

KEINE ANGST VOR DEM WILDEN MOB:
KRISENKOMMUNIKATION UND SOCIAL MEDIA, TEIL 1

Wenn die Gemüter sich erhitzen

© ISTOCKPHOTO.COM/FNA

In allen Lebenslagen immer schön ruhig und gelassen zu bleiben, ist schon schwer genug. Das Internet – mit seinen immer weiterreichenden sozialen Funktionen – macht es uns nicht leichter: Aller Orten wird gebloggt, gepostet, gechattet, in Foren geschrieben und getwittert, und wenn wir Pech haben, steht ausgerechnet unsere Schlechtleistung im Mittelpunkt des Interesses. Wir werfen heute einen Blick darauf, wie man im Social Web in Krisenzeiten richtig kommuniziert und mit Kritik entspannt umgeht.

Eine Krise ist ein Zustand, mit dem man sich je nach Art des Unternehmens, das man betreibt, häufiger oder seltener befassen muss. Für die meisten Menschen respektive Unternehmer spielen Krisen keine Rolle. Aus diesem Grund verfügt auch nur eines von 100 Unternehmen über ein strukturiertes Krisenmanagement. Besonders Händler werden sagen: „Was für Krisen kann es bei mir schon geben? Ich habe doch keine Chemiefabrik und auch keine Airline!“ Das mag im Groben stimmen, ist aber in etwa so wie mit Zahnschmerzen und Autopannen. Sie kommen unangekündigt aus heiterem Himmel und nie zur richtigen Zeit.

Was ist eine Krise genau?

Das Wort von seiner ursprünglichen Bedeutung her kommt aus dem Grie-

chischen und bedeutet so viel wie „eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation“. Im engeren Sinne bedeutet das: Eine Phase, welche die Gefahr birgt, sich so zu zuspitzen, dass sie ...

- schwer beherrschbar wird,
- der zugrunde liegende Sachverhalt geeignet ist, den Argwohn von größeren Menschenmassen oder gar den Medien auf sich zu ziehen und
- man dadurch Gefahr läuft, dass der reguläre Geschäftsbetrieb mehr oder weniger stark beeinträchtigt wird.

Der prominente Fall „Jako“

Der bekannte Teamsport-Ausrüster Jako vergrößerte im Jahr 2009 seine Bekanntheit auf unerwünschte Weise: Man verklagte einen Blogger, der den Logo-Relaunch von Jako im Internet

negativ kommentiert hatte, auf Unterlassung. Gott sei Dank – oder leider – war der Mann gut vernetzt. Innerhalb weniger Tage baute sich im Internet eine regelrechte Hass-Front gegen Jako auf, deren Nachwirkungen im Web bis heute nachzulesen sind. Der daraus resultierende Ansehensverlust des ansonsten sehr erfolgreichen Unternehmens Jako lässt sich kaum beziffern, was auch daran lag, dass der Fall es bundesweit bis in die gedruckte Tagespresse schaffte. Die Verantwortlichen in der Kommunikations- und Rechtsabteilung haben hoffentlich gelernt, dass das Herausholen der ju-

ristischen Keule in einem solch marginalen Fall der falsche Weg im Umgang mit öffentlich geäußelter Kritik war. Hinterher ist man bekanntlich immer klüger.

Alles ist öffentlich!

Das Internet hat die Kommunikation mit allen möglichen Zielgruppen verändert. Das ist soweit nichts Neues. Es ist aber noch nicht bei jedem angekommen, dass sich die Spielregeln zugunsten des Kunden verschoben haben. Und hier sind besonders Händler verwundbar, da die Vielzahl an Kundenkontakten auch einiges an Angriffsfläche bietet. Das Problem: Alles ist öffentlich! Damit meine ich nicht nur Produktbewertungen bei Amazon, Feedback auf allen möglichen Vergleichsportalen oder Themenforen, in denen öffentlich diskutiert wird. Heute ist es mehr die Regel denn die Ausnahme, dass erzürnte Kunden E-Mail- oder Briefkorrespondenz mit einem Unternehmen wie auch immer veröffentlichen. Sogar Telefonate werden – wenn auch unerlaubt – mitgeschnitten. Sicher, das mag oft unfair wirken, und das ist es manchmal auch. Der Kunde hat heute eine größere Macht über uns als noch vor wenigen Jahren; die Möglichkeiten der sozialen Netzwerke tragen ihr Übriges dazu bei.

Unternehmen gießen oft selber Öl ins Feuer

Mit Kritik umzugehen ist – zugegeben – oft schwer, vor allem dann, wenn sie



Prozess des aktiven Krisenmanagements

unberechtigt erscheint. Daher ist es umso wichtiger, alle Arten von Reaktionen, online wie offline, im Vorfeld so gut wie möglich zu planen. Ein einziger unüberlegter Beitrag bei Facebook oder ein unglücklich formulierter Tweet können die Meinungsbildung in extrem kurzer Zeit beeinflussen. Vor allem aber sind es oft E-Mail-Antworten an sowieso schon erboste Kunden, die das Feuer erst richtig zum Lodern bringen. Schon beim Schreiben muss man sich deswegen darüber klar werden, dass alles, was man verfasst, potenziell bei Google & Co. auffindbar ist und auch auf unbestimmte Zeit bleibt.

Erste Schritte im Krisenmanagement

Halten wir fest: Sie müssen nicht schuld sein, um ins Kreuzfeuer zu geraten. Es passiert oft, dass überkritische Kunden den Kundenservice in abnormaler Weise traktieren, und trotzdem ist es Unternehmer-Aufgabe, mit diesen Kunden richtig umzugehen. Man kann sich frühzeitig dadurch besonders clever anstellen, dass man schon im Vorfeld eine gute Deckung aufbaut. Die Baustelle mit der höchsten Priorität ist dabei der Kundenservice, hier beginnt alle Prävention. Wer gut, ehrlich und offen berät, Reklamationen ernst nimmt und zügig abwickelt, kulant mit Kundenforderungen umgeht und stets – ob persönlich oder über das Internet – freundlich, menschlich und kompetent kommuniziert, kann eigentlich nichts falsches machen. Hier hilft es, wenn man vorbereitete Lösungen für schwierige Fälle zur Hand hat. Spielen Sie im Trai-

ning mit Ihrem Team mögliche Szenarien durch und entwickeln Sie Prozesse, um im Ernstfall schnell reagieren zu können und nicht mit heruntergelassener Hose dazustehen. Hier geht es nicht nur darum, kurzfristig und sachlich angemessen reagieren zu können, sondern auch darum, sich die nötige Medienkompetenz in Sachen E-Mail, Internet und Social Media im Besonderen anzueignen. Apropos Medienkompetenz: Die „Online-Community“ spricht mitunter ihre eigene Sprache, die es zu beherrschen gilt.

Was immer passieren kann, ist, dass Kunden mit dem berühmten Anwalt drohen. Für solche Fälle sollte man sich eine ganz besondere Portion Gelassenheit zulegen. Geredet wird viel und mit der juristischen Kanone auf Kunden Spatzen zu schießen, ist in fast allen Fällen nicht nötig. Wenn wir Fehler machen, stehen wir dazu; Fehler machen uns menschlich, nahbar und sympathisch. Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und zeitnahes Handeln sind nicht nur Merkmale eines exzellenten Kundenservice, sondern auch das

A und O einer offenen Kommunikation im Krisenfälle.

Die Service-Wüste ordentlich wässern

Rücken wir noch einmal den Kundenservice in den Mittelpunkt unserer Betrachtungen. Die Social Media-Welt hat für die Gesamtheit der Wirkung von miesem Service ein eigenes Wort entwickelt: „Badvocacy“. Es betitelt die negative Einstellung gegenüber einer Marke, die online, in welcher Form auch immer, ausgelebt wird. Dies kommt dadurch zustande, dass ein Unternehmen ...

- Kundenanfragen nicht ernst nimmt,
- nicht richtig zuhört, wenn es darauf ankommt,
- bei individuellen Problemen standardisierte Lösung anbietet,
- Konflikte auf die lange Bank schiebt und
- dem Kunden Feedback zusichert, aber nicht liefert.

All diese Punkte können in der heutigen Zeit aus Mücken Elefanten werden lassen.



Typische Krisenherde im Unternehmen

Krisen sind vielfältig

Wie eingangs erwähnt, sind die meisten Unternehmen nicht auf Krisenfälle vorbereitet. Zugeben will das natürlich niemand. Dabei sind Krisen in ihrem Erscheinen recht vielfältig. Man unterscheidet im Zeitverlauf drei Grundtypen:

1. **Die potenzielle Krise:** Es zeichnen sich Unstimmigkeiten ab, der umsichtige Unternehmer fängt spätestens jetzt an „ein Auge darauf zu werfen“.
2. **Die latente Krise:** Es rumort an verschiedenen Stellen und es erreichen einen die ersten Stimmen mit der Frage danach, was denn bitte los sei.
3. **Die akute Krise:** Der Baum brennt und von allen Seiten stürmen Schaulustige herbei, die oft zu allem Übel das Feuer zusätzlich anheizen.

Jede Krise durchläuft diese drei Phasen mehr oder weniger schnell, wobei jede Phase für den Profi in der Regel erkennbar unvermeidbar ist. Sobald sich der Rauch verzogen hat, richtet



„Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und zeitnahes Handeln sind nicht nur Merkmale eines exzellenten Kundenservice, sondern auch das A und O einer offenen Kommunikation im Krisenfälle.“ **Nils-Peter Hey**



© ISTOCKPHOTO.COM/CHRISBOY2004

man dann den Blick auf das, was bleibt. Also auf die Frage: Was kann man lernen und was muss man tun, um Vertrauen für einen Neuaufbau zurückzugewinnen?

Vorbereitung auf den Worst Case

„Vorbeugen ist besser als heilen“ – dieser Spruch bildet auch die Leitlinie in der Krisenkommunikation. Die im Bereich Kundenservice genannten Beispiele gehören zu den präventiven Maßnahmen, die für alle Lebenslagen gelten, nicht nur explizit für die Krisenprävention. Was aber kann man

tun, um ganz speziell im Internet aufkeimende Krisenherde rechtzeitig zu erkennen? Der erste Schritt ist, so banal es auch klingt, man muss sich im Internet auskennen. Man muss wissen, wo sich die eigene Zielgruppe herumtreibt, in welchen Foren diskutiert wird und wer die Meinungsführer sind. Damit sind nicht nur Journalisten im traditionellen Sinne gemeint, sondern auch anerkannte Blogger und Twitterer. Im nächsten Schritt gilt es, erst einmal rein technisch Zugang zu diesen Plattformen zu haben, also über ein Login und Passwort zu verfügen. Im akuten Fall kann dies nämlich dauern

und man ist nicht handlungsfähig. Nun gilt es, in der Community auch über das notwendige Gehör zu verfügen. Wer also erst im Moment der Krise beginnt zu kommunizieren, ist im Nachteil. Wünschenswert ist, dass die Personen, die online aktiv sind, auch im realen Leben in Erscheinung treten. So verleiht man seinem Unternehmen mit der Zeit online ein Gesicht; denn mit bekannten Personen spricht es sich besser als mit Unbekannten, die sich hinter Pseudonymen verstecken.

Als nächster Schritt bietet sich das Einrichten eines Überwachungsapparates an, umgangssprachlich auch „Monitoring“ genannt. Derzeit formieren sich immer mehr Dienstleister, die sich darauf spezialisiert haben, herauszufinden, wann und wo im Internet über Sie gesprochen wird. Das ist natürlich nicht ganz kostenfrei, rentiert sich in der Regel aber schon beim ersten Ernstfall. Die billigere Alternative, die dafür mehr Arbeit macht und nicht ganz so zuverlässig ist, ist, selber regelmäßig an den entsprechenden Stellen auf die Suche zu gehen. Googeln Sie sich selber also lieber einmal mehr!

Ebenfalls Teil einer guten Vorbereitung ist es, zumindest für die bekanntesten Krisen-Potenziale schriftliche Argumen-

tationen und passende Inhalte für alle Mediengattungen parat zu haben. Dazu gehören vorbereitete Texte genauso wie Videos, Grafiken, Illustrationen und Bilder. Abgerundet wird das dadurch, dass man für die verschiedenen Schweregrade von Krisen vorbereitete Strategien in der Schublade hat. Dazu gehören in erster Linie Prozesspläne, also ein strukturiertes „Wer macht was wann?“, die auch wenig geschulte Mitarbeiter verstehen und die in Abwesenheit der Geschäftsführung umgesetzt werden können. Murphys Gesetz will es so, dass Krisen selbstverständlich dann auftreten, wenn der Boss sich auf Gran Canaria in der Sonne aalt. Die Krönung ist, wenn zumindest ein Mitarbeiter im fachgerechten Umgang mit Journalisten geschult und ausgebildet ist, Stichwort Medientraining.

Krisenkommunikation möglichst kanalisieren

Zu diesem einen Mitarbeiter hin sollte sich die Kommunikation im Ernstfall kanalisieren. Natürlich dürfen es auch mehrere Personen sein. Aber viele Köche verderben den Brei, denn es ist äußerst schwierig, in einer hektischen Lebenslage alle Aussagen kurzfristig so untereinander abzustimmen, dass nach außen hin ein stimmiges Bild entsteht.

Wie genau man im Krisenfall richtig reagiert und Wogen zügig glättet, damit beschäftigen wir uns in der nächsten Ausgabe von sportFACHHANDEL. Für Ihre Fragen, Anregungen und Kritik bin ich wie immer über n.hey@sport-fachhandel.com erreichbar. Bis zum nächsten Mal.

Nils-Peter Hey

QUERGELESEN

Zu jedem Marketing-Thema im Heft stellen wir Ihnen passende Literatur vor, mit der Sie Ihr Wissen aufs nächste Level bringen.



„Social Media Monitoring“
Dieses Buch zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie den Wert von Social Media-Aktivitäten messen und wie Sie Social Media so nutzen, dass Ansehen und Akzeptanz Ihrer Marke in der „Community“ sich verbessert.
Autor: Jim Sterne
Verlag: MITP
ISBN 978-3-8266-9094-5
296 Seiten, 29,95 EUR



„Basiswissen Public Relations – Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“
Guter Einsteigertitel, der alle wichtigen Themenbereiche berührt. Leider zeichnet sich das sehr sachlich gehaltene Buch weder durch eine besonders hübsche Gestaltung noch durch praktische Beispiele aus.
Autor: Robert Deg
Verlag: VS Verlag für Sozialwissenschaften
ISBN 978-3-531-16383-3
206 Seiten, 19,90 EUR



„Handbuch der Public Relations – Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln“
Ein dicker Wälzer für alle, die es genau wissen wollen. Keine Einsteigerlektüre, kein Stoff für zwischendurch, dafür eine nahezu vollständige Bestandsaufnahme aller kommunikationswissenschaftlichen Hintergründe. Hervorragend als Ergänzungsliteratur für alle, die sich ernsthaft beruflich weiterbilden wollen.
Autoren: Günter Bentele, Romy Fröhlich, Peter Szyszka
Verlag: VS Verlag
ISBN 978-3-531-33755-5
644 Seiten, 49,90 EUR