

Komplexitäts-Management

DIETER RAPPOLD ist Geschäftsführer von Knallgrau, einer Agentur für neue Medien mit 24 Mitarbeitern. Im BESTSELLER-Interview skizziert der Entrepreneur das Unternehmen der Zukunft – ein Plädoyer für den mündigen Konsumenten, Ehrlichkeit im weltweiten Netz und die Herausforderungen einer „world of choice“. INTERVIEW BIRGIT SCHALLER · FOTOS KARL MICHALSKI

BESTSELLER Herr Rappold, in Ihrem privaten Blog übten Sie Kritik an der Mietwagenfirma Sixt und deren Kundenservice. Sie erreichten damit ein Echo des Unternehmens: Der Geschäftsführer nahm mit Ihnen Kontakt auf und reagierte. Ist es das, was man mit einer neuen Form der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden heute erreichen kann?

DIETER RAPPOLD Die Nutzung neuer Medien erweitert den Spielraum ungemein. Durch neue Nutzungsmöglichkeiten entsteht ein öffentlicher Druck zur Veränderung. Für mich geht es dabei aber vor allem um eines: Organisationsentwicklung. Wir wollen vorwegnehmen, wie das Unternehmen der Zukunft aussehen könnte.

Knallgrau ist doch aber eine Online-Agentur?

RAPPOLD Knallgrau ist eine Agentur für neue Medien mit Schwerpunkt in Social Media Marketing und der Entwicklung von langfristigen und nachhaltigen Beziehungen zwischen unseren Kunden und deren Konsumenten. Wir betreuen Unternehmen, die sich der aktuellen Entwicklung stellen. Unsere Kunden sind die großen deutschen Verlage WAZ-Gruppe und Axel Springer, die Styria in Österreich, aber auch die BMW-Group, Raiffeisen Leasing und Österreich Werbung.



Knallgrau-Geschäftsführer Dieter Rappold im Interview mit BESTSELLER-Redakteurin Birgit Schaller.

Die großen Verlage sind also in Sachen Social Media durchaus aktiv?

RAPPOLD Man bemüht sich. Das Schwierige ist, dass wir in einer Phase sind, wo ein sehr radikales Changemanagement auf höherer Organisationsebene notwendig wäre. Es geht nicht darum, in Techniken, Tools und Websites zu investieren, sondern Organisationen müssen sich völlig neu aufstellen. Das bedeutet, sie müssen in ihr größtes Kapital, ihre Mitarbeiter, investieren und den Wandel in den Köpfen der Menschen herbeiführen.

Aber die junge Generation rückt ja sowieso in höhere Managementpositionen nach ...

RAPPOLD Ja, immer mehr „digital natives“, also Personen, die nach 1980 geboren wurden, sind in Entscheidungspositionen. Die haben einen natürlichen Zugang zum Web und seiner Verwendung.

Wie sieht nun das neue Geschäftsmodell basierend auf Web-2.0-Methoden aus?

RAPPOLD Es geht um „shared value“, das heißt, wie erreiche ich mehr unter dem Aspekt des Teilens. Früher wurde Mehrwert aus Märkten abgeschöpft. Heute wird Gewinn gemacht, indem einem Markt Wert hinzugefügt wird. Google zum Beispiel liefert „added value“, indem es den Suchenden schneller zur Quelle, dem Anbieter,

führt. Das ist ein neues Geschäftsmodell – beide Seiten haben etwas davon. Eine Idee wäre es, wenn Supermärkte ein Zusatzservice einführen würden, eine Anwendung, die mir sagt, was ein Produkt bei Billa, Merkur oder Hofer kostet – und so einen Mehrwert für den Konsumenten schaffen. Unternehmen, die erfolgreich sind, machen das und führen ihren Mitarbeitern vor Augen, dass sie sich permanent anstrengen müssen. „Convenience für den Konsumenten“, lautet das Stichwort.

Aber was ist mit der Komplexität, dem ständigen Overflow.

Das Tempo ist enorm ...

RAPPOLD Eine der größten Herausforderungen heute ist „managing complexity“. Der Mensch ist immer stärker vernetzt und die Entwicklungsgeschwindigkeit steigt. Eine erhöhte Geschwindigkeit erzeugt eine exponentielle Steigerung der Komplexität. Aktuell ist die Unternehmensführung mit dieser Komplexität überfordert. Aber es gibt keine einfachen Antworten auf diese Herausforderung. Auch für mich ist es so, dass ich mit der Art und Weise der Kommunikation und des Konsums von Menschen, die zehn Jahre jünger sind als ich, überfordert bin. Das heißt aber nicht, dass ich dieses Neue deshalb ablehne.

Gibt es weitere Vorteile einer Auseinandersetzung mit dem Web 2.0?

RAPPOLD In a hyper connected world – the cost of being evil is rising.

Was ist damit gemeint?

RAPPOLD Wenn zum Beispiel Facebook eine neue Anwendung anbietet, die den Usern nicht gefällt, kann es passieren, dass sich diese in Gruppen formieren und Facebook das Feature wieder zurücknehmen muss. Je stärker die Gesellschaft vernetzt ist, umso eher kann sie Unternehmen zwingen, gut zu sein.

Und wenn das Unternehmen nur so tut, als ob es gut wäre?

RAPPOLD Ganz ehrlich, das geht nicht. Es gibt Menschen, die eine hohe Reputation haben – das heißt in der Internetsprache, einen hohen Grad an Verlinkung. Jeder Link ist ein Vote und viele Links sind viele Votes – solche Erfolge passieren nicht ohne Grund. Ein Irrglaube der Werbebranche ist es, dass man Einfluss nehmen, künstliche Charaktere kreieren und Leute zum Narren halten kann.

Der Standard-Blogger Peter Eisendraht sagte bei einer Diskussionsrunde, dass es Authentizität brauche.

RAPPOLD Der Standard ist nicht repräsentativ, er fördert keine realen Identitäten, sondern das Verstecken hinter Usernamen. In Communities wie Facebook und Twitter geht es um aktives Identitätsmanagement. So wie ich mich auf bestimmte Art kleide oder gelernt habe zu grüßen, so geht es im Netz darum, sich darzustel-

len. Nur dort, wo ich eine echte Identität schaffe, entsteht auch Beziehung. Jedes neue Produkt von Microsoft hat einen eigenen Blog, der geschrieben wird von der Entwicklergruppe. Das sind die Nerds mit den dicken Brillen, die schreiben, was sie gerade machen. Sie sind ansprechbar, damit ist Microsoft nicht mehr die große und ungreifbare Marke, sondern bekommt ein Gesicht: das des lustigen Programmierers, dem ich schreiben kann und der mit mir sogar kommuniziert.

Wenn du eine Botschaft senden möchtest, musst du Mehrwert schaffen. Es geht um Content und Engagement.« DIETER RAPPOLD, Geschäftsführer Knallgrau

Aber Unternehmen können sich Leute hinsetzen, die positive Dinge schreiben. Kann man Unternehmen vertrauen?

RAPPOLD Unseriöse Mails werden erkannt, man lässt sich nicht für blöd verkaufen. Die Konsumenten sind Sturm gelaufen gegen den „geschönten“ Blog von Vichy. So etwas funktioniert nicht. Aktive Unternehmen haben den Vorteil, dass sie die Ersten sind, die von eigenen Fehlern oder Erfolgen erfahren und antworten können.

Jemand wie Sie bekommt das mit. Aber ein 50-Jähriger?

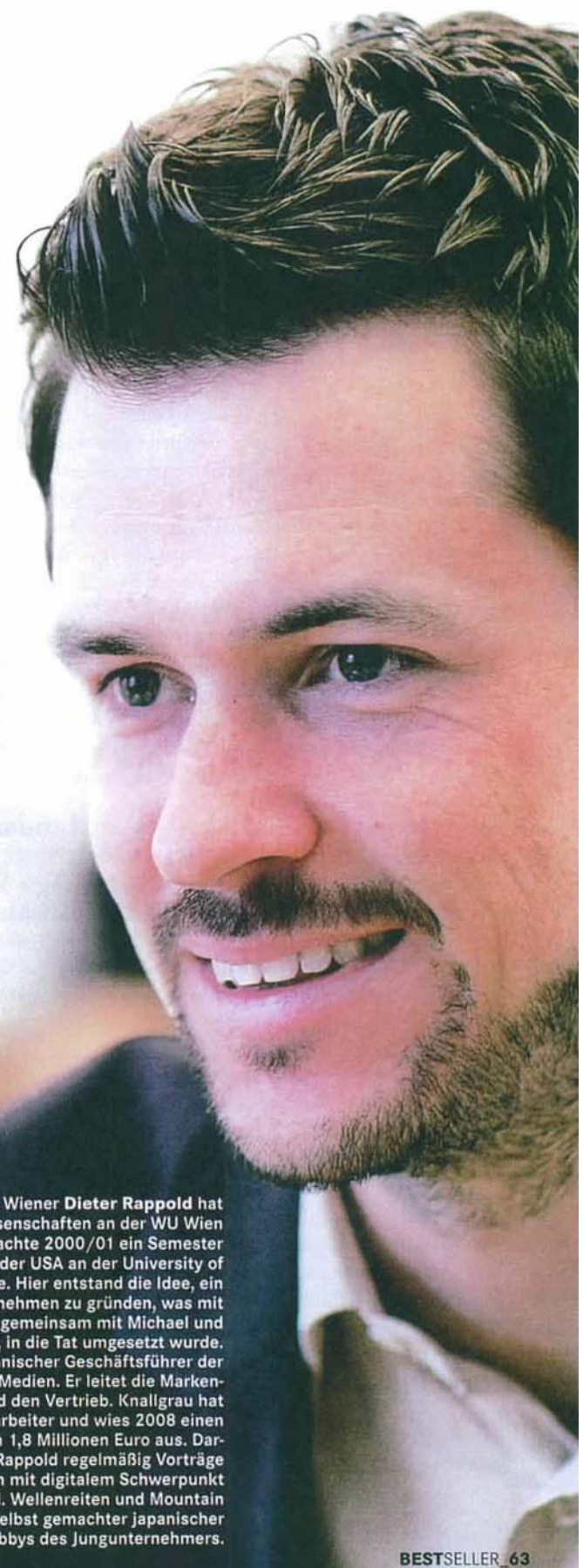
RAPPOLD Das ist eine Herausforderung. Deshalb beginnt Social Media Marketing mit Monitoring. Viele Marken wissen nicht, wer was wo kommuniziert. Das heißt, sie müssen ihre Community, die es schon gibt, finden. Achtung: Finden heißt nicht selbst bauen! Es geht um Content und Engagement – du musst Mehrwert schaffen in Gesprächen, die es schon gibt. Wir sprechen von Marketing in „the world of choice“. Der Konsument hat eine wachsende Auswahl an Medienkanälen.

Was hat das für Auswirkungen auf die Werbelandschaft und wie wird sich diese entwickeln?

RAPPOLD Der Advertising-Shift ist in Österreich mit lächerlichen 3,8 Prozent Online-Spendings 2008 noch nicht angekommen. Aber ein Weg zeichnet sich ab: Sony Ericsson, einer der großen Player im Markt, steigerte seine Online-Spendings 2008 von 15 auf 25 Prozent seiner Werbeausgaben. Medien befriedigen ihre Werbekunden nicht mehr ausreichend. Es geht darum, die Konsumenten direkt zu erreichen. Es geht um Engagement. Die Herausforderungen von Online sind die neuen Währungen – wir rechnen noch immer in TKPs auf Basis von Ergebnissen der Werbewirkungsforschung von vor 50 Jahren. Das sind Parameter der Vergangenheit, die versuchen, die Zukunft zu messen. Online ist grundsätzlich sehr gut messbar, aber es ist schwierig, den Messungen einen Wert zuzuschreiben. Wir wissen, dass Währungen wenig mit der Realität zu tun haben, sondern mit Vertrauen. Eine relevante und allgemeingültige Währung gibt es noch nicht – wir sind auf der Suche nach einem neuen Gold-Standard. Der „cost per click“ war die erste Revolution im Markt und Ähnliches steht noch bevor.

Wessen Aufgabe ist, es eine Währung zu definieren?

RAPPOLD Die Aufgabe eines globalen Players – Omnicom, WPP, Nielsen oder Google. Das ist das Nadelöhr, das verhindert, dass in großem Ausmaß Werbebudgets geshiftet werden. Deshalb gibt es auch gewisse ❖

A close-up portrait of Dieter Rappold, a man with dark hair and a beard, smiling slightly. He is wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and a dark tie. The background is blurred.

Der 30-jährige Wiener **Dieter Rappold** hat Handelswissenschaften an der WU Wien studiert und verbrachte 2000/01 ein Semester an der Westküste der USA an der University of California Irwine. Hier entstand die Idee, ein eigenes Unternehmen zu gründen, was mit Knallgrau 2001, gemeinsam mit Michael und Matthias Platzer, in die Tat umgesetzt wurde. Rappold ist kaufmännischer Geschäftsführer der Agentur für neue Medien. Er leitet die Markenentwicklung und den Vertrieb. Knallgrau hat derzeit 24 Mitarbeiter und wies 2008 einen Honorarumsatz von 1,8 Millionen Euro aus. Darüber hinaus hält Rappold regelmäßig Vorträge auf Veranstaltungen mit digitalem Schwerpunkt im In- und Ausland. Wellenreiten und Mountain Biking sind neben selbst gemachter japanischer Küche Hobbys des Jungunternehmers.

Beharrungswiderstände. Unsere Kunden wie BMW definieren ihre eigene interne Währung. Für BMW liegt das Verhältnis der Kosten pro View im Netz zu jenen im TV bei eins zu zehn.

Welche Messkriterien sind relevant?

RAPPOLD Das ist eine Frage der individuellen Ziele. Aber es geht um den Vernetzungsgrad, repräsentiert durch den „page ran“. Wir bewegen uns von der Content- zur Link-Economy – wie werde ich verlinkt, wie bekomme ich „inbound links“ – das ist die Herausforderung. Wir verbreiten BMW-Videos über einen strukturierten Seeding-Prozess, eine Spezialdisziplin des Social Media Marketings, mittels Ansprache automotiver Blogs. In den Blogs bauen wir Beziehungen auf, kennen die Leute, informieren sie und bieten Mehrwert, wir „sähen“ gezielt Informationen aus. Ein Beispiel dafür war der Launch des neuen BMW-Modells Gina Light Visionary im Juni 2008. Wir boten den stärksten Autoblogs weltweit sechs Tage vor dem Start der klassischen Launch-Kampagne eine Sneak-Preview im Stile des Blair Witch Projects. Das war ein echter Mehrwert und sehr aufmerksamkeitsstark. Das Momentum, das wir aufbauen konnten, war so stark, dass das Kampagnenvideo schließlich innerhalb der ersten 24 Stunden eines der drei meistgesehenen Videos weltweit war und innerhalb von 14 Tagen drei Millionen Views aufwies. Das entspricht einem Media Value von einer Million Euro. Das zeigt den Erfolg der Strategie. Wir machen sozusagen medienadäquate PR im Bereich von Social Media und fördern damit ein hohes Google-Ranking. Wir sind damit Enabler und Connector. Wenn schließlich über das Video geschrieben oder es weiterverbreitet wird, entstehen „inbound links“, so genannte Votes. Bei die-



„Der Medienkuchen ist inzwischen ein Haufen von Bröseln anstelle einiger weniger Kuchenstücke mit TV, Print, Plakat und Radio. Wir haben Millionen Kanäle. Die Frage ist, wie schaffen wir es, dass Unternehmen genug Brösel bekommen und nicht verhungern“, sagt Dieter Rappold.

kommen für BMW Clipkosten, die liegen im Webvideo-Bereich zwischen zehn- und zwölftausend Euro pro Clip.

Wo steht Knallgrau im Markt?

RAPPOLD Es gibt wenige Unternehmen, die Social Media Marketing auf weltweiter Basis machen, wie wir für die BMW-Group. Es geht um Beziehungsaufbau und es ist kontinuierliche Arbeit notwendig, um Organisationen beziehungsfähig zu machen. Die Entwicklung geht weg vom Bannerschalten. Wir leben aber nicht in einer Entweder-oder-Welt. Der Medienkuchen ist inzwischen ein Haufen von Bröseln anstelle einiger weniger Kuchenstücke. Wir haben Millionen Kanäle. Die Frage ist dabei: Wie verhindern Medienunternehmen es, vor diesem Bröselhaufen zu verhungern?

Ist Knallgrau nun ein gutes Beispiel dafür, wie das Unternehmen der Zukunft aussehen könnte?

RAPPOLD Wir setzen das um, woran wir glauben im Rahmen der Organisationsentwicklung. Knallgrau besitzt einen YouTube-Channel, eine Facebook-Page, einen Blog und Knallgrau-TV im Web. Kommunikation ist Teil des Geschäfts für jeden einzelnen Mitarbeiter – dafür erspare ich mir die PR-Agentur. Knallgrau ist mit seinen Inhalten omnipräsent nach außen. Die Paradigmen des Web 2.0 wirken auch stark nach innen. Zum Beispiel besitzen wir ein Intranet mit eigenem Wiki – es wird offen kommuniziert. Die Mitarbeiter haben Zugriff auf das Gehaltsschema, jeder kann die Spannen sehen. Es gibt ein Open-Book-Management, einen Steuerungskompass, der interne Richtlinien für Kunden, Angebote, Funktionen, Geschäftsstrategien bietet. All das sind Ergebnisse eines interaktiven Prozesses. Quartalsweise sitzen wir alle zusammen und diskutieren Themen im „open space“. Jeder Mitarbeiter soll unternehmerisch denken, und das kann er nur, wenn er die Zahlen kennt. Seit heuer gibt es erstmals Gewinnbeteiligungen für Mitarbeiter. Das Ziel soll sein: Wir haben unseren Job dann gut gemacht, wenn die Firma in drei Jahren auch ohne uns gut läuft.

Aber mit diesem Striptease, diesem alles von sich herzeigen, muss man umgehen können. Sie präsentieren in ihrem privaten Blog Hobbys, Lieblingsbücher und erzählen im Detail von einer Woche Zen-Meditation im Kloster.

RAPPOLD Ich kann mich sehr gut abgrenzen. Ich schreibe nicht Dinge, die ich bereuen werde, und ich mag mich nicht verstellen. Deshalb liest man, welche Bücher und Filme ich mag. Jeder darf darüber Bescheid wissen.

»Online ist grundsätzlich sehr gut messbar, aber es ist schwierig, den Messungen einen Wert zuzuschreiben. Eine relevante und allgemeingültige Währung gibt es noch nicht – wir sind auf der Suche nach einem neuen Gold-Standard.« DIETER RAPPOLD, Geschäftsführer Knallgrau

ser Art der Nutzung von Social Media geht es um langfristige Beziehungen zu Konsumenten und nicht um punktuelle Kampagnen.

Das ist ein sehr aufwendiger Job.

RAPPOLD Ja, man muss sich mit dem Produkt, dem Content, auseinandersetzen, mit der Zielgruppe. In der Vergangenheit gab es eine Umsetzung für wenige Kanäle, jetzt habe ich 100 Creatives, die ich auf 100 Medien verteile. Aber mehrere Noten bedeuten nicht, dass wir eine tolle Melodie spielen können. Das sind die Kanäle. Und wir suchen aus, was wir warum brauchen. Für die Basisawareness braucht es klassische Medien. Dann arbeitet man mit dem Kunden den Online-Bereich aus, dazu gehören Wikis, Flickr, Weblogs, Vodcasts, Twitter und mehr. Über Communitys lässt sich ein Grundrauschen erzeugen, über das Word of Mouth macht man ein neues Concept bekannt.

Wie werden Sie bezahlt?

RAPPOLD Nach Honorarsätzen – wir bekommen Stundenhonorare. Der Arbeitsaufwand für BMW war 30 Personentage. Hinzu