



Leseprobe

Charlene Li, Josh Bernoff

Facebook, YouTube, Xing & Co.

Gewinnen mit Social Technologies

Übersetzt aus dem Amerikanischen von Ingrid Proß-Gill

ISBN: 978-3-446-41782-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41782-3>

sowie im Buchhandel.

TEIL 1

**Den Groundswell
verstehen**



KAPITEL 1

Weshalb der Groundswell – und weshalb gerade jetzt?

Als Kevin Rose am 1. Mai 2007 aufwachte, wusste er noch nicht, dass ihm dank eines Aufstands seiner eigenen Kunden der interessanteste Tag seines Lebens bevorstand.

Falls Sie in Ihrem Kopf eine Karikatur von einem Internetunternehmer der heutigen Zeit haben, entspricht Rose ihr wahrscheinlich. Als er sein Unternehmen Digg gründete, war er 27. Bei unserem Interview trug er einen Tag alte Stoppeln und ein schon etwas verblichenes graugrünes T-Shirt. Wenn er spricht, fühlt man sich an Keanu Reeves erinnert. Aber wenn man ihm zuhört, merkt man, dass dieser Mann hellwach ist. Die *BusinessWeek* druckte sein Bild auf der Titelseite ab.¹ Er versteht die starke Strömung bei den von Menschen getriebenen Phänomenen im Internet wirklich gut. Deshalb ist das, was am 1. Mai 2007 passierte, eine besonders große Überraschung.

Digg.com ist eine Site, wo Mitglieder über neue Meldungen abstimmen und Kommentare zu ihnen abgeben. Jeder kann mitmachen. Man klickt auf einen Bericht irgendwo im Internet, um ihn zu „digg“, und Digg präsentiert dann die beliebtesten Meldungen auf seiner Homepage. Die Leser diggen nicht nur Berichte, sondern auch Blogposts und andere Websites – alles, was neu ist. Komplizierte Algorithmen sorgen für Aktualität und helfen, Betrug zu verhindern, doch das ist die Grundidee. Angesichts der gewaltigen Nachrichtenfontäne, die Tag für Tag aus dem Internet emporschießt, ist Digg eine Möglichkeit, zu ermitteln, was wichtig ist, und zwar auf Basis der Bewertung durch Leser wie Sie selbst.

Ein halbes Jahr vor jenem denkwürdigen 1. Mai hatte Rose zu uns gesagt: „Es ist ein seltsames Gefühl, morgens aufzuwachen und zu denken: ‚Was wird wohl heute an erster Stelle stehen?‘“ Das sollte sich als beinahe unheimlich zutreffende Vorahnung erweisen.

Die Sache fing damit an, dass ein gewisser Rudd-O am 30. April Folgendes in seinem Blog schrieb:²

Gebt diese Nummer weiter!

09 F9 11 02 ... Wollt ihr wissen, was daran so wichtig ist?

Die Filmbranche droht Spooky Action at a Distance, weil es diese Nummer veröffentlicht hat, wegen einer angeblichen Verletzung des Urheberrechts.

Ich wusste gar nicht, dass es bei Nummern ein Copyright gibt.

Was ist es denn nun? ... Es ist der HD DVD Processing Key für die meisten bisher erschienenen Filme.

Übersetzung: Die Verschlüsselung für das neue High-Definition-DVD-Format war geknackt worden.³ Wenn jemand über die nötigen technischen Fähigkeiten verfügte, konnte er jetzt Kopien dieser vermeintlich nicht kopierbaren superscharfen DVDs anfertigen, und Rudd-O machte das publik.

Für das technologisch versierte Publikum von Digg war das eine Topnachricht; schon am ersten Tag stimmten 15 000 Digg-Mitglieder für die Geschichte. Das führte dazu, dass abends ein Link zu dem geheimen Verschlüsselungscode oben auf der Homepage von Digg prangte, wo ihn jeder sehen konnte.

Sie können sich sicher vorstellen, dass die Filmbranche davon nicht begeistert war. Der AACCS LA – eine Organisation, hinter der Unternehmen wie Disney, Warner Bros., Sony, Microsoft und Panasonic stehen – hatte die Verschlüsselung entwickelt, die Rudd-O zufolge geknackt worden war, und beschloss, sofort etwas zu unternehmen. Sein Vorsitzender, Michael B. Ayers, Rechtsanwalt von Toshiba, erklärte uns: „Wir haben einen berechtigten Anspruch durchzusetzen. Es gibt nur einen Grund dafür, diesen Schlüssel zu verbreiten: die Umgehung des Kopierschutzes.“ Daher wies er die Anwälte des AACCS LA an, Digg eine E-Mail zu schicken, in der sie die Unterlassung verlangten. Nun hatte Digg selbst ja weder gegen irgendein Urheberrecht verstoßen noch einen Code geknackt – die Site reagierte nur, wie immer, auf die Wünsche der Mitglieder hinsichtlich der

beliebtesten Berichte. Da man aber nicht riskieren wollte, vor Gericht gezerzt zu werden, entfernte man den Link (und gab im Digg-Blog eine Erklärung dazu ab).⁴

Die stärkste Kraft im Internet sind aber nicht die Anwälte und Unternehmer, sondern die Menschen. Und sie sind nicht immer bereit, mitzuspielen. Dabei können sie sich auf die Technologie stützen. Die Medien sind nicht mehr ordentlich in kleine Kästchen unterteilt, die Zeitungen, Magazine und Fernsehen heißen. Die Leute stellen Verbindungen zu anderen Leuten her und ziehen daraus Kraft, insbesondere als Masse. Selbst Internetkanonen wie Kevin Rose, deren Stärke aus diesen Massen stammt, sind ihnen ausgeliefert. Im Rückblick wirkt das, was dann geschah, daher unvermeidlich.

Nachdem Digg die Nummer entfernt hatte, besorgten andere Blogger sie sich und stellten sie in ihre eigenen Blogs. Als Rose am 1. Mai aufwachte, wurde sie in 88 Blogs erwähnt, am Ende des Tages schon in 3 172.⁵ Über 300 000 Leute hörten sich eine Soul-Interpretation des Verschlüsselungscodes mit einer Akustikgitarre in einem YouTube-Video von „keithburgun“ an.⁶ Digg-Mitglied Grant Robertson verknüpfte die Sache mit einem Spruch aus *NewsRadio*, einer Fernseh-Sitcom aus den 1990er-Jahren: „Aus dem Internet kann man nichts entfernen. Das ist so, als würde man versuchen, das Pipi aus einem Swimmingpool zu bekommen.“⁷ Die Auseinandersetzung wurde zu einer Nachricht, und Reporter fingen an, entsprechende Artikel ins Internet zu stellen.

Viele dieser Blogposts und Artikel wurden dann auch auf digg.com angeführt und begannen sofort, in den Rankings nach oben zu klettern. Das Management von Digg entfernte pflichtgemäß diejenigen, in denen der verbotene Code erwähnt wurde, doch es kämpfte auf verlorenem Posten.

Am nächsten Tag gab Digg auf. Es war auf die Idee gegründet worden, dass seine Mitglieder darüber entscheiden konnten, was eine Nachricht darstellte – doch jetzt zeigte sich, dass die Mitglieder gegen sein Vorgehen opponierten. Digg sah sich in einer Zwickmühle zwischen einem drohenden Gerichtsverfahren und dem eigenen Publikum – und beugte sich der stärkeren Kraft: dem Publikum. An diesem Abend schrieb Kevin Rose im Blog des Unternehmens:⁸

Diggt das: 09-f9-11-02-9d ...**Von Kevin Rose, 1. Mai 2007, 21 Uhr, auf der Website von Digg**

Heute war ein total verrückter Tag! Als Gründer von Digg möchte ich hier meine Gedanken festhalten ...

Beim Aufbau und bei der Gestaltung der Site habe ich stets versucht, so sachlich wie möglich zu bleiben. Wir haben der Community aber immer zugestanden, die Site zu moderieren (digggen/vergraben). Gelegentlich greifen wir ein und entfernen Artikel, die gegen unsere Nutzungsbedingungen verstoßen. ... Heute war also ein schwieriger Tag für uns. Wir mussten darüber entscheiden, ob wir aufgrund einer Unterlassungsaufforderung Artikel entfernen sollten, die einen bestimmten Code enthielten. Wir mussten Stellung beziehen, und da wir vermeiden wollten, dass Digg behindert oder geschlossen wird, haben wir uns entschieden, die Artikel mit dem Code zu entfernen.

Inzwischen haben wir aber gesehen, was ihr wollt. Wir haben Tausende von Kommentaren gelesen und wissen, dass es euch lieber wäre, wenn Digg im Kampf untergeht, als dass es sich einem größeren Unternehmen beugt. Wir hören euch und werden Artikel und Kommentare, die den Code enthalten, von diesem Augenblick an nicht mehr entfernen. Wir werden die Konsequenzen tragen, egal, wie sie aussehen.

Wenn wir verlieren, haben wir uns zumindest nicht kampflos ergeben.

Diggt weiter!

Kevin

Am nächsten Tag gab es 605 Artikel⁹ darüber, dass Digg den Link entfernt und diese Entscheidung dann rückgängig gemacht hatte. Durch ihre Forderung, die Geschichte zu unterdrücken, hatten die Repräsentanten der Filmbranche einen Publicitywirbel ausgelöst und so dafür gesorgt, dass sie *auf gar keinen Fall* entfernt werden konnte. Die Leute hatten sich einen Augenblick lang im Internet zusammengeschlossen und einen unwiderstehlichen, unauslöschlichen Groundswell erzeugt.

Das Internet ist kein Sandkasten mehr

Lassen Sie uns rekapitulieren, was am 1. Mai 2007 passierte.

Erstens zeigten die Leute im Internet, dass sie das Sagen hatten. Einzelpersonen kann man immer aufhalten, auf seine Seite ziehen, mit Geld zum Schweigen bringen oder verklagen. Doch das Internet ermöglicht es den Leuten, sich gegenseitig Kraft zu geben. Die Mitglieder von Digg und die Blogger, die den verbotenen Schlüssel angaben, gehörten nicht etwa zu einer Geheimgesellschaft; die meisten kannten sich gar nicht. Blogs, Sites wie digg.com und das Internet allgemein erlaubten es ihnen aber, Verbindungen zueinander herzustellen, keine Angst zu haben und stark zu sein.

Zweitens besiegte die Onlinewelt die Offlinewelt. Die Leute im Internet schlugen die gesamte Filmbranche und ihre ganze juristische Maschinerie aus dem Feld. Es ging dabei um Produkte aus der realen physischen Welt (HD DVDs und die entsprechenden Abspielgeräte). Das Internet ist kein Sandkasten mehr, den man einzäunen und abgrenzen kann – es ist voll in alle Elemente der Wirtschaft und der Gesellschaft integriert.

Drittens waren die Beteiligten nicht dumm oder ahnungslos. Beim AACCS LA gibt es unglaubliches technisches Talent; Michael B. Ayers ist ein sehr nachdenklicher Anwalt. Die Filmbranche kennt sich mit der Technologie aus, Kevin Rose mit dem Internet. Doch letztlich spielte das alles keine Rolle.

Das ist kein Einzelfall. Es hat noch andere Vorkommnisse dieser Art gegeben, auf der ganzen Welt, und manche sind berühmt geworden. (Ben McConnell und Jackie Huba dokumentieren viele von ihnen in ihrem Buch *Citizen Marketers*.¹⁰⁾

- Die Pilotin Gabrielle Adelman und der Fotograf Kenneth Adelman beschlossen, die gesamte kalifornische Küste zu fotografieren (Sie können sich ihre Arbeit unter www.californiacoastline.org ansehen). Die Sängerin Barbra Streisand verlangte von ihnen, die Fotos von ihrem Haus zu entfernen; das war ungefähr so effektiv wie der Versuch, einem Wespennest mit einem Baseballschläger zu Leibe zu rücken. Die resultierende Publicity führte natürlich dazu, dass die Leute das Foto kopierten und auf Sites überall im Internet stellten, sodass man es über Google Image Search leicht unter „Barbra Streisand house“ finden konnte. Mike Masnick, ein Techdirt-Blogger, prägte für solche Ereignisse – Bemühungen, Content aus dem Internet zu entfernen, die stattdessen zu seiner großflächigen Verbreitung führten – den Begriff

„Streisand-Effekt“.¹¹ Das Haus von Barbra Streisand ist also immer noch online zu sehen, und ihr Name ist jetzt ein Synonym für vergebliche Versuche, Content aus dem Internet zu entfernen.

- Mehr als eine Million Menschen haben sich ein YouTube-Video angesehen, das von dem Jurastudenten Brian Finkelstein stammt.¹² Er filmte einen Comcast-Techniker, der im Jahre 2006 bei ihm ein Problem mit dem Internet beheben sollte und auf seiner Couch einschlief, während er auf Hilfe aus der Comcast-Zentrale wartete. Das Video ist jetzt das Spitzenergebnis, wenn man in das Suchfeld bei YouTube „Comcast“ eingibt.
- New Line Cinema arbeitete an einem Filmprojekt mit dem Titel *Snakes on a Plane*, das 2006 fertig werden und auf den Markt kommen sollte. Als das bekannt wurde, schossen Fansites aus dem Boden, und bald gehörte *Snakes on a Plane* dem Internet. Da es kein offizielles Werbematerial gab, entwarfen die Fans bei cafepress.com Hunderte von inoffiziellen T-Shirt-Designs. Ein nicht autorisiertes Blog, *Snakes on a Plane* Blog¹³, wurde zum Brennpunkt der Fanaktivität. 8 360 andere Blogs und Websites sind mit ihm verknüpft. Die Fans verlangten, dass Samuel L. Jackson, der Star des Films, folgenden Satz sagen sollte: „Von diesen Scheißschlangen in diesem Scheißflugzeug habe ich die Nase voll.“ New Line hatte die Kontrolle über den Film und seine Vermarktung verloren; da man wusste, dass man die Hardcorefans umwerben musste, wenn der Film ein Erfolg werden sollte, änderte man ihn und fügte den Satz hinzu. Daraufhin wurde er nicht „ab 13“ freigegeben.
- Jennifer Laycock, die dafür eintritt, dass Mütter ihre Babys stillen, und das Blog thelactivist.com betreibt, wollte Geld für eine Organisation beschaffen, die sich für das Stillen einsetzt. Sie entwarf ein T-Shirt mit dem Slogan „Muttermilch: Die andere weiße Milch“. Als sie gerade mal acht Dollar eingenommen hatte, bekam sie einen Brief vom National Pork Board, in dem sie aufgefordert wurde, damit aufzuhören, da ihr Slogan „den guten Ruf des Warenzeichens ‚Das andere weiße Fleisch‘“ des Boards „beflecke“. Nun ist Jennifer Laycock nicht nur Mutter, sondern auch Experte für Internetmarketing. Sie dokumentierte den Vorfall in ihrem Blog.¹⁴ Bald gab es in über 200 anderen Blogs entsprechende Links.¹⁵ Die Leute beim Pork Board erkannten, dass ihnen eine PR-Katastrophe drohte; sie schlossen hastig einen Vergleich und veranstalteten eine Sammlung unter den Beschäftigten, um Jennifer bei ihrem guten Werk zu unterstützen.

- Im April 2007 schrieb ein Blogger, der bei einem Zulieferer von Dunkin' Donuts in Südkorea arbeitete, einen Eintrag mit dem Titel „Truth About Dunkin' Donuts“, in dem er das Unternehmen beschuldigte, unter unhygienischen Bedingungen Nahrungsmittel herzustellen; beigefügt war ein Bild von einem verrosteten Boiler, der angeblich die Ursache der Verunreinigung war. In einer koreanischen Version des Streisand-Effekts gelang es Dunkin' Donuts zwar, die Entfernung des Eintrags zu erreichen, doch man konnte nicht verhindern, dass das Gespräch von anderen Bloggern aufgegriffen wurde.¹⁶ Die *Korea Times* berichtete dann über die ganze Geschichte¹⁷ – sicher nicht das Ende, das Dunkin' sich gewünscht hatte.

Was diesen Unternehmen passiert ist, wird auch Ihnen passieren. In diesem Augenblick sprechen Ihre Kunden auf MySpace über Ihre Marke, wahrscheinlich auf eine Weise, der Sie nicht zugestimmt haben. Die Gespräche Ihrer Verkäufer und Betreuer mit Kunden werden bei YouTube erscheinen, Ihre Werbespots (mit sarkastischen Kommentaren durchsetzt) auch. Sollte Ihr CEO noch Haare auf dem Kopf haben, wird er sie sich ausraufen und Sie dann bitten, ihm bei der Eindämmung dieses Sturzbachs von Menschen, die ihre Meinung zum Ausdruck bringen, zu helfen. Die Bewegung lässt sich aber nicht eindämmen. Sie sprudelt aus tausend Quellen und brandet über die traditionelle Wirtschaft hinweg wie eine Flut. Wie ein Hochwasser lässt sie sich nicht an irgendeiner bestimmten Stelle aufhalten. Oft lässt sie sich gar nicht aufhalten.

Das ist die Bewegung, die wir Groundswell nennen. Sie können sie zwar nicht eindämmen, aber Sie können sie verstehen; Sie können nicht nur mit ihr leben, sondern sogar in ihr aufblühen. Darum geht es in diesem Buch.

Was ist der Groundswell?

Wir wollen jetzt eine Begriffsdefinition vornehmen.

2006 veröffentlichte Forrester Research einen Bericht mit dem Titel „Social Computing“.¹⁸ Wir hatten einen Trend im Internet erkannt. Die Leute benutzten Tools, um auf verschiedene Weisen Verbindungen zueinander herzustellen, und das war eine Bedrohung für die Unternehmen.

Über Blogs und von den Mitgliedern getriebene Nachrichtensites wie digg.com haben wir ja schon gesprochen. Der Groundswell-Trend umfasst außerdem soziale Netzwerke wie MySpace und Facebook, benutzergene-

rierte Contentsites wie YouTube und Helium, Tools wie del.icio.us, die es den Leuten ermöglichen, Internetbookmarks zu sehen und auszutauschen, und Sites wie Wikipedia, wo die Leute gemeinsam eine Contentressource aufbauen. (Diese Technologien werden wir zusammen mit anderen im nächsten Kapitel beschreiben.) Wir versuchen aber, das Phänomen aus einer größeren Perspektive zu sehen und nicht nur die heutigen Technologien zu erfassen, sondern auch die fundamentale Veränderung beim Verhalten, zu der es jetzt im Internet kommt. Der Groundswell ist:

Ein sozialer Trend, bei dem die Leute Technologien benutzen, um das, was sie brauchen, voneinander zu bekommen statt von traditionellen Institutionen wie Unternehmen.

Wenn man den Groundswell auf diese Weise betrachtet, sieht man, dass seine Wurzeln weit hinter MySpace zurückreichen. Bei eBay kauft man Dinge von anderen Leuten statt in einem Laden. Über Craigslist kann man einen Job oder einen Babysitter finden, ohne die Anzeigen in den Zeitungen durchzusehen. Das Betriebssystem Linux stammt von Entwicklern, die zusammenarbeiteten, nicht von einem großen Unternehmen wie Microsoft. Rotten Tomatoes hilft den Leuten, zu entscheiden, welche Filme sie sich im Kino ansehen wollen, auf Basis von Besprechungen, die andere Normalbürger geschrieben haben. BitTorrent ermöglicht es ihnen, voneinander Musik zu bekommen, ohne in einen Medienmarkt zu gehen, wie Napster im Jahre 2000.

Der Trend, dass die Leute online Verbindungen zueinander herstellen und sich aufeinander stützen, hat in den letzten Jahren jedoch deutlich an Tempo zugelegt. Deshalb müssen Sie den Groundswell jetzt verstehen, Sie müssen wissen, woher er kommt und wohin er geht.

Weshalb gerade jetzt?

Der Groundswell-Trend ist kein Strohfeuer. Es handelt sich um eine wichtige, unumkehrbare Veränderung bei den Beziehungen der Menschen zu Unternehmen und zueinander.

Weshalb passiert das gerade jetzt? Der Groundswell entsteht durch das Aufeinanderprallen von drei Kräften: Menschen, Technologie und Ökonomie.

Die *Menschen* haben sich schon immer aufeinander gestützt und sich gegenseitig Kraft gegeben. Und sie haben sich schon immer gegen institutionelle Macht aufgelehnt, durch soziale Bewegungen wie die Gewerkschaften

und politische Revolutionen. Früher bestand in etwa ein Gleichgewicht zwischen den auf die Masse ausgerichteten Ökonomien der Institutionen und dem Widerstand ihrer „Untertanen“, das sich jetzt aber durch das Aufkommen und die Ausbreitung sozialer Technologien verschoben hat.

Die *Technologie*, die zweite Triebkraft des Groundswells, hat die sozialen Interaktionen völlig verändert. Heute hat fast jeder Internetzugang – im Jahre 2006 beispielsweise 73 Prozent der Amerikaner¹⁹ und 64 Prozent der Europäer²⁰. Die Verbindungen zwischen den Leuten sind schnell und allgegenwärtig – über die Hälfte der Amerikaner, die online sind, und jeder, der in einem Büro arbeitet, haben einen Breitbandanschluss, dazu kommen noch das Handy und Set-Top-Boxen für den Fernseher. Weshalb spielt das eine Rolle? Weil man bei der Software für die Verbindungen jetzt *davon ausgehen kann*, dass es da draußen Massen von Leuten gibt, die darauf warten, miteinander verbunden zu werden.

Die Allgegenwart der Verbindungen hat zu einer völlig anderen Art von Software geführt. Sie ist viel *interaktiver*, weil man sich nun darauf verlassen kann, dass es am anderen Ende eine starke Maschinerie mit einer schnellen Verbindung gibt. Und sie ist *auf die Menschen ausgerichtet* – da die Leute ständig miteinander in Kontakt treten, können Anwendungen wie Facebook und MSN Messenger sie direkt miteinander verbinden.

Diese neue Softwareklasse ist so anders, dass der Internetbeobachter Tim O'Reilly sie als „Web 2.0“ bezeichnet. Sie gewinnt ihre Stärke in den Händen der *Leute*, die fast immer verbunden sind.²¹

Neben dem Drang der Leute nach Verbindungen und den neuen Technologien ist die dritte Triebkraft beim Groundswell eine schlichte Internetökonomie: Traffic ist gleich Geld.

Im Jahre 2007, zwölf Jahre nach dem Beginn der Webära, hatte das Onlineadvertising allein in den USA 14,6 Milliarden Dollar erreicht²², in Europa fast 7,5 Milliarden Euro²³. Die Leute im Advertising wissen, dass der Traffic ein Zeichen dafür ist, dass die Konsumenten ihre Zeit und ihre Aufmerksamkeit dem Internet widmen, und arbeiten daran, sich diese Aufmerksamkeit zunutze zu machen. Sie brauchen die Anzeigen nicht einmal selbst zu verkaufen – man kann seine Site bei Google AdSense anmelden, Google den Verkauf der Anzeigen überlassen und sich das Geld mit ihm teilen. Advertising ist zwar nicht die einzige Möglichkeit, online Geld zu erwirtschaften, doch es wächst so rasant, dass jedes Projekt, das erheblichen Traffic erzeugt, mit Erträgen rechnen kann.

Diese drei Trends – der Wunsch der Leute, sich miteinander zu verbinden, interaktive Technologien und die Onlineökonomie – haben ein neues

Zeitalter anbrechen lassen. Das ist das schnell wachsende Phänomen, das wir den Groundswell nennen. Es existiert nicht nur, sondern entwickelt sich schnell weiter – und erzeugt so eine gigantische Herausforderung für die Strategen der Unternehmen.

Weshalb der Groundswell für Sie wichtig ist

1941 schrieb der große Science-Fiction-Autor Theodore Sturgeon eine beeindruckende Kurzgeschichte mit dem Titel „Der Gott des Mikrokosmos“.²⁴ Darin erschafft ein Wissenschaftler namens James Kidder heimlich eine neue Lebensform – eine sich schnell entwickelnde Rasse von knapp acht Zentimeter großen intelligenten Wesen, die Neoterics genannt werden. Da die Neoterics einen schnelleren Stoffwechsel und schnellere Gehirne als die Menschen haben, dauert eine Generation bei ihnen nur rund acht Tage; sie entwickeln in weniger als einem Jahr eine Zivilisation, die der Menschheit gleichkommt. Kidder unterwirft sie verschiedenen Formen von Stress und legt ihnen Hindernisse in den Weg; sie erfinden Möglichkeiten zur Umgehung dieser Hindernisse, aus denen er dann kommerziell erfolgreiche Erfindungen in der realen Welt macht. Er führt sogar einen Konkurrenzkampf zwischen verschiedenen Gruppen von Neoterics herbei, um ihre Erfindungskraft anzustacheln.

Die Neoterics hängen alle menschlichen Forschungslabors ab, da sie so viel schneller Dinge ausprobieren, dabei scheitern und Verbesserungen vornehmen. Wie in allen Geschichten von wahnsinnigen Wissenschaftlern verliert Kidder schließlich die Kontrolle über seine Schöpfung.

Das ist eine passende Metapher für den derzeitigen Zustand des Internets. Die Web-2.0-Technologien und die Menschenmassen, die sich mit ihnen verbinden, ermöglichen viel schnellere Zyklen bei der Entwicklung von Prototypen, Fehlschlägen und Anpassung. Guy Kawasaki, ein Genie beim Technologiemarketing, stellte beispielsweise in nur sieben Wochen Truemors, eine Site für Gerüchte, auf die Beine – mit Gesamtkosten von 12 107,09 Dollar.²⁵ Onlineunternehmer stehen in einem harten Konkurrenzkampf, und Schnelligkeit kann den entscheidenden Vorteil bedeuten; wer eine Idee als Erster hat und umsetzt, bekommt ja von den Besuchern die größte Aufmerksamkeit und den Hauptteil des Traffics. Das Resultat ist, dass sich mit schier unglaublicher Geschwindigkeit neue Möglichkeiten für die Interaktion der Leute entwickeln.

Die traditionellen Unternehmen sind bei dem Bemühen, richtig mit dieser schnellen Innovation umzugehen, so unterlegen wie die normalen Menschen den Neoterics. Außerhalb des Internets ändern die Leute ihr Verhalten nur langsam, sodass die Unternehmen genug Zeit haben, um loyale Kunden zu gewinnen. Online können die Leute ihr Verhalten sofort ändern, wenn sie etwas Besseres sehen. Die Kraft dieser Millionen von Menschen führt zusammen mit der schnellen Weiterentwicklung neuer Technologien durch Trial and Error dazu, dass der Groundswell von der Form her so vielgestaltig und der Umgang mit ihm für traditionelle Unternehmen so schwierig ist.

Für Sie bedeutet das, dass der Groundswell sehr bald in Ihre Welt kommen wird (wenn er nicht schon da ist).

Falls Sie für ein Medienunternehmen arbeiten, sollten Sie auf der Hut sein. Die Advertising-Kunden verlagern ihr Geld immer stärker in den Onlinebereich. Der Groundswell erzeugt eigene Nachrichtensites (wie Google News oder Digg). Das Konzept der Nachrichten verändert sich, da jetzt die Blogger mit den Journalisten um Knüller ringen. Die Leute nehmen Entertainmentelemente wie Fernsehshows und Filme, reißen sie aus den Ätherwellen und von den DVDs, zerstückeln sie und laden bei YouTube oder Dailymotion neue Fassungen hoch.

Falls Sie eine Marke haben, sind Sie in Gefahr. Ihre Kunden hatten ja schon immer eine Vorstellung davon, was Ihre Marke ausmacht (diese Vorstellungen können von dem Bild abweichen, das Sie verbreiten wollen). Jetzt sprechen sie miteinander über diese Vorstellung. Sie definieren die Marke, in deren Aufbau Sie Millionen oder sogar Hunderte von Millionen Euro gesteckt haben, für sich neu.

Falls Sie Einzelhändler sind, haben Sie den Vertrieb nicht mehr in der Hand. Die Leute kaufen nicht nur online, sie kaufen voneinander. Sie vergleichen Ihre Preise mit denen überall im Internet und verraten sich auf Sites wie redflagdeals.com gegenseitig, wo man das größte Schnäppchen machen kann. Chris Anderson, Autor von *The Long Tail – der lange Schwanz*, sagt zu Recht, dass Regalfläche viel weniger Macht verleiht, wenn es online eine nahezu unbegrenzte Auswahl gibt.²⁶

Falls Sie ein Finanzdienstleister sind, beherrschen Sie den Fluss des Kapitals nicht mehr. Das Geschäft läuft online ab, finanzielle Beratung holen die Konsumenten sich bei Yahoo! Finance und Motley Fool. Unternehmen wie Prosper ermöglichen es ihnen, Darlehen voneinander zu bekommen statt von Banken. PayPal macht Kreditkarten bei vielen Transaktionen überflüssig.

Business-to-Business-Unternehmen sind durch diese Trends eher *noch stärker gefährdet*. Ihre Kunden haben allen Grund, sich zusammenzutun und den Service der Unternehmen zu bewerten, sich Gruppen wie ITtoolbox anzuschließen, um Erkenntnisse auszutauschen, oder sich bei LinkedIn Answers gegenseitig auszuhelfen.

Selbst innerhalb der Unternehmen verbinden die Beschäftigten sich über soziale Netzwerke, bauen mit Onlinetools für Zusammenarbeit Ideen auf und diskutieren über die Vor- und Nachteile der Vorgehensweisen und Prioritäten des Unternehmens.

Der Groundswell hat das Gleichgewicht der Kräfte verändert. Jeder kann eine Site einrichten, die Menschen mit Menschen verbindet. Wenn sie gut gestaltet ist, werden die Leute sie benutzen und ihren Freunden sagen, dass sie sie ebenfalls benutzen sollen. Sie werden Handel treiben, die neuesten Nachrichten lesen, eine populäre Bewegung gründen, sich gegenseitig Geld leihen – sie werden das machen, was die Site erleichtern soll. Und die Institution, die diese Rolle bisher innehatte – der Laden oder Markt, die Zeitung oder der Fernsehsender, die Regierung oder Bank –, wird feststellen, dass sie viel an Bedeutung verliert. Falls diese Institution Ihnen gehört, wird der Groundswell Ihre Gewinnspannen verschlingen, Ihren Marktanteil beschneiden und die Quellen, aus denen Sie Ihre Stärke beziehen, an den Rand drängen.

Da bleibt nur eins: Mitmachen!

Erstaunlicherweise gibt es Unternehmen, die sich nicht bei dem Versuch aufreiben, den Groundswell zu bekämpfen, sondern in ihm aufblühen.

Anfangs fühlt man sich dabei nicht gerade wohl. Der Groundswell ist voller Gefahren – das mussten ja auch Kevin Rose von Digg und Michael B. Ayers, der Anwalt von Toshiba, feststellen. Dort passiert alles schnell. Wenn man den Groundswell verstehen will, muss der erste Schritt aber sein, einen Zeh hineinzutauchen. Wenn Sie das gemacht haben, werden Sie allmählich sehen, wo Ihr Unternehmen eventuell einen Vorteil gewinnen könnte.

Bob Lutz hat das erkannt. Er ist über 70 und arbeitet seit seinen frühen 30er-Jahren in der Autobranche. (Davor war er Jagdflieger.) Er war bei Ford und bei Chrysler, wo er zum Board of Directors gehörte; 2001 ging er dann zu GM, als Vice Chairman für die Produktentwicklung.

Ende 2004 lief es für GM schlecht. Der Aktienkurs sackte stark ab. Die Kunden wollten sich nicht für die neuen Produktlinien erwärmen,

die Autokritiker (die traditionell verkünden, was in der Branche angesagt ist) auch nicht. Obwohl Lutz zu den besten Kommunikatoren bei GM gehört – er ist ein dynamischer, ausdrucksstarker Führer, der sich leidenschaftlich für die Produkte engagiert –, bekam er seine Botschaft nicht rüber.

Lutz brauchte eine Möglichkeit, direkt mit den Leuten zu sprechen, die für die Botschaft von GM noch empfänglich waren. Als dann im Januar 2005 die Automesse anstand, beschloss er, dass er noch nicht zu alt – und GM nicht zu unbeweglich – war, um etwas Neues auszuprobieren. Er richtete ein Blog ein, FastLane (siehe fastlane.gmblogs.com). Von der Entscheidung bis zum Start brauchte man nur drei Wochen – wirklich gut für einen der traditionellen Autobauer aus Detroit!

Am Anfang waren die Einträge ein bisschen steif, überhaupt nicht wie die meisten da draußen. Der erste Post von Lutz bekam aber 121 Kommentare von Lesern. Die Leute wollten hören, was GM zu sagen hatte. Es gab Kritik, aber auch begeisterte Äußerungen. Ein FastLane-Leser sagte beispielsweise über den neuen Pontiac GTO:²⁷

Der GTO ist ein großartiges Auto. Ich habe ihn gefahren und finde ihn toll. Ich weiß, dass der Preis manche Leute erschreckt. Wenn man das Auto fährt, sieht man aber, dass das Geld für die Dinge unter dem Blech ausgegeben wurde. Natürlich würde ihm ein frischeres Design guttun. Etwas, was wirklich GTO sagt! Insgesamt ein großartiges Auto, wenn man es sich leisten kann.

Schon nach ein paar Wochen war Lutz mittendrin. Er schrieb Posts mit Titeln wie „Quick Missive from The Show Floor“ und „Best in Class? Taste for Yourself“. Dieser Mann wurde für das Bloggen geboren! Er musste lediglich warten, bis die Technologie es ihm ermöglichte, seinem natürlichen Drang zur Kommunikation zu frönen. Er selbst formulierte das nur vier Monate nach dem Start des Blogs so:²⁸

Was als Experiment begann, ist für GM ein wichtiges Kommunikationsmittel geworden. Mir persönlich hat es die Möglichkeit gegeben, Ihnen, der Öffentlichkeit, viel näher zu kommen. Ich finde Ihre Kommentare oft aufschlussreich und überzeugend. Manchmal ist Ihre Kritik hart. Dass Sie interessiert geblieben sind und weiter an unsere Bemühungen glauben, großartige Produkte zu entwickeln, ist für uns eine starke Motivation.

FastLane hat GM nicht revolutioniert. Es hat weder die Dynamik des Wettbewerbs mit den Japanern verändert noch die in dieser Branche nicht unproblematischen Händler in schnurrende Kätzchen verwandelt. Es hat aber die *Kommunikationsweise* von GM revolutioniert. GM hat jetzt die beruhigende Gewissheit, dass die Branchenmagazine und teure Fernsehspots nicht seine einzige Möglichkeit sind, mit den Kunden, Händlern, Mitarbeitern und Investoren zu kommunizieren – man hat einen direkten Kanal zu ihnen. Die Google-Suche mit Begriffen wie „Chevrolet Volt“ führt die Leser sofort zum entsprechenden Blogpost, schon auf der ersten Ergebnisseite. Jetzt kann GM schnell auf Neuigkeiten und Kritik und sogar auf Rückrufe reagieren, ohne kleinlich zu wirken. Das Unternehmen kann Versuchsballons zu neuen Autoideen steigen lassen und sich die Reaktion ansehen. Das ist aber noch nicht alles: Zu jedem Eintrag kommen Hunderte von Kommentaren, die weitere Ideen für das Unternehmen erzeugen.

Das ist Groundswell-Denken in Aktion!

Wenn Bob Lutz in den Groundswell eintauchen kann, können Sie das auch. Sie *können* Vorteile aus dem Groundswell ziehen – ob nun durch die Einrichtung eines eigenen Blogs, die Ergänzung Ihrer Site durch Bewertungen und Besprechungen, Marketing über soziale Netzwerke oder indem Sie es Ihren Kunden ermöglichen, sich gegenseitig zu helfen und zu unterstützen. Sie können diese neue Form des Denkens lernen und beherrschen!

Wer die Groundswell-Technologien nutzbringend einsetzen will, muss sie verstehen. Im nächsten Kapitel erläutern wir, wie Sie den Groundswell zu Ihrem Verbündeten machen können, und beschreiben die verschiedenen Technologieelemente und ihr Zusammenspiel.