

15 Mit Social Media Krisen meistern



Krisenkommunikation.

Heute früh war es so weit. Ich habe einen Shitstorm aus nächster Nähe erlebt. Beteiligt: fünf Kaffeelöffel Lavazza, ein italienischer Espressokocher für die Herdplatte, zwei Menschen mit einem Plan – Frühstück machen – und Aktionismus gepaart mit mangelhaften Abstimmungsprozessen. Ergebnis: blitzblank grundgereinigte Küche nach zwei Stunden Putzen, Schrubben, Saugen und leisem Fluchen. Vorausgegangen war eine waschechte Explosion mit raketentypisch abgehendem Filtersieb, bei der glücklicherweise niemand verletzt wurde.

Was war passiert? »Warum sabbert das denn so, das scheint nicht richtig dicht zu sein.« Kurze Ratlosigkeit. Den Espressomacher vom Herd genommen. Zehn Sekunden später: »Hast du auch Wasser reingemacht?« und, die Antwort nicht wirklich abwartend, der Griff zum Haltegriff, mit dem das Ding entriegelt wird. Bumm. Küche komplett koffeinisiert, Tapete und Frühstücksbrot inklusive.

Es ist kein Zufall, dass ich ausgerechnet an einem solchen Tag den Impuls habe, dieses Kapitel – Krisenprävention – zu überarbeiten und nicht irgendein

anderes. Zu viele Parallelen zwischen der explosiven Kaffeestory und einer Social-Media-Krise. Zum einen der hohe Druck im Kessel, bewusst aufgebaut. Wie bei den Marken, die ihren Ziel- und Dialoggruppen durch → Community Management und Social-Media-Dialog vorgaukeln, stets ansprechbare Gutmenschen zu sein, die gut mit Kritik und brenzlichen Situationen umgehen können. Die damit Erwartungsdruck aufbauen. Zum anderen die explosionsartige Eskalation der Situation, weil zwei oder mehrere Akteure, die eigentlich an einem Strang ziehen, sich verzetteln und ihre Schritte zur Konfliktlösung nicht aufeinander abstimmen. Schon hat man den Salat!

Mancher Leser wird sich an dieser Stelle fragen: Lassen sich solche alltäglichen Situationen tatsächlich auf Krisenkommunikationsstrategien übertragen? Meine feste Überzeugung ist: absolut. Ein gutes Vergleichsfeld sind auch Situationen im Straßenverkehr. Nach fast 30 Jahren Erfahrung als Autofahrer mit zwischenzeitlich 11 und aktuell (Stand Juli 2012) wieder 0 Punkten in der Flensburger Kartei kommen mir auch diesbezüglich jede Menge Beispiele in den Sinn. Eine Vollbremsung und ein Ausweichen rechts runter von der Fahrbahn wegen auf der eigenen Fahrbahnseite entgegenkommender Überholer, die ich ohne Fahrsicherheitstraining so konsequent womöglich nicht durchgezogen hätte. Oder die kaputte Alufelge wegen zu hektischen Platzmachens für einen sich von hinten nähernden Krankenwagen – da war ich zu korrekt und zu wenig bedacht, unverhältnismäßig. Drei Sekunden mehr Zeit hätten mir ein paar Hundert Euro Schaden erspart.

Will sagen: Es geht um das Vorbereitetsein auf mehreren Ebenen. Wer in akuten Krisensituationen angemessen reagieren möchte, muss sich im Vorfeld darauf eingestellt, die Abwägung trainiert, sich dafür Kriterien zurechtgelegt haben. Man weicht nicht nach rechts in den Wald aus, wenn ein Reh auf der Fahrbahn steht und eine Bremsung nicht mehr ausreicht. Man risikiert indessen durchaus einen Sachschaden am eigenen Fahrzeug, wenn sich dadurch ein Frontalcrash vermeiden lässt. Manchmal gehört zu verantwortungsvollem Handeln auch, einzelne Regeln zu verletzen, wenn dies einem großen, übergeordneten Zweck dient. Auf der anderen Seite kann es sinnvoll sein, eigene Rechtspositionen nicht konsequent durchzusetzen, wenn dies opportun ist.

Gerade hier können Unternehmen mitunter nur gewinnen, wenn sie taktisch einmal fünf gerade sein lassen. Ein Beispiel aus der Praxis: Stellen Sie sich vor, eine Consumer-Marke, die bei Kritikern als kapitalistisch verschrien ist, plant die Veröffentlichung eines emotionalen TV-Spots. Botschaft des Werbefilms ist, das Glas sei nicht halb leer, sondern halb voll. Heile Welt. Man dürfe doch ohne Weiteres die positiven Seiten des Lebens in den Vordergrund stellen. Schon im Vorfeld ist absehbar, dass Kritiker den Werbespot parodieren und durch den Kakao ziehen werden. Klar, dass es genauso auch kommt. Logischerweise kommt jetzt die Rechtsabteilung ins Spiel: Für die Juristen ist offensichtlich, dass das Maß voll ist. Die Kritiker haben ihren Kaffeekessel auf der Herdplatte. Sie sind im Begriff,

sich genüsslich einen schmackhaften Espresso zu kochen – ihre Parodie des TV-Spots, ihre Genugtuung, ihren Punkt im Spiel um die öffentliche Meinung. Verständlich, dass »Legal«, die Rechtsabteilung, nun Interesse daran hat, den Kritikern einen Strich durch die Rechnung zu machen. Rein juristisch betrachtet kein Problem: Es ließe sich ohne Weiteres erreichen, dass bösartige Parodien des Werbespots von YouTube gelöscht werden müssen. Schließlich kommt in diesen Parodien das Markenlogo des Unternehmens vor. Das ist ein klarer Rechtsverstoß. Nur – was wäre die Folge? Erfahrungsgemäß brähe ein großer Entrüstungssturm in der Netzöffentlichkeit los. Mit ebenso großer Wahrscheinlichkeit würden anonyme Kritiker die Parodie immer wieder von Neuem hochladen. Eine unkontrollierbare Situation entstünde, dazu ein Reputationsschaden. Das Unternehmen stünde als kleinlich und nicht kritikfähig da. Dass es am Ende nicht einmal gelänge, dem Parodie-Clip endgültig den Garaus zu machen, würde das öffentliche Scheitern perfekt machen. Klare Empfehlung für Sie, liebe Leser: Zurren Sie im Vorfeld Kriterien für den Umgang mit Rechtsverstößen durch Dritte fest. Es kann unter bestimmten Umständen Sinn ergeben, solche Rechtsverstöße zu schultern und nicht dagegen vorzugehen. Das klappt nur, wenn unternehmensweit Prozesse und Zuständigkeiten definiert sind, auf die Sie sich als Kommunikationsverantwortlicher berufen können.

Nicht unter den Tisch fallen darf in diesem Zusammenhang, dass es auch Rechtsverstöße gibt, mit denen Sie nicht leben müssen. Schnappt Ihnen beispielsweise jemand Ihren Markennamen weg – egal ob als Domain »Markenname.de« oder als Twitter-Name »<http://twitter.com/markenname>«, so können und sollten Sie sich dagegen wehren. Ebenso, wenn böswillig falsche Tatsachenbehauptungen verbreitet, Drohungen und Verunglimpfungen lanciert oder Unternehmensgeheimnisse veröffentlicht werden.

Auf Krisen vorbereiten – aber wie?

2008 bis heute (Herbst 2012) habe ich mit zahllosen PR- und Marketingverantwortlichen aus Organisationen und Unternehmen unterschiedlichster Größenordnungen über Social-Media-Strategien für die Unternehmenskommunikation diskutiert. Zu beobachten war innerhalb dieses fünfjährigen Erfahrungshorizonts eine deutliche Weiterentwicklung bei den Strategien für Inhalte und Plattformen sowie bei Social Media Guidelines für alle Mitarbeiter. Die Verantwortlichen definieren heute in der Regel sorgfältiger als am Anfang des Social-Media-Hypes, welche Plattformen mit welchen Inhalten bespielt werden. Auch bei den Regelwerken für alle Mitarbeiter – den Social Media Guidelines – sind viele Organisationen inzwischen relativ weit. Systematische Social-Media-Krisenprävention ist dagegen meist noch ein Steinbruch. Es herrscht Ratlosigkeit: Welche Vorbereitungsmaßnahmen sind zu treffen? Wie lässt sich die Wahrscheinlichkeit, von einer akuten kommunikativen Krise im Social Web betroffen zu sein, abschätzen

und nach Möglichkeit reduzieren? Wie lassen sich Regeln, Prozesse und Zuständigkeiten für den akuten Krisenfall definieren?

Gehört Ihr Unternehmen derzeit auch noch zu den Unvorbereiteten, die hoffen, dass der Kelch an ihnen vorüberzieht? Dann ist es höchste Zeit, dies zu ändern. Denn wenn die Krise erst einmal da ist, dann ist es zu spät. Wenn das Unfassbare erst einmal im Internet steht und Sie reagieren müssen, dann müssen Sie dies schnell, aber vor allem auch angemessen und glaubwürdig tun. Das heißt nicht in jedem Fall, dass Ihr Unternehmen alle Schuld auf sich nehmen und sich in Sack und Asche präsentieren muss. Im Gegenteil, klar Kante zu zeigen und Position zu beziehen, kann ebenso angemessen sein wie Schweigen und Aussitzen. Gut, wenn Sie vorab denkbare Entwicklungen und sinnvolle Reaktionsmöglichkeiten sauber durchgespielt und dokumentiert haben. Durchaus nicht im stillen Kämmerlein, sondern mit Ihren Kollegen zusammen. Das Ganze muss so detailliert vorbereitet sein, dass Ihr Unternehmen eine Social-Media-Krise auch dann gut meistern kann, wenn Sie im Urlaub sind. In den vergangenen Jahren haben einige Unternehmen umfangreiche Strategien für Krisenkommunikation im Social Web entwickelt und, das ist das Beste, mit Erfolg in der Praxis angewandt.

Krisenstrategien für Social Networking und Social Media sind skalierbar. Sie lassen sich in Umfang und Detailtiefe hervorragend an Größe und Krisenpotenzial beliebiger Unternehmen, Organisationen und Branchen anpassen. Ein Unternehmen mit Milliardenumsatz und bekannten Marken im Bereich schnelldrehender Konsumgüter benötigt mitunter durchaus ein 50-seitiges Handbuch für Krisenkommunikation im Web 2.0. Das begründet sich in der Vielzahl der beteiligten internen Akteure sowie externen Bezugsgruppen und der möglichen Felder von Kritik. Hier gilt es sowohl inhaltlich als auch prozessual alle denkbaren Szenarien eingehend vor auszuplanen. Das Ganze sollte dann von der Geschäftsleitung verbindlich verabschiedet werden. In einem weiteren Schritt kommt es darauf an, die definierten Prozesse, Zuständigkeiten und Regeln kompakt und leicht verständlich für die beteiligten Akteure aufzubereiten. Stringente Präsentationen oder Handzettel (Handouts) für PR, Marketing, HR, Rechtsabteilung und weitere beteiligte Abteilungen oder Agenturen sind geeignete Mittel. Ebenso wichtig: Training und Coaching für die Mitarbeiter, die im Fall einer kommunikativen Krise in rauer See agieren müssen.

Loseblattsammlung oder Krisenhandbuch?

Für einen mittelständischen Familienbetrieb mit B2B-Kunden muss es kein 50-Seiten-Handbuch sein. Doch im Grunde gelten die gleichen Anforderungen wie im Großunternehmen. Lediglich die Form ist eine andere, kompaktere. Auch der Einzelkämpfer oder die Fünf-Personen-Kommunikationsagentur können in sinnvoller Art und Weise vorbeugen. Egal wie detailliert die Präventionsstrategie am Ende werden soll und darf, würde ich sie an Ihrer Stelle an den W-Fragen des

Journalismus aufhängen. Dabei handelt es sich unter anderem um die folgenden Punkte:

- Was könnte Negatives über Ihre Organisation oder die mit ihr verbundenen Personen publiziert werden?
- Wie könnte sich diese Information weiterverbreiten?
- Wer hätte Interesse, negative Botschaften weiterzutragen, und wer sind im Fall der Fälle Ihre Fürsprecher?
- Wann soll auf negative Kritik reagiert werden und in welchen Fällen nicht?
- Wo erreichen Sie Ihre → Fürsprecher am besten? Telefonisch?
- Wer ist im Fall einer Krise für das Monitoring zuständig? Können die Monitoring-Kapazitäten flexibel aufgestockt werden?
- Wer produziert redaktionelle Inhalte, die Antworten auf kritische Fragen liefern?

Krisenpräventionsstrategien in ihrer schlichtesten Form sind Loseblattsammlungen, die oben genannte W-Fragen zu jedem denkbaren Krisenthema auf jeweils maximal einer A4-Seite beantworten.

Größere Unternehmen sind mit einer solchen Loseblattsammlung allemal besser bedient als mit einem kompletten Verzicht auf die Vorbereitung von Krisenszenarien. Doch je komplexer die internen Strukturen und je zahlreicher die externen Anspruchs- und Dialoggruppen, desto dringender die Notwendigkeit, ein umfangreiches Krisenhandbuch zu entwickeln. Zu diesem Handbuch gehören vor allem folgende Komponenten:

- Kriterien zur Definition von Krisen
- Prozesse zur Reaktion auf Krisen
- Empfehlungen zur richtigen Tonalität und Vorgehensweise im kritischen Dialog (Dos and Don'ts)
- die inhaltliche Aufbereitung bekannter kritischer Themen, mögliche Statements zu bekannten Kritikpunkten, die im Krisenfall veröffentlicht werden können

Krisenfrüherkennung mit Issue Scoring

Unternehmen, die Krisen im Social Web frühzeitig erkennen und richtig darauf reagieren möchten, kommen an einem umfassenden Strategieprozess nicht vorbei. Im Rahmen dieses Prozesses werden die wesentlichen Rahmenbedingungen für das spätere Handling von Krisen festgelegt. Worum geht es im Detail?

Zunächst um Krisenfrüherkennung. Bereits die Definition von Social-Media-Krisen stellt viele Unternehmen vor große Herausforderungen. Kritik von Kunden, heutigen oder ehemaligen Mitarbeitern oder sonstigen Anspruchsgruppen gehört im Social Web schließlich zur Tagesordnung. Dazu kommt bei großen Unternehmen ein schier unüberschaubares Grundrauschen. Produkte und Mar-