

Human First

Alexander

2022

ISBN 978-3-8006-6820-5

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

über den wir gegen Bezahlung unsere Werbebotschaft senden können. Kontakte im Netz wollen wie Freundschaften im echten Leben aufgebaut und gepflegt werden. Man kann es angesichts falscher Vorstellungen gar nicht oft genug betonen.

Medienpsychologen sprechen von parasozialer Beziehung, wenn man im echten Leben noch nie ein Wort miteinander gewechselt hat und doch Teil einer Community ist, in der man sich wohlfühlt. „Die parasoziale Beziehung äußert sich aufgrund einer ‚illusion of face-to-face relationship‘. Diese wird durch eine Situation hervorgerufen, bei der die Medienperson die Kommunikation so gestaltet, dass sich der Einzelne aus der Community direkt angesprochen fühlt, obwohl generell zu einer breiten Masse gesprochen wird. Gerade innerhalb von TV-Serien, Talkshows oder Nachrichten tritt dieses Phänomen auf. Man fiebert mit, fühlt sich persönlich adressiert und baut mehr oder weniger unwissentlich eine Beziehung auf. Diese Einseitigkeit klassischer Medienkanäle begründet sich durch die nicht vorhandene Möglichkeit, mit der Medienperson zu interagieren.“²⁹ Mit Blick auf die quantitative und vor allem qualitative Reichweite ist diese parasoziale Beziehung zwischen Influencern und ihrer Community ein deutlicher Vorteil: „Instagram und Co. zeichnen sich durch ein hohes Interaktionspotenzial aus, durch welches sich die Beziehung von Influencer zu Follower aufgrund des ‚Verschwimmens‘ der Grenzen zwischen Individual- und Massenkommunikation verändert. Follower haben das Gefühl, mit dem Influencer befreundet zu sein. So ergibt sich aufgrund dieser freundschaftlichen Beziehung die Möglichkeit, Influencer-Marketing zu initiieren, da die Prämisse ‚Freunde empfehlen Freunden‘ gilt. Sie machen Produkte erlebbar und man vertraut auf ihre Expertise.“²⁹

Fazit: Influencer werden von den meisten Unternehmen noch viel zu oft nur als ein Mittel des Marketings betrachtet. Sie werden als Meinungsmacher gesehen, die man prima für seine ökonomischen Zwecke instrumentalisieren kann. Sie werden falsch eingeschätzt oder unterschätzt. Im schlimmsten Fall werden sie sogar belächelt. „Wenn wir die bezahlen, dann empfehlen die unser Produkt.“ So die Denke. „Influencer sind nämlich alle käuflich.“ So der Reflex. Sozialwissenschaftler wiederum interessieren sich für Influencer vor allem, weil sie in ihnen mediale Vorbilder sehen, die sie studieren können. Ungefähr so wie Affen im Zoo. Sicher gibt es auch unter den Influencern schwarze Schafe, die versuchen, Werbung auf ihrem Kanal als persönliche Empfehlung erscheinen zu lassen. Und sicher sind Influencer auch Idole für Jugendliche und Kids. Aber das sind andere Medienfiguren aus der Musik- und Filmwelt auch.

Wir sollten dringend unseren Horizont erweitern, denn Influencer sind viel mehr. Sie sind Vorbild für moderne, professionelle Markenbildung in der konnektiven Welt. Sie verfügen dabei über ein wirkstarkes Mittel, eine Macht, die nur sie besitzen: Ihr Persönlichkeitsprofil matcht mit ihren Followern. Sie sind oft sogar Teil des Alltags ihrer Follower, sie spielen eine Rolle in deren Leben. Bibi, Dagi Bee und Co. sind Menschen, die Menschen treffen. Sie sprechen zu ihnen über Gefühle, zeigen ihren Alltag in aufwendig produzierten Videos. Auf diese Weise haben sie Hunderttausende Follower auf verschiedenen Plattformen gewonnen und eine riesige Reichweite generiert. All das schafft messbar Vertrauen und Kompetenz. Genauso müssen Marken heute agieren!

Wirkmacht in Zeiten des Internets

Durch Konnektivität werden Menschen zu Sendern. Das gilt grundsätzlich für jeden Menschen, der sich mit anderen vernetzt. Im Otto-Normal-Alltag werkeln „Hinz“ und „Kunz“ an ihrem Netzwerk. Andere wiederum haben das Vernetzen längst professionalisiert und ein lukratives Geschäftsmodell daraus gemacht: die Influencer. Sie sind quasi die Hauptsender, weil sie sehr viele Follower hinter sich versammeln. Influencer präsentieren ihren Followern Produkte, empfehlen sie oder reden sie in die Bedeutungslosigkeit. Influencer sind machtvolle Sender. Aber auch „Hinz“ hat Macht. Er kann seinem Freund „Kunz“ und anderen Freunden ebenso etwas empfehlen. Ist er als Kunde mit einem Produkt oder einer Dienstleistung happy, erzählt „Hinz“ 5ⁿ Freunden von seiner positiven Erfahrung. Doch wehe, er ist unzufrieden. Dann erzählt er 10ⁿ Freunden von seiner negativen Erfahrung! Und diese „Hinz“-Freunde geben ihrerseits ihre negative Erfahrung an ihre Freunde weiter. Auch wieder häufiger als jene Freunde, die von positiven Erlebnissen gehört haben. Das Ganze potenziert sich weiter und weiter. Durch Konnektivität werden Menschen zu wirkmächtigen Sendern. Das Internet sorgt dabei für eine exponentielle Steigerung der Meinungsverbreitung.

Was exponentielles Wachstum bedeutet, muss man sich einfach einmal bildhaft vorstellen. Das mathematische Modell des unbegrenzten Wachstumsprozesses lässt sich sehr gut anhand eines alten persischen Märchens illustrieren: *Das Märchen vom Reiskorn und dem Schachbrett*. „Es war einmal ein kluger Höfling, der seinem König ein kostbares Schachbrett schenkte. Der König war über den Zeitvertreib sehr dankbar, weil er sich mit seinen Ministern bei Hofe oft ein wenig langweilte. So sprach er zu seinem Höfling: ‚Sage mir, wie ich dich zum Dank für dieses wunderschöne Geschenk belohnen kann. Ich werde dir jeden Wunsch erfüllen.‘ Nachdenklich rieb der Höfling seine Nase. Nachdem er eine Weile nachgedacht hatte, sagte er: ‚Nichts weiter will ich, edler Gebieter, als dass Ihr das Schachbrett mit Reis auffüllen möget. Legt ein Reiskorn auf das erste Feld und dann auf jedes weitere Feld stets die doppelte Anzahl an Körnern. Also zwei Reiskörner auf das zweite Feld, vier Reiskörner auf das dritte, acht auf das vierte und so fort.‘ Der König war erstaunt. ‚Es ehrt dich, lieber Höfling, dass du einen so bescheidenen Wunsch äüßerst, sprach er. ‚Er möge dir auf der Stelle erfüllt werden.‘ [...] Sofort traten Diener mit einem Sack Reis herbei und schickten sich an, die Felder auf dem Schachbrett nach den Wünschen des Höflings zu füllen. Bald stellten sie fest, dass ein Sack Reis gar nicht ausreichen würde, und ließen noch mehr Säcke aus dem Getreidespeicher holen. 64 Felder hatte das Schachspiel. Schon das zehnte Feld musste für den Höfling mit 512 Körnern gefüllt werden. Beim 21. Feld waren es schon über eine Million Körner. Und beim 64. Feld stellten die Diener fest, dass es im ganzen Reich des Königs nicht genug Reiskörner gab, um es aufzufüllen. Mit seinem Wunsch wurde der Höfling zum reichsten Mann im ganzen Land und der König wünschte, er hätte ihm nie etwas geschuldet.“³⁰

Exponentielles Wachstum beschreibt also einen Prozess, bei dem sich die Bestandsgröße in jeweils gleichen Zeitschritten immer um denselben Faktor vervielfacht. Im Hinblick auf die beiden Freunde „Hinz“ und „Kunz“ und die Möglichkeiten der Vernetzung via Internet multipliziert man die gegebene Zahl der Weiterempfehlung (Lob oder Beschwerde) mit sich selbst. Die Musterrechnung führt uns die explosionsartige Verbreitung von Meinungen vor Augen. Und wir erkennen auch, dass negative Aussagen weit schwerer wiegen als positive:

Lob:

$5^1=5$; $5^2=25$; $5^3=125$; $5^4=625$; $5^5=3125$; $5^6=1.5625$; $5^7=7.8125$; $5^8=39.0625$ usw.

Beschwerde:

$10^1=10$; $10^2=100$; $10^3=1.000$; $10^4=10.000$; $10^5=100.000$ usw.

Science oder fiction? Ein Mensch, der mit all seinen Social-Media-Kontakten heute rund 6.000 Menschen erreicht, ist auf der exponentiellen Wachstumswelle schon bei Faktor 7 (siehe Lob) angekommen. Doch das Ende ist noch lange nicht abzusehen. Denn mit dem Vernetzungsgrad steigert er immer weiter seine Konnektivität. Schlussendlich haben wir es mit einem Menschen zu tun, der auf einen Schlag alle Menschen in Echtzeit erreicht – die ganze Menschheit! Das ist ungeheuerlich und in der Menschheitsgeschichte bisher noch nicht möglich gewesen. Nur Gott erreicht jeden.

Fazit: König Kunde war gestern. Heute heißt es: allmächtiger Kunde. Denn das Smartphone als Zepter in der Hand verleiht König Kunde endgültig die ultimative Macht. Diese Macht entsteht aus exponentieller Konnektivität über das Medium Internet. Das ist der eigentliche Treiber der Machtverschiebung Richtung Kunde.

Vom Jedermann-Influencer zum Corporate Influencer

„Jeder Mensch ist ein Künstler“³¹, hat Josef Beuys 1972 gesagt. Der Satz wurde danach unzählige Male zitiert und so zu einem geflügelten Wort. Beuys hatte 142 Studienbewerber in seine Klasse an der Düsseldorfer Kunstakademie aufgenommen, deren Bewerbungen vorher abgewiesen worden waren, weil es an der Akademie angeblich nicht genügend Räume für alle gab. Ob Beuys den damaligen NRW-Wissenschaftsminister Johannes Rau provozieren wollte, lassen wir mal offen. Sicher ist wohl, dass sein Satz viele irritiert hat: „Jeder Mensch ist ein Künstler.“ Rund fünfzig Jahre später sage ich: Jeder Mensch ist ein Influencer. Irritierend? Eigentlich nicht. Denn im Leben ist es doch so: Jeder versucht, jeden zu beeinflussen, um am Ende seine Interessen durchzusetzen. Das war schon immer so, ob in beruflichen, politischen, gesellschaftlichen oder in privaten Beziehungen, von Adam und Eva bis heute. Der „Beeinflusser“ – nennen wir ihn einmal so – will, dass man ihm etwas „abkauft“: seine Behauptungen, seine Argumente, seine Thesen, seine Informationen, seine Glaubwürdigkeit. Bei Eva war's der Apfel, der Adam schmecken sollte. Mit bestimmten Inhalten oder Verhaltensweisen versucht der „Beeinflusser“, sein Gegenüber dazu zu bringen, etwas Bestimmtes zu tun oder zu lassen. Zum Beispiel an eine Nachricht zu glauben oder nicht. Ein Meister dieses Faches war Donald Trump. Er war der König der Influencer. Wahrscheinlich ist er es immer noch.

Fazit: Jeder Mensch ist ein Influencer, weil jeder jedem etwas „verkaufen“ will. Und jeder von jedem will, dass der andere ihm etwas „abkauft“. Das war zu allen Zeiten so. Und doch hat sich etwas geändert: Heute, in Zeiten des www und der sozialen Medien, gibt es Menschen, die haben sich diese Kommunikations- und Verhaltensweisen so zu eigen gemacht, dass sie davon leben können. Sie haben das Influencing kultiviert und zu ihrem Beruf erkoren: die bekannten Influencer. Neu ist auch, dass diese „Be-

einflussener“ eine Schlüsselstellung einnehmen. Sie wirken im Interesse Dritter – einer Personengruppe, einer Unternehmung oder einer Institution – auf bestimmte Gruppen ein. In dieser Rolle werden sie zu wichtigen Empfehlern im Interesse Dritter. Apropos verkaufen: Darüber hinaus gibt es Menschen, die bisher einen Beruf ausübten, der sich bis dato noch Verkäufer nennt. Noch. „Der klassische Einzelhandelskaufmann kennt sich in seinem Sortiment aus und berät Kunden entsprechend. Der moderne Verkäufer denkt nicht in Sortimenten. Er kennt sowohl sein Fachgebiet als auch seine Kunden und macht ihnen passende persönliche Angebote. Er ist Influencer. Kunden lieben Influencer.“³² Das sagt Alexander Graf, Fachmann für E-Commerce, in einem Interview mit *brand eins*.

Verkäufer, die so denken und handeln, haben einen großen Wert für Unternehmen, denn sie haben erkannt, was Kunden heute wieder wollen: persönliche Ansprache, individuelle Angebote, Dialog in Echtzeit – am besten on- und offline, live und in Farbe. So entsteht eine ganz besondere Beziehung. Eine Beziehung von Mensch zu Mensch, die den Verkäufer zum persönlichen Berater des Kunden werden lässt. Mehr noch: Der Influencer-Verkäufer ist ein guter Freund, der genau weiß, was der Kunden-Mensch will, wie er angesprochen werden möchte und was er ihm anbieten muss. Darum lieben Kunden Influencer.

Aber warum soll eigentlich nur der klassische Verkäufer als Influencer gefragt sein? Ist nicht jeder Repräsentant eines Unternehmens, ob Mitarbeiter oder Manager, in der Pflicht, sich als Influencer zum Wohl der Firma zu betätigen? Halten wir noch einmal kurz fest: Ein Influencer im klassischen Sinne ist eine Person, die vor allem über zwei Dinge verfügt: erstens über eine große mediale Reichweite (primär über einen Social-Media-Kanal), zweitens über einen größeren Einfluss auf die Meinung anderer Menschen (primär aufgrund ihrer Position, ihrer Glaubwürdigkeit, Authentizität, Sympathie und Persönlichkeit). Setzt man vor den Begriff „Influencer“ den Zusatz „Corporate“, wird daraus ein Meinungsmacher, der einem einzigen Unternehmen (daher Corporate) dient, über das er im weitesten Sinne positiv spricht. Corporate Influencer sind Markenbotschafter ihres Unternehmens, für das sie tätig sind. Und das tun sie aus freien Stücken.

Welchen Wert haben Corporate Influencer denn genau für Unternehmen? Dieser Frage ging Dr. Kerstin Hoffmann, Expertin für Kommunikationsstrategie, PR und Content-Marketing, in einem Podcast-Gespräch nach. „Das ist nicht nur eine Aufgabe für die Chefebene, sondern das geht [eben] quer durch das Unternehmen.“ Kerstin Hoffmann weiß, wie man Unternehmen für Corporate Influencer fit macht. Im Gespräch verdeutlicht sie, wie wichtig dieses Thema sowohl für große Konzerne als auch für den Mittelstand oder kleine Betriebe ist. „Auch regionale oder lokale Handwerksbetriebe sind sehr, sehr gut vernetzt. Ich glaube, in den vergangenen Monaten [Anm.: Gemeint ist die Zeit des Lockdown] hat wirklich auch der letzte Mensch im letzten Unternehmen gemerkt, dass man ohne digitalen Austausch gar nicht klarkommt. Das heißt, dass man die Kunden und Interessenten über digitale Medien aktuell informieren muss, weil ein großer Informationsbedarf da ist. Natürlich kann ich nicht einfach als einzelne Unternehmensangehörige damit anfangen, mich als Service-Channel für mein Unternehmen auf WhatsApp zu etablieren, ohne dass ein paar grundlegende Dinge geklärt sind. Es muss klare Regeln dafür geben, eine gemeinsame Politik, wie man damit umgeht. Es muss Handlungs- und Kommunikationssicherheit bestehen. Das ist ein ganz, ganz wichtiges Thema. Natürlich stoße ich in Unternehmen, egal ob klein oder groß, auch auf Vorbehalte, wenn ich empfehle, sich stärker für das Thema zu engagieren. Ich entwickle ja schon seit einigen Jahren Corporate-Influencer-Strategien für

und mit Unternehmen. Bis Anfang dieses Jahres [Anm.: Gemeint ist 2020] habe ich von Mitarbeitenden in Workshops häufig gehört, dass sie gut vernetzt seien und sich als Corporate Influencer betätigen wollen – aber bitte nicht in sozialen Netzwerken, bitte nicht in digitalen Medien, nur im physischen Kontakt. Das habe ich seit Beginn der Corona-Krise nicht mehr ein einziges Mal gehört.

Dann gibt es auch auf der Unternehmensleitungsebene Vorbehalte. ‚Was passiert denn rechtlich, wenn sich die Mitarbeitenden sichtbar machen?‘ Das ist nur eine Frage. Ich mache den Verantwortlichen dann klar, dass es viel sicherer ist, diejenigen, die schon sichtbar sind, zu unterstützen.

Aber der weitaus häufigste Vorbehalt bezieht sich auf Ressourcen. ‚Was kostet das denn, so eine Strategie auf die Beine zu stellen? Wie viel Zeit der Mitarbeitenden wird da gebunden? Oder sind jetzt alle plötzlich nur noch auf Facebook oder tauschen sich auf LinkedIn aus, ohne ihre eigentliche Arbeit zu machen?‘ Das sind die typischen Vorbehalte. Aber wenn man das alles im Vorfeld klärt, dann gelingt es sehr schnell, zu zeigen, was man wirklich davon hat. Wichtig zu wissen ist: Menschen, auch Entscheider in Unternehmen, tun Dinge aus zwei Gründen: Entweder sie sehen eine große Belohnung darin oder sie sehen, dass es gefährlich ist, wenn man es nicht macht. Deswegen geht es zunächst darum, typische Ängste zu adressieren und zu sagen: ‚Was Sie da oder dort befürchten, ist gar nicht so schlimm. Aber hier, an anderer Stelle, sollten Sie hingucken.‘

Wenn man die Strategie gut aufgesetzt hat und umsetzt, dann werden die Benefits sichtbar. Die großen Vorteile einer aktiven Corporate-Influencer-Strategie sind eben nicht nur Handlungssicherheit, Rechtssicherheit, Unterstützung der Mitarbeitenden, sondern man muss auch sehen, dass das Ganze eine große Chance ist, Sichtbarkeit für das Unternehmen zu erzielen und Werte zu transportieren beziehungsweise die Sichtbarkeit zu steigern. Das konnten wir auch gerade in der Corona-Krise feststellen. Thema Unternehmenskultur, Werte. Wie gehen Unternehmen mit Mitarbeitenden um? Wie gehen sie mit Kunden um? Wie gehen sie mit Krisen um? All das verbessert sich mit einer Corporate-Influencer-Strategie. Vertrauensbildung über sichtbare Personen ist ein wichtiger Aspekt. Mitarbeitende, die das Ohr an der Community haben, sind zugleich Teile eines Frühwarnsystems im Krisenfall. Sie hören nämlich über ihre direkten Kontakte unter Umständen viel eher, wenn irgendwas in die falsche Richtung geht.

Es gibt noch weitere Vorteile, aber die haben natürlich auch sehr viel mit dem individuellen Unternehmen zu tun, mit der Branche, mit der Art und Weise, wie man das Thema angeht. Da gibt es ganz viele verschiedene Ausprägungen und Möglichkeiten.

Oft höre ich auch die Frage: ‚Wie können wir denn eine Umgebung schaffen, in der alle Seiten von einer Corporate-Influencer-Strategie profitieren?‘ Zunächst einmal gilt es, auf allen Unternehmensebenen für das Thema Bewusstsein zu schaffen. Egal ob man es Corporate Influencer nennt, ob man es Mitarbeiter-Markenbotschafter nennt oder noch tiefer beim Thema Social-Media-Guidelines ansetzt. So oder so müssen wir erkennen, dass Mitarbeitende zum weitaus überwiegenden Teil bereits in sozialen Netzwerken ansprechbar und erkennbar sind; und natürlich nicht nur in sozialen Netzwerken, sondern auch in Persona. Das gab es ja selbst in Corona-Hochzeiten: physischen Kontakt. Das heißt: Mitarbeitende wurden und werden bereits von der Community, von Kunden, von Interessenten als Unternehmensvertreter wahrgenommen und sind ansprechbar. Das ist mal der erste Schritt. Danach muss man sich die grundlegende Kommunikationsstrategie des Unternehmens ansehen. Man muss sich fragen, inwieweit darin bereits Köpfe aus dem Unternehmen eingebunden sind. Leider sehe ich immer

noch Unternehmen, die auf ihrer Website nahezu nichts darüber verraten, welche Person oder welche Personen dahinterstehen. Gesichter, Persönliches gleich null. Um die Chancen nicht zu vertun, müssen wir in Zeiten des digitalen Wandels neu denken. Wir müssen auch in den digitalen Medien ganz neue Wege gehen und unsere digitale Kommunikationsstrategie unter Umständen noch einmal neu anschauen und bewerten.

Einige Unternehmen haben das schon sehr gut gemacht und gehen diesen Weg bereits mit Erfolg. Zu nennen wären etwa die Telekom-Mitarbeiter-Botschafter, die interessanterweise eine Graswurzelbewegung sind. Das heißt, die Mitarbeitenden haben von sich aus gesagt, dass sie Markenbotschafter sein wollen. Dann gibt es ein sehr bekanntes Beispiel, die Otto-Jobbotschafter, die schon seit einigen Jahren unterwegs sind und sich auf das Thema Arbeitgebermarke fokussieren. Das sind zwei Mitarbeiterbeispiele.

Ein Beispiel auf Führungsebene, das mir spontan einfällt, ist Douglas. Die Vorsitzende der Geschäftsführung, Tina Müller, ist hier eines der herausragenden Vorbilder. Sie traut sich übrigens, auch sehr Persönliches zu kommunizieren. Einmal spricht sie über Fürsorge für Mitarbeitende. Ein anderes Mal berichtet sie über ihre gesundheitsbedingte Auszeit, die sie 2020 hatte. Dann gibt es Persönlichkeiten, die das schon sehr lange vorleben. Beispielsweise Dr. Jörg Ehmer, CEO von Apollo-Optik. Oder Menschen, die ihre Sichtbarkeit als oberste Markenbotschafter nutzen, um sich für Benachteiligte einzusetzen. Also die Sozialunternehmerin Sina Trinkwalder von Manomama. Und es gäbe noch mehr Beispiele: Daimler, die mit Sascha Pallenberg jemanden eingestellt haben, der schon Influencer war, ein sehr bekannter Blogger, der jetzt Corporate Influencer Daimler ist. Oder Microsoft, die ihre Mitarbeitenden wirklich auf allen Ebenen ermutigen, Corporate Influencing zu betreiben. Oder die DATEV, die im B2B-Bereich über ein Corporate-Influencer-Programm verfügen und mit Julia Bangerth eine sehr sichtbare Vorständin haben. Weiter: Joe Kaeser, der ehemalige Vorstandsvorsitzende von Siemens, wird natürlich immer wieder in diesem Kontext genannt. Diese Beispiele muss man natürlich differenzierter betrachten. Man kann aber von ihnen lernen.“³³

Kein Sinneswandel – kein Sinn

Was also tun? Wir müssen uns unsere Marke als Persönlichkeit vorstellen. Erfolgreiche Markenpersönlichkeiten agieren ähnlich wie erfolgreiche Influencer: Sie identifizieren ihre Stärken und Interessen. Sie stehen klar für eine Sache. Sie nehmen ihre Kunden als Menschen wahr. Mittels emotionaler Ansprache machen sie sie zu Followern. Sie entwickeln eine Beziehung, aus der eine Bindung entsteht. Sie pflegen die Bindungen zu ihren Followern, indem sie regelmäßig mit ihnen kommunizieren und interagieren. Sie bleiben sich selbst und ihren Werten treu. Sie sind ganz und gar menschlich.

Am Beispiel der Deutschen Bank kann man sehen, dass dort nicht wenige Follower über die letzten Jahre verloren gegangen sind. Es gibt offensichtlich Phasen, in denen das passieren kann, in jedem Unternehmen. Aber das dürfen wir dann nicht einfach so hinnehmen, wir müssen nach der Ursache forschen und nach Antworten suchen: Antworten, die uns sagen, wie wir es schaffen, die Marke wieder so klar und so emotional mit einer eigenen Persönlichkeit zu positionieren, um dann wieder so relevant zu sein, dass sich Menschen finden, die sich mit dieser Marke verbinden wollen wie mit einer realen Person. Menschen, die das gut finden, wie diese Person handelt und wofür sie steht. Das Ziel ist, dass sie die Markenpersönlichkeit respektieren, ja sogar

mögen und diese Sympathie auch als Like zum Ausdruck bringen. Nicht nur mit dem virtuellen Daumen nach oben, sondern als Weiterempfehlung. Im Gegenzug müssen wir die Persönlichkeit und damit das gute Gefühl für sie an allen Kontaktpunkten mit den Kunden erlebbar machen und als Marke menschlich agieren.

Szenario 1: Es kann sein, dass in einem Unternehmen dazu ein radikales Umdenken („Human First“) und ein radikaler Umbau hinsichtlich der Marketingstrategie und der daraus resultierenden Prozesse nötig ist. Das hängt davon ab, wo das Unternehmen, das seine Follower verloren hat, gerade steht, und vor allem, warum es sie verloren hat. Wenn die Situation so dramatisch ist wie am Anfang des Buches als „**Drama first**“ beschrieben, dann müssen wir Mauern einreißen. Denn nur so können wir wieder Blickkontakt mit unseren Kunden aufnehmen und anfangen, eine neue Beziehung zu ihnen aufzubauen. Denn nur wenn wir die Menschen wieder in unsere Wahrnehmung zurückholen und sie ansprechen, werden wir für sie auch wieder relevant. Dann können wir unsere Story erzählen: *Why? Warum machen wir das eigentlich – und vor allem für wen?*

Szenario 2: Wenn das in düsteren Farben gemalte Bild vom eingemauerten Unternehmen tatsächlich die Realität abbildet, kann ich passend dazu auch eine gute Nachricht verkünden. Das „Schwarzbild“ muss nicht von Bestand sein. Wir können es mit den hellsten Farben übermalen – Pinselstrich für Pinselstrich, Schritt für Schritt, konsistent und konsequent. Wir müssen den Leidensdruck als Handlungsdruck und damit als Chance begreifen. Solange es uns noch einigermaßen gut geht, bewegen wir uns nicht mit absoluter Konsequenz. Anders ist das, wenn wir mit dem Rücken zur Wand stehen, dann geht nur noch der Schritt nach vorne. Dann kann man das neue Denken im Unternehmen auch ganz anders anstoßen. Denn dann ist es zwingend. Es gibt keinen Weg zurück, denn hinter uns ist die Mauer.

Wie sagte schon „Dirty Harry“ alias Clint Eastwood? „*Go ahead, make my day!*“³⁴ Wenn wir nicht nach vorne auf die Menschen zugehen, machen wir einen fundamentalen Fehler. Dann wird der Tag nicht unser Tag werden. Nicht dieser und auch keiner der weiteren Tage, die folgen. Wenn wir nicht „ahead“ gehen und anders handeln als bisher, müssen wir ernsthaft an unserer Daseinsberechtigung zweifeln. Das ist eine harte Wahrheit, aber ohne Sinneswandel kein Sinn.

Empathy is the key

Ein Marketing, das immer noch Maßnahmen ergreift, die durchweg aus der unternehmenszentrierten Perspektive entwickelt werden, erreicht seine Kunden heute nicht mehr. Warum haben so viele Unternehmen diesen Schuss immer noch nicht gehört? Dirty Harry lässt grüßen.

„There is no B2B or B2C. [It's] Human to Human: H2H.“³⁵ So betitelt Brian Kramer, CEO von PureMatter und Pionier der H2H-Bewegung sein Buch. Er untersucht die vielen Facetten, warum und wie Kommunikation heute angepasst werden muss, um mit unserer sich ständig weiterentwickelnden und sich schnell bewegenden sozialen und digitalen Welt Schritt zu halten. „Als Marketer wurden wir darin geschult, eine Sprache des Business to Consumer (B2C) oder Business to Business (B2B) zu sprechen. Statt einen einfachen Rahmen für den Dialog zwischen Menschen zu schaffen, benutzten wir eine unnatürliche Sprache, in der Wörter wie ‚Synergie‘ und ‚Speed‘ und ‚Feed‘ verwendet werden, um Käufern und Partnern die Geschichten von Produkten und Dienstleistungen zu erzählen. Tatsache ist, dass Unternehmen keine Emotionen haben. Produkte haben keine Emotionen. Menschen aber haben sie. Menschen wollen [und sollen] etwas fühlen.“³⁶

In Unternehmen muss ein Sinneswandel hin zum menschlichen Marketing stattfinden. Ohne Perspektivenwechsel keine Veränderung im Denken, ohne Veränderung im Denken keine Veränderung im Handeln. Ein gutes Beispiel für einen Change (Sinneswandel) in Richtung Customer Experience Development und eine aus der Kundenperspektive resultierende Lösung kommt von General Electric, genauer gesagt von GE Healthcare. „Doug Tietz, einer der führenden Designer von GE, hat eines Tages mitbekommen, wie sehr ein Kind geweint hat, als es zu einer radiologischen Untersuchung musste. Das Kind weinte, weil es Angst vor dem Gerät hatte, welches Doug entworfen hatte. Es stellte sich heraus, dass bis zu 80 Prozent der Kinder geradezu ruhiggestellt werden mussten, damit die Untersuchungen durchgeführt werden konnten. Der große Apparat, die lauten Geräusche und die allgemeine Umgebung in den radiologischen Räumen war einfach alles, nur nicht kindes- und damit kundenfreundlich. Doug und sein Team haben sich aus dieser Situation heraus konsequent in die Perspektive eines Kindes versetzt und mit relativ einfachen Mitteln wurde die MRT-Erfahrung der Kinder komplett auf den Kopf gestellt. Durch dieses ‚Re-Design‘ der Umgebung wurde jede MRT-Untersuchung zu einem kleinen Abenteuer für die Kinder [inszeniert]. [Sein Designprinzip: Gemeinsam mit Kindern auf einem Piratenboot auf Schatzsuche gehen.] Hätte GE nur das Krankenhaus oder die radiologische Praxis um Feedback gebeten, wäre wahrscheinlich herausgekommen, dass Kinder öfter weinen, weil es so laut ist. Nicht mehr und nicht weniger, geändert hätte dies nichts. [Doug konnte das Erlebnis der Kinder aber nachhaltig verändern], da er durch die Präsenz am Ort des Geschehens, [durch sein Beobachten] die emotionale Gefühlslage [der Kinder] verstanden hat, indem er die Kundenperspektive konsequent eingenommen hat. Das Ergebnis war, dass ab dem Zeitpunkt des Re-Designs nicht mehr 80 Prozent der Kinder ruhiggestellt werden mussten, sondern nur noch 1 Prozent. Dementsprechend ist die Zufriedenheit signifikant auf über 90 Prozent angestiegen. Neben der Optimierung der Kundenerfahrung hatte dieses ‚Re-Design‘ aber auch ganz pragmatische wirtschaftliche Auswirkungen auf die behandelnden Krankenhäuser und radiologische Praxen. Durch die Tatsache, dass die Kinder ‚ruhig geblieben sind‘, wurde die Anzahl erneuter Aufnahmen drastisch reduziert. Ist ja logisch, ängstliche Kinder bewegen sich, liegen nicht ruhig und damit waren die Bilder oftmals nicht verwertbar. Dadurch erhöhte sich die Anzahl der Patienten, die jeden Tag die MRT- und CT-Untersuchungen durchlaufen konnten – nichts anderes als eine Steigerung der Produktivität.“³⁷

Ein weiteres Beispiel für einen gelungenen Turnaround, der ein ganzes Unternehmen gedreht hat, ist Microsoft. Anfang Februar 2014 erhielt Microsoft einen neuen CEO: Satya Nadella. Er ist erst der dritte CEO seit Gründung des Unternehmens 1975 nach Bill Gates und Steve Ballmer. Und genau zwischen diesen beiden Überfiguren ist er in diesem Moment auf einem Foto zu sehen, das anlässlich der offiziellen Einführung seiner Person der Öffentlichkeit präsentiert wurde. Die Szene aber mutet überhaupt nicht hoch