



Leseprobe

Josh Bernoff, Ted Schadler

Empowered - Die neue Macht der Kunden

Wie Unternehmen und ihre Mitarbeiter Facebook & Co. nutzen können

Übersetzt aus dem Amerikanischen von Ingrid Proß-Gill

ISBN: 978-3-446-42698-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42698-6>

sowie im Buchhandel.

TEIL 1 HEROS

1 WESHALB IHR UNTERNEHMEN HEROS BRAUCHT

Wenn Dooce tobt, ist das pure Poesie, atemberaubend in seiner Ehrlichkeit und seinem Ausmaß. Ihre Schimpfkanonaden im Zusammenhang mit der Mutterschaft haben eine Qualität, die die Leute schätzen – insbesondere andere Mütter. Jeder wäre heilfroh, dabei *nicht* die Zielscheibe zu sein.

Dooce ist 34 Jahre alt und heißt im wirklichen Leben Heather Armstrong. Im August 2009 riss ihr der Geduldsfaden. Zwei Monate vorher war Marlo auf die Welt gekommen, ihr zweites Kind. Heather wusste, dass Neugeborene ganze Berge von Wäsche bedeuten. Da ihre alte Kenmore-Waschmaschine nicht mehr richtig funktionierte, kaufte sie das große, besonders leistungsfähige Gerät von Maytag – einem Unternehmen, das schon seit Jahrzehnten mit der Zuverlässigkeit seiner Produkte wirbt. Zur Sicherheit kaufte Heather auch die Zehn-Jahres-Garantie.

Als Marlo zwölf Wochen alt war, ließ die Zuverlässigkeit von Heathers Maytag jedoch entschieden zu wünschen übrig. Heather veröffentlicht ihre poetischen Schimpfkanonaden in ihrem Blog (dooce.com). Hier ein Auszug aus der über ihre Maytag, »Mit ein paar Großbuchstaben«:¹

Oh ja! Das verfluchte Ding gab eine Woche nach der Lieferung seinen Geist auf. Es fing an, uns diese Fehlermeldung zu präsentieren, und füllte sich nicht mehr mit Wasser. ... Also riefen wir an und beschwerten uns, und man schickte uns einen Techniker. Der erschien dann drei Tage später – und musste erst mal Ersatzteile bestellen, was leider sieben bis zehn Tage dauern würde.

Er sagte, wenn wir in der Zwischenzeit Wäsche waschen wollten, müssten wir dem Ding mit der Hand auf die Sprünge helfen, wir müssten in ein Fach greifen, das er uns zeigte, und an einem bestimmten Teil rütteln. Dann würde es vielleicht klappen. Vielleicht aber auch

nicht ... Das konnte man nie wissen. WIR MUSSTEN AN EINER 1.300 DOLLAR TEUREN, NAGELNEUEN WASCHMASCHINE HERUMFUMMELN! Jetzt schütteln Sie doch bestimmt den Kopf. ODER?

Bei mir türmten sich in einer Ecke Blusen und Hemdchen mit Milchflecken. SIE WURDEN SAUER, denn Milch wird ja nun mal sauer. KÖNNEN SIE SICH VORSTELLEN, WIE DAS STINKT? Und mein Baby war ein geradezu olympischer kleiner Scheißer. Ein Kleidungsstück nach dem anderen landete auf einem anderen Berg in der Waschküche – sechs schmutzige Hosen von Jon, mehrere Shorts von mir, dazu ein Bettvorleger, sieben Handtücher ... Das ging immer so weiter. Und jedes Mal, wenn wir unsere Maytag anwarfen, versammelten wir uns um sie herum und schickten Stoßgebete zum Himmel. Lauf bitte, bitte, bitte, komm uns nicht mit der Fehlermeldung, bitte, nur dieses eine Mal! ERROR, ERROR, ERROR!

Zehn Tage später kam der Techniker wieder, da die Ersatzteile inzwischen geliefert worden waren. Leider hatte er aber nicht alle Teile bestellt, die er brauchte. Es half nichts – er musste welche nachbestellen. Also noch einmal sieben bis zehn Tage!

Um packende Geschichten rund um Babyscheiße erzählen zu können, muss man wirklich Dichterblut in den Adern haben! Wenn Sie bei Google »Maytag washer poor service« eingeben, können Sie sich den Post ansehen – er gehört zu den ersten vier Ergebnissen.

Es hat sich herausgestellt, dass Heather sich einer gewissen Bekanntheit erfreut. Ihr Buch über die Mutterschaft und die Depressionen nach der Geburt schaffte im April 2009 den Sprung auf die Bestsellerliste der *New York Times*.² Ihr Blog wird jeden Monat von rund 350.000 Leserinnen und Lesern besucht. Diese Menschen sind ihre treuen Anhänger, sie bekommt zu jedem Post Hunderte von Kommentaren. Wenn es um die Mütter geht, hat Heather Macht.

Wir wollen jetzt einen Sprung machen. Dem Techniker von Maytag gelang es auch bei seinem dritten Besuch nicht, Heathers Waschmaschine zu reparieren. Daraufhin rief Heather beim Kundendienst an. Das Ende ihrer poetischen Schimpfkanonade lautete:

Ich rief beim Kundendienst an und beschrieb sehr ausführlich, was passiert war. Die Dame am Telefon erklärte mir, Maytag würde grundsätzlich nur dann ein Ersatzgerät für eine nagelneue Maschine liefern, wenn belegt sei, dass mindestens dreimal versucht wurde, sie zu reparieren. WAS? WA-HAS?? Ich erzählte ihr, dass ja dreimal jemand bei

uns gewesen war – und sie erwiderte, das würde zwar stimmen, aber er hätte ja nur einmal versucht, die Maschine zu reparieren ...

DU LIEBER HIMMEL! Das meinen Sie doch wohl nicht ernst, oder? Seine drei Besuche bei uns zählen nicht? Nein. Und was ist damit, dass das Gerät seit zwei Monaten nicht funktioniert? DAS spielt auch keine Rolle? Nein. Und was ist mit der Zehn-Jahres-Garantie, die wir gekauft haben? DAS SOLL ALLES NICHT ZÄHLEN?

Nein.

Also rufe ich bei Maytag an. Beim Mutterschiff. Und die Frau, die ich an die Strippe bekomme, nachdem ich mich fünf Minuten lang durch ein Labyrinth von DRÜCKEN SIE BITTE ... und SAGEN SIE ... und LEGEN SIE BITTE NICHT AUF geschlängelt habe, ist die patzigste Kundendienstmitarbeiterin, mit der ich in meinem ganzen Leben gesprochen habe. Ich erzähle ihr die Geschichte von Anfang bis Ende und sage, dass ich wirklich wütend bin und viel zu wenig Schlaf bekommen habe, sie aber trotzdem nicht anbrülle, weil ich weiß, dass das alles nicht ihre Schuld ist. Und sie wiederholt immer bloß, da könne sie mir nicht wirklich helfen, ich müsse dafür sorgen, dass der Techniker ihnen einen Bericht zufaxe, dann werde man ihn sich anschauen und mir jemanden vorbeischieken, der sich das Gerät ansehen würde, vielleicht in drei bis fünf Tagen?

Na gut, sage ich fast schon flehentlich, den Tränen nahe. Gibt es denn niemanden, mit dem ich sprechen könnte und der erkennen könnte, was ich durchgemacht habe, und es verstehen wird? Und dann frage ich sie, ob sie weiß, was Twitter ist. Ich hätte dort nämlich über eine Million Follower. Und wenn ich auf Twitter von meinen furchtbaren Erlebnissen berichten würde – würde mir dann vielleicht irgendjemand helfen? Und sie sagt mit der größten Herablassung aller Zeiten, in einem richtigen Zischen: »Ja, ich weiß, was Twitter ist. Das wird aber keine Rolle spielen.«

Das war ein ganz schlechter Zug, Maytag! Jetzt beginnt Heather nämlich, zu twittern. Ihre treuen Follower auf Twitter, über eine Million Menschen, lesen Folgendes:

Damit ihr nicht auch das durchmachen müsst, was wir durchgemacht haben: KAUFT EUCH NIE EINE MAYTAG! Ich wiederhole: WIR HABEN MIT MAYTAG EINEN WAHREN ALBTRAUM ERLEBT!

Habe ich schon gesagt, was für einen Albtraum wir mit Maytag erlebt haben? Nein? EINEN TOTALEN ALBTRAUM!

Wisst ihr schon, dass es einem Techniker bei drei Besuchen nicht gelungen ist, unsere nagelneue Waschmaschine von MAYTAG zu reparieren? SIE FUNKTIONIERT IMMER NOCH NICHT. KAUFTE EUCH BLOSS KEINE MAYTAG!

Ach, übrigens – ich habe ein Baby, das erst ein paar Wochen alt ist. Das bedeutet ungefähr drei Ladungen Wäsche pro Tag. Aber unsere nagelneue Waschmaschine FUNKTIONIERT NICHT. KAUFTE EUCH BLOSS KEINE MAYTAG!

Whirlpool, die Muttergesellschaft von Maytag, behauptet, diese Geschichte habe ein Happy End. Sie verfolgt die sozialen Medien und sieht die Tweets.³ Da man Heather nicht telefonisch erreichen konnte, twiterte man vom (zugegebenermaßen selten benutzten) @WhirlpoolCorp-Account zurück. Heather teilte daraufhin ihre Telefonnummer mit, und Whirlpool rief sie am nächsten Vormittag an. Ein tüchtigerer Techniker kam und reparierte ihre Waschmaschine. Nach zwei Monaten mit einer Maytag, auf die sie sich nicht verlassen konnte, und drei Wochen, in denen Leute vom Kundendienst sie schlecht behandelt hatten, konnte Heather ihre Wäsche dann endlich wieder auf ganz normale Weise waschen.

Der angerichtete Schaden ließ sich jedoch nicht wiedergutmachen. Eine Million Menschen haben die Tweets gesehen – wie viele von ihnen haben Maytag wohl für immer abgeschrieben? Heather ist schließlich nicht bereit, ihre Schimpfkanonade, die ja berechtigt war, zurückzunehmen. Sie sagte zu uns: »So etwas sollte niemand durchmachen müssen.«

Zu ihrem ursprünglichen Blogpost erhielt sie 2.906 Kommentare. *Forbes* schrieb eine Geschichte darüber.⁴

Whirlpool sagt, man habe sich das eine Lehre sein lassen. Auf solche Tweets antworte man jetzt öffentlich, auf Twitter. Vielleicht wird sich das in Zukunft tatsächlich positiv auswirken. Im Augenblick ist jedoch klar, wer beim ungleichen Kampf zwischen einer poetischen Bloggerin mit einem zwölf Wochen alten Baby und einem multinationalen Unternehmen mit 67.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 17 Milliarden US-Dollar gewonnen hat: die Bloggerin.

Lassen Sie sich von Ihren Beschäftigten helfen

Was können wir aus der Geschichte von Heather Armstrong und Maytag lernen?

Menschen wie Heather Armstrong haben heute eine unglaubliche Macht über die Unternehmen. Und zwar nicht nur durch soziale Technologien wie Blogs. Über ihre Smartphones können sie jetzt jederzeit von überall aus Verbindung aufnehmen; sie haben die Videotechnologie; sie haben Google, Facebook und tausend Internet-Start-up-Unternehmen.

Ihr Unternehmen kann gar nicht schnell und wendig genug sein, um ihnen gewachsen zu sein. Mit Ihren eingefahrenen Prozessen und Ihren Abteilungsgrenzen sind Sie einfach zu langsam.

Helfen können Ihnen nur Ihre Beschäftigten – wenn Sie das zulassen und ihnen dabei unter die Arme greifen.

Die Technologien, aus denen Ihre Kunden ihre Kraft ziehen, stehen auch Ihren Beschäftigten zur Verfügung. Sie benutzen bereits Facebook, YouTube und Wikipedia und entwickeln Ideen dafür, wie sie Ihrem Unternehmen helfen können. Heute ist die Technologie billig und einfach. Ihre Leute sind beim Marketing, beim Vertrieb und auch beim Kundendienst nicht nur daran interessiert, mit den Kunden in Kontakt zu treten. Sie sind bereit, Lösungen, Anwendungen und Systeme aufzubauen, die Ihr Unternehmen transformieren werden. Die Frage ist: Werden Sie das zulassen? Das müssen Sie sogar, und zwar aus folgendem Grund:

Wer bei technikbegeisterten, vernetzten Kunden Erfolg haben will, muss seine Beschäftigten in die Lage versetzen, die Probleme dieser Kunden zu lösen.

Das ist viel schwieriger, als es klingt. Es bedeutet nämlich, dass Ihre Beschäftigten eigene Lösungen präsentieren werden. Die Ideen stammen dann nicht mehr vom Management – dessen neue Aufgabe besteht vielmehr darin, die Beschäftigten zu unterstützen. Die Technologie kommt nicht mehr aus der IT-Abteilung – deren neue Aufgabe besteht darin, die Beschäftigten zu unterstützen und anzufeuern. Das ist eine vollständige Umkehrung der bisherigen Funktionsweise der Unternehmen: nicht mehr von oben nach unten, sondern von unten aus. Im Zeitalter der vernetzten Kunden können Unternehmen nur so Erfolg haben.

Bevor Sie zu dem Schluss kommen, dass das gar nicht möglich ist, wollen wir Ihnen ein echtes, großes, blühendes Unternehmen vorstellen, bei dem es funktioniert: die Elektronikhandelskette Best Buy. Ihre Geschichte klingt in vielem wie die von Maytag – der Unterschied liegt in den Beschäftigten und dem, was sie für ihr Unternehmen tun.



FALLBEISPIEL

Best Buy: Moderner Kundendienst der Spitzenklasse

Josh Korin ist Personalvermittler, er hilft Unternehmen, die richtigen Leute zu finden. Wie Tausende andere auch kaufte er im Februar 2009 bei Best Buy ein iPhone von Apple. Da er keine Ausfallzeit mag, kaufte er außerdem die Geek-Squad-Black-Tie-Produktschutzversicherung von Best Buy, für 14,99 Dollar im Monat.

Sein iPhone gab schon nach sechs Monaten seinen Geist auf. Das ärgerte ihn natürlich, doch andererseits war er sehr froh darüber, dass er die Produktschutzversicherung gekauft hatte. Allerdings nur so lange, bis er wieder zu Best Buy ging und man ihm dort ein BlackBerry als Leihgerät anbot. Er las den Versicherungsvertrag noch einmal durch und kam zu dem Schluss, dass ihm ein anderes iPhone zustand und er keinen Ersatz akzeptieren musste. Der Leiter des Best-Buy-Marktes lehnte das jedoch rundweg ab. Da begann Josh Korin, seine Stimme als starkes Individuum zu erheben.

Als er am 29. August wieder zu Hause war, erblickten seine 596 Follower bei Twitter gleich Dutzende von Nachrichten von einem sehr wütenden Mann. Wir drucken hier einige ab. (Die »@Benutzername«-Nachrichten sind an bestimmte Twitter-Mitglieder gerichtet, während das Rautenzeichen # »Hashtags« kennzeichnet, die dafür sorgen, dass die Tweets bei einer Suche nach diesem Begriff angezeigt werden.)

Der schlechteste #Kundendienst aller Zeiten? @bestbuy!! Was hat die Geek-Squad-Versicherung für einen Sinn, wenn man für ein iPhone nur ein BlackBerry bekommt?

#geeksquad, was ist mit eurer iPhone-Versicherung los? Als Ersatz für ein iPhone gibt es nur ein BlackBerry? Das kann doch wohl nicht wahr sein! @bestbuy, haltet eure Verpflichtung ein!

@abril_dione, hast du eine Kontaktinfo für den CEO von #BestBuy? Habe gerade ein großes Problem mit dem Kundendienst und muss mich damit an die Spitze wenden!

@bestbuycmo, können Sie mir bitte dabei behilflich sein, ein großes Problem mit dem #bestbuy-Kundendienst zu lösen? Mein iPhone funktioniert nicht mehr, ich habe eine Versicherung dafür, doch man will mir kein anderes iPhone geben!

Trotz dieser Beschwerden entwickelte die Sache sich nicht wie bei Maytag zu einem PR-Albtraum. Best Buy muss sich auf der einen Seite gegen Amazon behaupten, auf der anderen gegen Wal-Mart und kann es sich daher nicht leisten, elektronische Geräte einfach nur zu verkaufen. Der Kundendienst gehört zu den großen Unterscheidungsmerkmalen. Man hat viel Geld dafür ausgegeben und verfolgt, was die Leute bei Twitter über ihre Probleme erzählen; man sucht ständig nach Tweets, in denen Begriffe wie bestbuy und geeksquad vorkommen.

Obwohl Josh seinem Ärger an einem Samstag Luft machte, passierte sofort etwas. Zum einen antwortete der CMO von Best Buy, Barry Judge – der zu den großen Unterstützern des Antwortsystems von Best Buy für Twitter gehört –, über seinen eigenen Twitter-Account @bestbuycmo. Er bekam Josh Korins Tweet zu sehen, weil er seinen Twitter-Benutzernamen enthielt.

Zum anderen schaltete Coral Biegler sich ein. Sie hat als »Community-Konnektorin« die Aufgabe, bei Facebook, Twitter, Blogs und anderen Formen der elektronischen Kommunikation nach eben solchen Problemen zu suchen. Und sie (@coral_bestbuy) antwortete sofort:

@joshkorin, ich verstehe, dass Sie frustriert sind, danke für Ihre Geduld ... Ich werde morgen im Büro sein, um mich der Sache anzunehmen und Ihnen zu antworten #twelpforce

Diese Nachricht ist zwar an Josh Korin gerichtet, doch das Tag #twelpforce zeigt an, dass sie von der Twitter Help Force von Best Buy kommt. Zu ihr gehören einerseits engagierte Mitarbeiter wie Coral Biegler, andererseits Mitglieder des in blaue Blusen und Hemden gekleideten Verkaufspersonals (Blue Shirts) von Best Buy und Vertreter des Geek-Squad-Service. Wenn jemand in einem Tweet #twelpforce erwähnt, kann jeder der 2.500 Beschäftigten von Best Buy, die sich für Twelpforce gemeldet haben, antworten und versuchen, ihm zu helfen. Das passiert Tag für Tag mehr als 100 Mal. (Davon können Sie sich selbst überzeugen: Auf <http://twitter.com/twelpforce> sind alle Antworten zu sehen.)

Natürlich entstand Twelpforce nicht von selbst. Zwei Veteranen aus dem Bereich der sozialen Technologien bei Best Buy, Gary Koelling und Steve Bendt, halfen mit Unterstützung und Ermutigung von

Barry Judge bei der Entwicklung. Ben Hedrington, ein echtes Genie aus der E-Commerce-Gruppe, erfand die Technologie. John Bernier aus dem Marketing gelang es, Hindernisse wie Arbeitsgesetze, rechtliche Probleme und technische Schwierigkeiten zu überwinden oder zu umgehen; ohne seine Brillanz und Beharrlichkeit wäre Coral Biegler nicht in der Lage gewesen, zu antworten, und dann hätte Josh Korin genauso auf Best Buy eingepreßelt wie Heather Armstrong auf Maytag. Dass Best Buy die Situation zum Guten wenden konnte, verdankt es John Bernier und seinem Team – das, was sie für das Unternehmen tun durften, ermöglichte es Coral, das Problem eines Kunden zu lösen.

Am nächsten Tag, einem Sonntag, rief Coral Josh Korin zu Hause an. Er würde im Markt ein Leihgerät bekommen, bis sein iPhone repariert war. Er hat uns erzählt: »Coral war einfach unglaublich. Sie sagte immer wieder: »Ich werde eine Lösung für Sie finden, denn Sie sind ja unzufrieden aus dem Markt gegangen, und das ist nicht in Ordnung.«

Das ist aber noch nicht das Ende der Geschichte. Natürlich ist Josh nun ein loyaler Kunde von Best Buy. Natürlich hat er über Twitter verbreitet, dass er jetzt glücklich ist, und Best Buy dadurch geholfen, im Gegensatz zu Maytag einem Fiasko zu entgehen. Coral wusste damals allerdings nicht, dass Joshs Frau das Twitter-Mitglied @interactiveAmy ist und beispielsweise bei der Social-Media-Breakfast-Gruppe in Chicago (#smbchicago) Präsentationen hält. Ihre über 3.000 Follower bei Twitter lasen dann Folgendes:

@coral_bestbuy, habe #smbchicago gerade erzählt, wie Sie & @twelpforce @joshkorin geholfen haben. Das hat sie sehr beeindruckt!! Großartige Arbeit, #bestbuy!

Josh Korin und seine Frau mit ihren guten Verbindungen lösten also keine Lawine negativer Mundpropaganda für Best Buy aus – weil Best Buy durch sein schnelles, gut platziertes Eingreifen aus diesen Kritikern Promotoren machte.

Unternehmen und ihre HEROs

Leute wie Coral Biegler, John Bernier und die anderen bei Best Buy – und in Firmen überall auf Welt –, die die Technologie selbst in die Hand nehmen und Lösungen für die Probleme der Kunden entwickeln, bezeichnen wir als HEROs, weil sie sehr starke und findige, besonders

fähige und wendige Mitarbeiter (*Highly Empowered and Resourceful Operatives*) sind.

Coral Biegler gehört zu den HEROs im Kundendienst; Twelpforce ist eine HERO-Truppe; John Bernier war der HERO, ohne den das alles nicht möglich gewesen wäre. Keiner von ihnen ist IT-Spezialist, doch sie benutzen alle gern Technologien, um die Probleme der Kunden zu lösen. Sie sind stark und findig, weil Best Buy so geführt wird, dass sie das sein *können*. Best Buy ist ein von HEROs getriebenes Unternehmen (kurz: ein HERO-Unternehmen).

Als wir im Jahre 2008 *Groundswell* (*Facebook, YouTube, Xing & Co*) veröffentlichten, bestand die Herausforderung darin, Strategien dafür zu entwickeln, in sozialen Umgebungen wie Facebook oder Blogs in Kontakt zu den Kunden zu treten. Heute machen das immer mehr Unternehmen und die Herausforderung sieht anders aus. Das Hauptproblem liegt nicht mehr in der Herstellung von Verbindungen zu technikbegeisterten, vernetzten Kunden, sondern in den Auswirkungen dieser Sache für die Unternehmen. Es handelt sich um eine Herausforderung für das *Management*. Da diese technologischen Projekte keine Top-down-Initiativen des Managements sind, sondern Lösungen, die an der Basis von HEROs entwickelt werden, erfordern sie eine grundlegende Änderung der Funktionsweise der Unternehmen.

Mit unserem Buch möchten wir Ihnen Instrumente an die Hand geben, die Sie brauchen, um diese Herausforderung für das Management bewältigen zu können, um ein HERO-Unternehmen zu erschaffen. Wir werden Ihnen zeigen, wie das Marketing, der Vertrieb, der Kundendienst, das Management und die IT-Abteilung das ändern müssen, was sie tun, und auch die Weise, auf die sie es tun.

Um das Fundament für diese Transformation zu legen, wollen wir uns zunächst die Technologien selbst genauer ansehen – wie sie gewachsen sind, wie sie den Kunden Macht verleihen und wie HEROs sie benutzen können, um die Probleme der Kunden zu lösen.

Der neue Groundswell

Die Verschiebung zu den technikbegeisterten, vernetzten Konsumenten betrifft inzwischen alle Unternehmen – ob sie nun Waschmaschinen, Elektronik, Dienstleistungen im gewerblichen Bereich, Finanzprodukte oder Unterhaltung verkaufen, ob sie in Salt Lake City sitzen oder in Chicago, in Berlin oder in Madrid.