil stattfindet (Schlagworte: Doubleclick, MS Passport (jetzt kein proprietäres System mehr!!!!)), wäre omnipräsent und akzeptiert und Erfolgsgarantie...

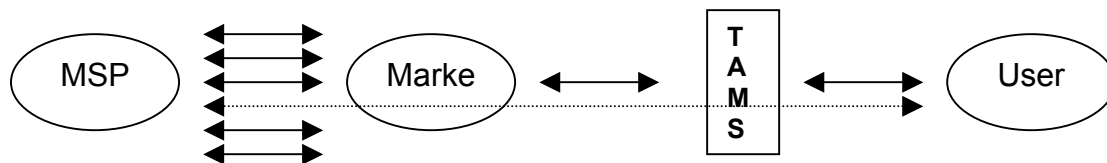
Doch ganz so einfach ist es nicht:

Auch wenn man heute schon Gehirne scannen könnte, es bezahlbar wäre, die Blickrichtungen jedes Menschen zu verfolgen oder Location-Detektion endlich punktgenau ginge, die bis dato ungelösten Probleme in den Bereichen (1) Informations-Zugriffs- und Nutzungsrecht, (2) Synchronisation und (3) Identifikation bei der Entwicklung der notwendigen persönlichen Datenbanken, blieben auch beim vorstehenden Ideal ohne Zweifel bestehen. Zu schnell wechseln Präferenzen, zu wenig konsistent sind Ziele, zu komplex sind menschlichen Entscheidungsprozesse, als dass sie von objektiver Software alleine deckungsgleich nachgebildet werden könnten.

Ohne die Integration des Einzelnen in die Pflege und das Management dieser Datenbanken und ohne den intensivem Aufmerksamkeitsfokus auf diese Mitwirkung ist kein denkbare funktionables System in der Lage, individuelle Aufmerksamkeitsvergabeprozesse zu imitieren und darauf basierende Entscheidungs- und Transaktionsprozesse zu automatisieren. Ohne intensive und enge Kollaboration mit dem ihnen vertrauenden User, wäre ein jeder Versuch eines Community-Organizers zum Scheitern verurteilt, der zentrales Management einer so unvorstellbaren Kombinationsvielfalt, von individuellen Lebenssituationen, Interessensprofilen, Präferenzen, persönlichen Sonderwünschen, etc. mit technologischen Routinisierungsversuchen, zum Ziel hätte.

Die Zauberworte sind deshalb Empowerment und Motivation zu einem Mehr an individueller Aufmerksamkeit (auf das „Personal area network“) für ein Mehr an individueller Aufmerksamkeit (Auch wenn es schwer fällt: Credits gehen hier an Davenport/Beck). Beides ist allerdings nur in ausgesprochenen Vertrauensbeziehungen kreierbar; In festen, engen Beziehungen, in denen kommunikativ und organisatorisch (auf User-Seite) das nötige Vertrauen zur Preisgabe und zum Mitmanagement sensibler Daten aufgebaut, sowie die erfolgreiche Implementation von TAMS (Trusted-Attention Management-Systemen) möglich wird.

Dabei sind „TAMS“ dynamische Datenbank-Systeme, die in der Lage sind, sicher und anonymisiert kundenindividuelle Datenbasen mit Live-Services (Commerce, Communication, Content, Community, Connectivity, Consultancy) zu verbinden. Sie übernehmen als Backend die Verwaltung individueller (Kunden-) Präferenzprofile, koordinieren die Kooperationen mit 2nd-Level-Serviceanbietern (Telcos, Medien, Händler, etc.) und können z.B. als Daten-Schnittstelle von Angebot und Nachfrage beim Multi-Service-Providing dienen.



Erst auf ihrer Basis wird es Community-Organizern so z.B. möglich, Content-Broker-, Infomediary-; Preisagentur-, Partnervermittlungs-, Time-Manager-Funktionen, etc anzubieten, sich also als zentrale Transaktionsplattform zu positionieren, indem SIE (wenn dazu ermächtigt) die Vergabe von psychischer Energie übernehmen/imitieren: SIE füllen automatisch Anmeldeformulare aus; SIE kontrollieren den Kontostand, SIE kaufen den Sprudel ein, SIE terminieren den Zahnarzt-Besuch, SIE laden allmorgentlich die Sport-Nachrichten aus dem Netz, SIE kontrollieren den Rechnungslauf...

Aber Achtung, liebe Marketer:

Sie tun es wann ich will, wie ich will, weil ich es will und solange ich es will.

Oder gar nicht!!!!!!!!!!!!

Also nur eine Vision?

Nein!

Das Zusammenwachsen von Mensch und Computer, das schon seit Generationen eines der meistdiskutierten wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und philosophischen Themen ist, ist aktueller denn je und steht kurz bevor; Psychisch und physisch, im Alltag und ganz besonders im Beruf. Kommunikationstechnologie, Robotic, Nano- und Biotechnologie werden die Welt der Menschen, ihre Position in dieser und sie selber ebenso von Grund auf verändern (besser: verändern müssen) wie sich ihre Beziehung zu Marke und Unternehmen ändern werden:

Brand-Communities entstehen aus Zwängen, die der Decision Overload mit sich bringt, da Unternehmen/Marken nur so die notwendige Aufmerksamkeit generieren können und Stakeholder Transaktions-Plattformen suchen, denen sie vertrauen können, weil diese danach trachten, ihren individuellen Zielen zu dienen. Die dadurch entstehenden starken Community-Zugehörigkeits-Bande ermöglichen die Ausweitung der Gemeinschaftsgrenzen und die Entwicklung von der Marken- zur Multi-Service-Plattform. Doch Achtung! Im Zuge dieser Ausweitungen steigt die innergemeinschaftliche Komplexität der individuellen Gemeinschaftsbeziehungen wieder an. Und diese ist nur mit Hilfe eines Paketes aus Technologie und Empowerment zu bewältigen: Die Einführung von TAMS, die kollaborierend durch die Markengemeinschaft gepflegt werden, erfordern weitgehender Transparenz und Offenheit unter den Systempartnern. Dies ist (und damit schließt sich der Kreis) wiederum zentrales Kennzeichen von Community-Plattformen.

(d) Zwischenfazit: Warum globale Multi-Service-Provider die Lösung der Decision-Overload-Spirale sind und gemeinsam mit uns die Welt verbessern

Angekündigt war zu Beginn eine Antwort auf die Frage „Warum globale Multi-Service-Provider die Lösung der Decision-Overload-Spirale sind und gemeinsam mit uns die Welt verbessern werden.“ Und sie wurde dahingehend geliefert, dass herausgearbeitet wurde, wie sehr wir es zur Zeit mit umwälzenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen, bei absoluter Aufmerksamkeits-Knappheit mit „Finaler Konvergenz“, zu tun haben. Mit einer Konvergenz im Zuge derer Unternehmen und Ihre Kunden zusammenwachsen: Community statt Zielgruppe, Kooperation statt Penetration, Bedeutung statt Bekanntheit - Die Beziehungen zwischen Kunden/User/Consumer und Business ist geprägt durch Vertrauen, Intimität, Concern, Vernetzung. Wirtschaftlicher Erfolg ist zunehmend bestimmt durch den share of customer attention (Income-follows-Attention!). Mit gravierenden Folgen für die...

(1) Anbieterseite:

Inmitten von technologischen Revolutionen, Decision Overload, Wertewandel und Marktkonvergenz zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen also zukünftig durch die Fähigkeit aus, Brand-Communities zu begründen und neben Kooperationspartnern, Hilfsmarken und stakeholders zu deren integralem Bestandteil zu werden. Dabei sind die Ziele der Community-Mitglieder - ihre Entscheidungsregeln bei der eigenen Aufmerksamkeitsvergabe und in darauf basierenden Transaktionsprozessen - Kultur-, Performance- und Kommunikationsgrundlage (Get Personal! Get individual! Get customized! Get related!).

(2) Nachfragerseite

Doch damit nicht genug und als hinreichende Antwort auch auf den „...gemeinsam mit uns die Welt verbessern werden“-Teil der Ausgangsfrage dienend: Indem sie Massen-orientiert sind und dennoch mit Hilfe von „TAMS“ als Individual-Plattformen auftreten können, ist es Community-fähigen Brands möglich, als Organizer der individuellen Bedürfnisbefriedigung zu fungieren und gleichzeitig das Gefühl der Gruppen-Zugehörigkeit zu liefern. Als moderne Trust-Funds/Vertrauens-Welten übernehmen sie mehr und mehr Sicherungs- und Orientierungsfunktionen für die Gemeinschaftsmitglieder, ja zum Teil sogar Stammesaufgaben. In einer chaotischen Welt halten sie Antworten auf die zentralen Fragen „Wer bin ich“, „Was will ich“ und „Wo gehöre ich hin“ zur Verfügung.

(3) Märkte

Da Brand-Communities zukünftig große Bedeutung für die Existenz-Sicherung Aller erhalten, ist es unzweifelhaft, dass der „Commerce-Communication-Content-Community-Connectivity-Consultancy-Aus-einer-Hand-Wettbewerb“ in der Attention Economy einige wenige führende Brand-Communities hervorbringen wird, die über derartige Markenkraft und Marktmacht verfügen, dass sie als zentrale, globale 1to1-Transaktionsplattformen zwischen Angebot und Nachfrage fungieren können. Es handelt sich um Unternehmen/Organisationen/Strukturen/Marken, die von Konsumenten als derart vertrauenswürdig erachtet werden, dass sie zu Lotsen/Helfern/Agenten im zunehmenden information/decision overload und dem tagtäglichen „funky life“ erwählt werden. Sie sind konvergierte Konglomerate aus Nachfrager- und Anbieterseite in Form von lebenden Gemeinschaften, die sich durch wahrhafte Kommunikation, Multi-Services-Providing und Trust-Organisation auszeichnen.

Marktmechanismen

Basis der Transaktionsplattformen sind dabei TAMS „Trusted Attention Management Systeme, die in der Lage sind, sicher und anonymisiert kundenindividuelle Datenbasen mit Live-Services (Commerce, Communication, Content, Community, Connectivity, Consultancy) zu verbinden. Sie übernehmen als Front-End die Verwaltung individueller (Kunden-) Präferenzprofile, koordinieren die Kooperationen mit 2nd-Level-Serviceanbietern (Telcos, Medien, Händler, etc.) und Schnittstelle von Angebot und Nachfrage.

Marketingführung

Der Direktkontakt der Marke tritt gleichwertig neben die globale Markenbildung durch Massenmedien, wodurch Marketing zur orchestralen Koordination integrierter und integrativer Transaktionen mit den Marktparteien (zur „Marketing-Führung,“ wie wir sehen werden) erwächst, um Optimierung des share of attention/customer und Organisation der Community als Plattform für den Austausch ihrer Mitglieder, auf Basis eines gelebten, integrierten System aus offen und wahrhaftig organisierten und kommunizierten Community-Bestandteilen, zu erreichen. Der Weg dorthin ist lang und u.U. schmerzhaft und nur mit Hilfe moderner Marketing-Führung gangbar. Mehr dazu im Teil III.

Teil III Marketing-Führung in der Attention-Economy

Informations- und Entscheidungsüberload, Markttransparenz und Beschleunigung von Transaktionsprozessen machen eine Trennung von Marketing und Unternehmensführung obsolet. Marketing, als alle Bereiche die unternehmerischen Wertkette betreffende Querschnittsfunktion, ist schon lange keine betriebswirtschaftliche Einzeldisziplin mehr, sondern erwächst zum zentralen Organisations-, Kommunikations- und Strategie-Prinzip „lebender Organisationen“.

Marken werden wie gesehen zukünftig dauerhaft bestehen, wenn sie als integraler Bestandteil ihrer Markengemeinschaft, als Community-Provider, zeitgleich als Grundlage und gleichberechtigter Partner innerhalb ihrer Brand-Welt, verstanden werden. Doch wie wird die Marke, ihre Persönlichkeit zu einem Trust-Fund der gleichzeitig seine Brand-Community begründet, durch sie wächst und modelliert wird?

Die Lösung: Marketing!

Marketing im Internetzeitalter.

Marketing nicht verstanden als konstruktivistische Disziplin, sondern als alle Bereiche der unternehmerischen Wertkette betreffende Querschnittsfunktion, als Organisations-, Kommunikations- und Strategie-Prinzip.

Marketing, nicht alleine verstanden als ein Denken in Kundennutzen, USP's, Konkurrenzvorteilen, sondern geprägt von der grundsätzlichen Überzeugung, dass es Unternehmensaufgabe ist, der eigenen Brand-Community zu dienen, sie mit zu gestalten:

Marketing, das die „Marke“ nicht als im Besitz des Unternehmens befindlichen Wert versteht, sondern im Auftrag ihrer shareholder zu pflegen, zu managen vermag. So zu managen, dass sie als Persönlichkeit „lebender Unternehmen“, die als Lebensbestandteil und Lebenspartner innerhalb ihrer Community auftritt. So zu pflegen, das sie als Manifestation von Organisationen, die Positionen beziehen, Fehler machen, Brüche bewältigen, fassbar werden, dauerhaft im Markt bestehen kann.

Marketing, dass „Marke“ als „Living Love & Trust-Mark“ versteht, in deren Welt der Konsument nicht flüchtet, sondern in der er sich wohlfühlt, der er vertraut, die ihm hilft und ihn stärkt.

Marketing, das (natürlich integriert und dialogorientierte-medienübergreifend statt one-to-many-orientiert) als grundlegende Philosophie verstanden wird und es Unternehmen erlaubt die Wettbewerbsfaktoren

- (a) Vertrauens-Organisation
- (b) Kommunikation und Performance

derart zu bedienen, dass sie dauerhaft als Provider und Mitglied ihrer Brand-Communities wahrgenommen werden.

Marketing, nicht mehr alleine verstanden als das Management von komparativen Konkurrenzvorteilen, sondern dem Ziel, die Zugehörigkeit zur eigenen Markengemeinschaft in der subjektiven Wahrnehmung der Nachfrager als superior zur Binding an andere Communities zu positionieren, dienend.

Marketing, als das Management Komparativer Community Vorteile (KCV) statt von KKV's.

Der Weg dorthin ist ein einschneidender, revolutionärer unternehmensinterner Evolutionsprozess: Ziel ist der Aufbau Marketing-geleiteter Strategie, Organisation und Kommunikation, der - dem Ziel des Brand-Community-Providing verpflichtet - durch grundsätzliche Paradigmen-Wechsel unternehmensintern als auch -extern eingeleitet werden muss. Je besser es gelingt Strategie, Struktur, Performance und Kultur als dynamisches System zu steuern, desto anpassungsfähiger und überlebensfähiger wird die Marke, desto geringer sind Komplexität und Handlungsvarietät auf Unternehmensseite und desto höher das Vertrauenspotential...

(a) Trust-Fund durch Brand-Community 1: Marketing als Organisationsprinzip

Die steigende Transparenz der Märkte und das Selbstbewusstsein der Konsumenten ist mit der Entwicklung des Internet zu einer Gefahr für Unternehmen geworden, die ihre veränderte Stellung im informierten und kommunizierenden Käufermarkt verkennen. Das Credo auf diesen Märkten heisst: Interne und externe (Inter-) Aktion muss kontinuierlich Vertrauen schaffen und rechtfertigen, indem sie es ermöglicht, jederzeit auf die Anforderungen der Brand-Community zu reagieren, in dieser aktiv aufzugehen. Die internen Voraussetzungen für erfolgreiches Brand-Community-Providing sind in den Bereichen Selbstbewusstsein, Unternehmensorganisation und -performance, Unternehmenssysteme und Cult zu suchen und derart auszugestalten, dass sie den, durch die internen shareholder kommunizierten Botschaften/ Versprechen und vorgenommenen Handlungen zu jeder Zeit entsprechen.

(1) Das „Selbstbewusstsein“

Natürlich: Die Evolution der Markenpersönlichkeit und ihrer Performance innerhalb der Brand-Community basiert auf klarer, fest definierter Vision, Mission und Position, an der sich aktuelle und zukünftige Handlungen und Entscheidungen ausrichten werden. Und diese Ziel-Definition muss auch im Einklang mit den Kernkompetenzen und daraus entwickelten Komparativen Konkurrenzvorteilen oder der strategischen Konkurrenzpositionierung des Unternehmens stehen. Das Selbst eines Unternehmens/einer Marke ist aber kein gewöhnliches Stück Information. Es enthält vielmehr alles was das Corporate-Bewusstsein durchlaufen hat und dient als oberstes verbindendes Element zwischen allen internen shareholders des Unternehmens: Alle Erinnerungen, Handlungen, Wünsche, Enttäuschungen, Pläne und Zielhierarchien, alle Ordnungs-, Problemlösungs- und Systemabgrenzungsmuster.

Und wenn die unternehmerischen und unternehmensinternen Handlungen durch die Zieldefinition geleitet werden und das Selbstverständnis die Summe aller Inhalte dieser Handlungen ist und wiederum die Zieldefinitionen determiniert, dann ist das Selbst einer Markenpersönlichkeit nicht als geradliniges System, sondern als eines, in dem zirkuläre Kausalität herrscht, zu verstehen. Alle unternehmensinternen und -extern relevanten Prozesse sind durch das Selbst des Unternehmens/der Marke miteinander verbunden. Und ihre Veränderung und Ausrichtung an Bedürfnissen und Anforderungen der Brand-Community sind nur als evolutionären Prozess begreif- und steuerbar, an dem insbesondere die internen shareholder, die Mitarbeiter massgeblich beteiligt sind und zu dem sie unbeschränkten Zugang haben müssen.

Das bedeutet: Abschied vom konstruktivistischen und rigiden Top-down- und reaktiven Command-and-control-Management und Hinwendung zu kontinuierlicher und unternehmensweitem, kooperativer Evolution des Marken-Selbstbewusstseins. Unternehmen, die in der Lage sind die dazu notwendigen sozialen Umwelt- und Selbst-Anpassungsprozesse und Selbstreferenzen so zu steuern, dass sie die Mediationsgewalt ausüben und halten, sind in der Lage als „lebende Organisationen“ eine „lebende Markenpersönlichkeit“ zu verkörpern.

(2) Das Regelwerk

Was für Menschen als Konsumenten gilt, gilt auch und insbesondere für Menschen als Mitarbeiter: Zum Ziel- und Wertesystem von 90 % der Weltbevölkerung gehört der Wunsch nach Eingebettet-Sein in ein System aus partnerschaftlichen Beziehungen, Austausch, Sicherheit und Verbundenheit. So ist es nicht verwunderlich, dass Organisationen, in denen jedes Mitglied das Vertrauen des anderen genießt, über dauerhafte Wettbewerbsvorteile verfügt: Loyalität der besten Mitarbeiter, Stärkung der Kundenzufriedenheit, steigende Reaktionsschnelligkeit in der Adaption von Veränderungen, Innovationsfähigkeit statt Angst-basiertem, reaktiven Separatismus.

Unternehmen sind keine Maschinen, deren Performance manipuliert werden kann, sondern - mit Unterstützung der geeigneten Tools (s.u.) - ein, auf unternehmensweiter Überzeugung von der Integrität und Leistungsfähigkeit des anderen basierendes, hierarchieübergreifendes, kybernetisches System aus emotionalen und intellektuellen Elementen. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der allgemein akzeptierte und gelebte Regeln, Routinen, Vereinbarungen in den Bereichen Wachstum, Profitabilität, Closure, Commitment, TQ, Altruismus, Hyperlinking-Kommunikation, Speed und Respekt

derart verbessert, dass in allen Unternehmensprozessen die Frage „Wer macht was bis wann wie mit welchem Ziel, welchen Ressourcen, mit wem, um es wem zu übergeben“ zweifelsfrei geklärt ist und die Basis einer unternehmensinternen „Zusammenarbeits-Community“ bildet.

(3) Die Tools

Wenn es darum geht Ziele zu erreichen, gleich von welcher Tragweite, dann ist deren Umsetzung in Vertrauens-Organisationen immer als Projekt zu verstehen, dessen Prozessbestandteile aus diskreten, gleich grossen Aufgabenbestandteilen, objektiven, metrischen Targets und klar definierten subjektiven Gefühlen der Teammitglieder bestehen. Die notwendigen Instrumente, Messungsmöglichkeiten, Tools, Prozessbeschreibungen zum Management der Projekte sind jeweils in Abstimmung mit dem Selbstverständnis und unternehmensweitem Regelwerk zu definieren und zu tracken: What gets measured gets done und kann frei von subjektivem Empfindungen zum Massstab der unternehmensinternen Interaktion werden. Durch die entsprechenden Informations-, Timing, Projekt- und Ressourcen-Controlling-Systeme kann so die Grundlage der individuellen und organisatorischen Performance-Sicherheit geschaffen werden.

(4) Der Cult

Harmony, passion, flow, making magic, community, exceeding personal's best, game focus, sharing the dream: Das wichtigste Kapital eines Unternehmens trägt Schuhe. Und die Wahrscheinlichkeit, dass es dem Unternehmen erhalten bleibt ist desto grösser, je mehr ihre Kultur den Prinzipien der Flow-Theorie und der Peak Performance entsprechend organisiert ist. Je mehr enge, herzliche und fast intime, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Teammitgliedern bestehen, die eine problem-lose, effektive Interaktion über alle Hierarchiegrenzen hinweg ermöglichen und die einzelnen Teammitglieder in die Lage versetzen, bei einer Entsprechung von Anforderungen und Fähigkeiten, klar definierte Ziele zur Erreichung einer gemeinsamen Mission zu erfüllen, desto eher wird die Organisation zu einem kybernetisch gesunden System heranwachsen.

Erst aufbauend auf einer marketinggeleiteten Unternehmensorganisation ist konsistente, integrierte und flexible Marktkommunikation realisierbar. Unternehmensweit übereinstimmende und mit externen shareholders abgeglichenen Verinnerlichung von Selbstverständnis, Prozesses, Regeln und Kulturbestandteilen sind das Fundament, das wahrhaftige, konsistente Interaktion mit und innerhalb der Brand-Community ermöglicht. Nur auf diese Weise kann der Tatsache entsprochen werden, dass in der New Economy integrierte Unternehmenskommunikation nicht kontrolliert, sondern im Bestfall lediglich beeinflusst und koordiniert werden kann.

(b) Trust-Fund durch Brand-Community 2: Marketing als Strategie- und Kommunikationsprinzip

Ein Unternehmen, das in der Lage ist, inhaltliche und emotionale Beziehungen zu seinen Kunden durch die Übereinstimmung von Zielsystemen zu schaffen, besitzt gravierende Vorteile im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zielgruppe. Entscheidend sind mehr und mehr die echten und ehrlichen (interaktiven) 1to1-Beziehung zwischen Unternehmen und Mensch, die geprägt ist durch wahrhaftige Unterstützung (Nutzwert), Complicity, offene Ehrlichkeit und Echtheit. Unternehmen und ihre Marken werden zukünftig nur dann dauerhaft in der Wahrnehmung eines Menschen priorisiert präsent sein, wenn sie zum geliebten, vertrauenswürdigen Gesprächs- und Lebenspartner werden. Innerhalb der modernen Attention-Economy ist der Zugang zu shareholders, die Erringung ihrer Aufmerksamkeit und ihre Integration in die Brand Community nur auf diese Weise möglich und Voraussetzung für monetären Erfolg. Merke: Income follows Attention.

Doch Marken, Unternehmen, Produkte werden zukünftig nur dann akzeptiert, konsumiert und in das Zielsystem eines Konsumenten integrierbar sein, wenn das Broadcasting-Prinzip dem Trust-Prinzip weicht, wenn Vertrauen in den Markt (Wir gehören unserer Kunden), Vertrauen in die Mitarbeiter (Das wichtigste Kapital eines Unternehmens trägt Schuhe) und Vertrauen innerhalb der Organisation sowie Vertrauen des Marktes (Performance-Sicherheit) gegeben und kontinuierlich bestätigt sind. Die interne Organisation von Unternehmen als ganzheitliches Marketing-System ist dabei klare Kernkompetenz und Ansatzpunkt der Entwicklung vielfältiger Differenzierungsmerkmale und somit insbesondere Basis der Strategiedefinition und Unternehmenskommunikation.

(1) Kommunikation

Informationsüberfluss auf der einen Seite führt zur Verknappung der menschlichen Aufmerksamkeit auf der anderen und macht diese zu einem wertvollen immateriellen Wirtschaftsgut: Willkommen in der Attention-Economy, einer Welt in der der Wettbewerb um die Konzentration psychischer Energie zum entscheidenden Faktor für den Unternehmenserfolg wird. Die Kumulationsfähigkeit von Aufmerksamkeit begründendem Involvement und die daraus entstehende Loyalität und Verbundenheit versetzt den „Besitzer“ von Aufmerksamkeit in die Lage, diese in materielle Werte zu transformieren. Der Grund: Aufmerksamkeit kann weitergereicht und geleitet werden. An Personen, Themen, Güter.

Ziel der Unternehmenskommunikation muss es somit in Zeiten des Informationsoverloads im Hinblick auf die indirekte Massen-/Markt-Kommunikation sein, individuelle und öffentliche Aufmerksamkeit generierende Themen, Informationen, Geschichten zu generieren, zu platzieren, in Umlauf zu bringen und dabei den Umstand zu nutzen, dass nicht nur Unternehmen in der Attention-Economy bestehen wollen. Es sind ebenso die shareholder des Unternehmens, die die Objekte und Subjekte ihrer Aufmerksamkeit, danach auswählen, inwieweit diese ihnen in der Folge beim Kampf um die Konzentration der eigenen Zuhörer, Gesprächs- und Transaktionspartner unterstützen können. „Neue“ Ansätze des Viral- oder Guerilla-Marketing, Campaigning oder der integrierten Kommunikation zeigen, dass Aufmerksamkeit generierender Content jeglicher Art zu einer bedeutenden Währung erwachsen ist. Richtige Intervention im öffentlichen Raum, Dosierung von Botschaften und Medien- und Disziplin-übergreifende, konsistente interne und externe Kommunikation versetzen in die Lage individuelles Involvement und öffentliche Auseinandersetzung so zu entfalten, dass Reussierung in der Informationsgesellschaft möglich wird.

Untersucht man zu diesem Zweck die Charakteristika erfolgreicher Attention-Kampagnen (z.B. google, the knot, O.J., Harry Potter, etc.) so wird deutlich, dass sie auf Geschichten basieren, die sich um Personen ranken. (Natürlich, manchmal geht es um mehr als Personen, aber erst seit Boris Beckers Fehltritt gehört das Wissen um die Gefahren des Fellatio zur Allgemeinbildung.) In jedem Fall sind es aber Geschichten, denen Menschen zuhörten, die sie weitererzählen, mit denen sie handeln, mit denen sie die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken versuchen. Und Geschichten sind es, die das Bedürfnis nach sie vervollständigenden Details und Einzelheiten hervorrufen. (Wir erinnern uns an die Marathon-Verhöre im O.J. Simpson-Prozess.) Geschichten sind es, die Interesse für Informationen hervorrufen und - einmal in einen persönlichen Kontext gesetzt - den Wunsch nach dem Verständnis aller relevanten Aspekte wecken und dauerhaft Aufmerksamkeit generierende Campaigns möglich machen. Geschichten dienen der Entfaltung des Verstehens in der Zeit. Informationen ohne Geschichte dienen lediglich der Kosmetik.

Sicher, Campaigning und integrierte Unternehmens-Kommunikation in der Attention-Economy muss durch das ganzheitliche und konsistente Zusammenwirken aller Kommunikationsmassnahmen diesen Marktprinzipien entsprechend inszeniert und mediiert sein. Mindestens ebensolche Bedeutung kommt jedoch der ganzheitlichen Schaffung einer wahrhaftigen Markenpersönlichkeit zu. Denn: Geschichten sind Geschichten. Ob sie sich nun um Einzelpersonen oder Unternehmen und die Gemeinschaft der hier handelnden Personen ranken ist nicht relevant, solange ihre Subjekte derart glaubwürdig sind, dass Interesse für sie entsteht. Andernfalls bleiben die Umstände, Rahmenbedingungen, Details, Zusatzinformationen der Botschaften das was sie sind: Reine, nüchterne, uninteressante Informationen.

Unternehmen, verstanden als fraktale (juristische) Personen sind nur durch ihr Handeln, ihre Existenz innerhalb ihrer Brand-Community fass- und als hinter Informationen stehende Persönlichkeiten versteh- und vermittelbar. Mit Unternehmen als Provider der Brand-Community ist das Geschichtenerzählen und das Schaffen von Interesse für die erzählten Geschichten in optimaler Weise möglich. Interesse, Involvement, Aufmerksamkeit treffen hier auf gewachsene Themen und Kommunikations-Kanäle.

(2) Performance

Die Ausrichtung der Unternehmensstrategie an den Anforderungen der New Economy hat in der Vergangenheit dazu geführt, dass Unternehmen, die die Erfüllung von Kundenbedürfnissen vor die Erreichung der Unternehmensziele stellen, klare Wettbewerbsvorteile wahren können. Alle Funktionen der Wertkette des Unternehmens sind dabei potentielle Ansatzpunkte für USP's.

Heute sind es allerdings mehr und mehr die Bereiche der unternehmerischen Leistung, die die Beziehung zwischen Anbieter und Nachfrager prägen, die erfolgsentscheidend sind. In Zeiten in denen Performanceoptimierung (Fullfillment, CRM, Produkt) und Unabhängigkeit von Zeit (Speed), Vorlieben (Personalisierung) und Channel (Access) nicht mehr Killer-Applikationen, sondern Grundvoraussetzungen geworden sind, sind es in erster Linie die Prinzipien der immateriellen Kundenorientierung, die Basis der Strategiedefinition sein müssen: Remenber me, Communicate with me, Work with me, Make my life easier; Kommunikation und Austausch tritt gleichberechtigt neben Produktion und Adaption. Das Gebot der Stunde lautet „Service statt Angebot“.

Gepaart mit einem Unternehmensverständnis, das die interne und externe Inter- und Transaktion durch Altruismus, Hyperlinking-Organisation, Kollaborations- und Integrationswunsch prägt, ist die notwendige Transformation der Unternehmens- und Markenstrategie in der Attention-Economy möglich. Wenn Marketing nicht als Marktbearbeitungs-Instrument, sondern als Unternehmensphilosophie verstanden wird, die unternehmensweit in Service-bezogenen Strukturen, Prozesse, Denkhaltungen, Zielsysteme Eingang findet und die Evolution vom Anbieter zum Brand-Community-Provider unterstützt, können die neuen Anforderungen des Marktes (Community statt Zielgruppe, Kooperation statt Penetration, Kult statt Image, Bedeutung statt Bekanntheit, Markenerlebnis statt Nutzenangebot) als Ansatzpunkte Wettbewerbsvorteile genutzt werden.

(c) Marketing als Führungsprinzip lebender Vertrauens-Organisationen

Kommunikation zwischen zwei Personen ist immer eine persönliche Angelegenheit, da alle sichtbaren und unsichtbaren Dimensionen von Sender und Empfänger die ausgetauschten Botschaften und Inhalte prägen und bestimmen. Ebenso verhält es sich mehr und mehr im Rahmen der Unternehmenskommunikation, die, vom Broadcasting-Prinzip Abschied nehmend, Erfordernisse direkter Interaktion erfüllen muss. Da neben den Leistungserstellungsprozess in zunehmendem Masse Transaktionen und Austausch zwischen allen shareholders eines Unternehmens treten, wachsen die Bereiche Strategie, Aussendarstellung, Performance und Kommunikation zusammen und sind nur als ganzheitliches System von Strukturen, Regeln, Kultur, Selbstverständnis zu begreifen und glaubwürdig umsetzbar. Marketing hat hier die Aufgabe als integrierte Führungsfunktion alle im Zusammenhang mit der Brand-Community stehenden Prozesse so zu prägen, dass das Providing und das Auftreten der Unternehmenspersönlichkeit in transparenten Echtzeit-Märkten bestehen kann.

Die dazu notwendige kontinuierliche Evolution ist nicht konstruktivistisch organisierbar. Vielmehr handelt es sich, unter massgeblichem Einbezug aller Mitgliedern der Brand-Community, um einen kontinuierlichen Entwicklungsprozess, der nicht kontrolliert, sondern alleine koordiniert werden kann. Marketing kann hier als Instrument zur Wahrung der Mediations- und Synchronisationsgewalt über die notwendigen Evolutionsschritte unternehmensintern und innerhalb der Markengemeinschaft dienen und zur unternehmensinternen Führungsfunktion erwachsen.

Unternehmensintern erwächst das Marketing zum zentralen Organisationsprinzip und entscheidenden Faktor in der Strategiedefinition. Unternehmensextern hat es die Aufgabe alle Interaktionsprozesse so zu prägen, dass sie dem integrativen Faktor gerecht werden. Nur auf diese Weise kann die ganzheitliche Inszenierung von Kommunikationsmassnahmen und die extern relevanten Transaktionsprozesse auf unternehmensinterne Strukturen und Denkhaltungen treffen, um wahrhaft und dauerhaft wirksam zu sein.

Marketing als Führungsfunktion zum Management von Brand-Communities ist die Killer-Applikation für moderne, leben Vertrauensorganisationen. Das Marketing ist tot – Es lebe das Marketing.

Und es lebe das **3. Gesetz der Marketingführung:**

Respekt- und Love-Ebenen müssen durch System/Organisation (a) und Kommunikation und Performance (b) kommuniziert und gelebt sein...