

## SOCIAL MEDIA UND CORPORATE RESPONSIBILITY

# Präventives Krisenmanagement im Web 2.0

VON THORSTEN HOFMANN UND RALF-THOMAS HILLEBRAND

## CORPORATE RESPONSIBILITY

> Zunehmend hat sich Corporate Responsibility (CR) für Unternehmen zu einem zentralen Thema entwickelt. Inzwischen passen viele Firmen ihre Wertschöpfungsketten an: Produkte werden fair gehandelt, Ethiklinien für Herstellungsbetriebe entwickelt und vor Ort umgesetzt. Eine neue Herausforderung für Unternehmen bringt die neue Kommunikationskultur des Web 2.0 mit sich: Jeder Einzelne hat die Möglichkeit, seine Meinung, Informationen, Kritik oder Anregungen online zu stellen. Verbraucher werden zu Kritikern, Mitarbeiter werden auf dem weltweiten Markt der Meinungen zu Kommunikatoren. War die Unternehmenskommunikation früher eher einseitig ausgerichtet, so sehen sich Organisationen jetzt zuneh-

mend im direkten Dialog mit Kunden, Partnern und Mitarbeitern, mit der gesamten, weltweiten Öffentlichkeit. Verbraucher erfahren in Sekundenschnelle, ob das Unternehmen verantwortlich handelt und die natürlichen Ressourcen schonen, ob Mindestlöhne bezahlt oder Mitarbeiter am Ende der Welt schonungslos ausgebeutet werden. Wem CR nur als Feigenblatt dient, der wird von der aktiven Webgemeinde schnell enttarnt.

## Einbindung von Social Media

Gleichzeitig bietet das Web 2.0 für die Umsetzung einer professionellen CR-Strategie enorme Chancen. Ein Großteil der Webaktivisten bringt eine ausgeprägte Sensibilität für gesellschaftlich relevante Themen mit und steht in ständigem Aus-

tausch. Wo lässt sich also ein intensiverer Dialog mit genau der passenden Zielgruppe führen, wenn nicht im Internet?

Bislang nutzt vor allem die Konsumgüterindustrie das Web 2.0, um ihre CR-Strategie umzusetzen. Als eine der bekanntesten Nachhaltigkeitskampagnen hat sich RED entwickelt. Unter der Dachmarke „Product Red“ vertreiben Marken wie Nike, Apple, Starbucks oder GAP im Netz speziell designte Produkte. Ihr Erlös fließt in den „Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria“. Konsequenterweise vernetzt mit YouTube, Facebook und Twitter, hat sich die Initiative – gegründet von U2-Frontmann Bono und Bobby Shriver von der Organisation DATA – innerhalb kurzer Zeit zu einer weltweit beachteten Sozialmarke etabliert.

Auch die Eismarke Ben & Jerry aus dem Hause Unilever bezieht mit ihrem „klimaneutralen Eis“ bewusst die CR mit ein. Unter ihrem Facebook-Profil „Ben & Jerry's Homemade“ steht die Marke mit rund 3,5 Millionen Fans im Dialog und nutzt sie als Plattform für ihr Nachhaltigkeitsengagement. Per Videoclip wird der Community beispielsweise der Anbau fair gehandelter Vanille in Uganda gezeigt – eine der Zutaten für die Eiscremesorten.

Für eine neue Art der viralen Kommunikationsstrategie entschied sich Ende 2009 der Chrysler-Konzern. Der Autobauer verknüpfte einen kommerziellen Spot mit einer deutlichen Botschaft: Am Ende des Films erschien die Aufforderung an die Netzgemeinde, die Freilassung der burmesischen Menschenrechtlerin Aung San Suu Kyi zu unterstützen. Chrysler wollte so ein Engagement für Menschenrechte demonstrieren.

### Die fünf wichtigsten Regeln für die Social-Media-Kommunikation:

**Hören Sie zu:** Bevor Sie sich Hals über Kopf in das Social-Media-Geschehen stürzen, hören Sie genau hin, wer in welcher Community was wie sagt.

**Seien Sie offen und ehrlich:** Ehrlichkeit und Transparenz sind bei den Social Media von allerhöchster Wichtigkeit. Offenbaren Sie, wer Sie sind und welche Interessen Sie vertreten. Vertuschung fällt Ihnen sicherlich schnell auf die Füße.

**Fassen Sie sich kurz:** Langatmige und ausufernde Erläuterungen sind ein Tabu im Social Web. Außerdem riskieren Sie, dass Ihre Mitteilungen auseinandergerissen und aus dem Kontext gelöst zitiert werden. Verweisen Sie stattdessen gegebenenfalls auf ausführliche Hintergrunddokumente.

**Antworten Sie zeitnah und höflich auf Leserkommentare.** Soziale Medien sind dialogorientiert; antworten Sie daher auf Leserkommentare schnell, höflich und konstruktiv – selbst dann, wenn Ihre Kritiker die Netiquette missachten.

**Veröffentlichen Sie nur das, was Sie auch jederzeit persönlich sagen würden und was Sie auch „gedruckt“ von sich lesen wollen:** Soziale Netzwerke verleiten dazu, emotional zu reagieren oder gar Frustration auszudrücken. Die Auswirkungen können jedoch fatal sein.

„Eine ausreichende Vernetzung ist als präventive Maßnahme vor allem wegen des Tempos im Web 2.0 notwendig.“

Corporate Responsibility umfasst drei wichtige Faktoren: Transparenz, ethisches Verhalten und Verantwortungsbewusstsein. Wird der CR-Gedanke vom Unternehmen jedoch nicht konsequent und glaubwürdig in seiner CR-Strategie umgesetzt und auch gelebt, kann im Web 2.0 schnell der Vorwurf des „Greenwashings“ entstehen, wie das Beispiel des schweizerischen Unternehmens Mammüt zeigt.

### Greenwashing und virtuelle Protestaktionen

Am 22. August dieses Jahres rief ein Tweet von Andreas Freimüller, Geschäftsführer der Agentur Kampagnenforum.ch – zu dessen Kunden NGOs wie Greenpeace und WWF gehören – zur Meinungskundgebung auf. Der Vorwurf: Die schweizerische Outdoorbekleidungs-Marke Mammüt unterstütze den Wirtschaftsverband Economiesuisse und stelle sich damit gegen ein geplantes CO<sub>2</sub>-Gesetz, das bis 2020 eine Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 20 Prozent im Inland vorsieht. Der Beleg: Der Verband hatte auf seiner Kampagnenwebseite alle Unternehmen aufgeführt, die sich gegen das neue Gesetz aussprachen. Mit seinem roten Emblem war Mammüt besonders prominent platziert. Bei der Netzgemeinde sorgte dieses Bekenntnis für großen Unmut, denn Mammüt stellt sich selbst als naturnahe und umweltbewusste Marke mit hohen Corporate-Social-Responsibility-Standards dar. Es dauerte nicht lange, da wurde das Unternehmen des „Greenwashings“ beschuldigt. Innerhalb weniger Stunden sammelte sich auf der Facebook-Seite des Outdoorausrüsters eine Welle von Kritik und Verständnislosigkeit.

Einen Tag nach dem Beginn des sogenannten Shitstorms auf das Unternehmen distanzierte sich Mammüt von der Economiesuisse-Kampagne. Auf seiner Facebook-Seite teilte das Unternehmen mit: „Die massive Kritik der vergangenen Stun-

den auf der Facebook Page hat uns veranlasst, den Eintrag auf der Webseite co2.ch per sofort zu entfernen (...) In keiner Art und Weise wollen wir unser Engagement in Sachen Nachhaltigkeit durch das Halten einer Position, die keine strategische Relevanz hat, gefährden.“ In der Webgemeinde stieß die schnelle Abkehr auf positive Reaktionen: „Chapeau! Finde ich toll, dass Ihr Position bezieht.“ „Es gibt wenige Unternehmen, die auf Facebook so ehrlich kommunizieren.“ Und: „Macht weiter so! Endlich!“

Wie wichtig eine glaubwürdige Social-Media-Strategie gerade in Bezug auf CR-Themen ist, bekam auch der Energieriese RWE im Sommer vergangenen Jahres zu spüren. In einem Imagevideo suggerierte der Konzern, als Ökostromanbieter „vorne“ zu gehen. Das Seeding des Clips verursachte im Web einiges Aufsehen – leider nicht mit dem erhofften Erfolg: Greenpeace warf RWE „Verbrauchertäuschung mit Methode“ vor und präsentierte eine abgewandelte Form des Spots, der die ursprüngliche Kampagne gehörig aufs Korn nimmt. Außerdem setzte die NGO noch einen Remix drauf: Anstelle grüner Landschaften sind brennende Atommeiler zu sehen, der grüne Riese verwandelte sich in ein Trampeltier.

Zum Ziel einer virtuellen Protestaktion, die gezielt das Thema Corporate Social Responsibility (CSR) anspricht, geriet im März 2010 der Nahrungsmittelkonzern Nestlé. Unter dem Titel „Have a break, kill an Orang-Utan“ wies Greenpeace in einem YouTube-Spot darauf hin, dass für die Herstellung von Kitkat noch immer Palmöl verwendet wird, für das der Lieferant in Indonesien die Regenwälder rodet, den Lebensraum für Orang-Utans. Nestlé ging zunächst rechtlich gegen das YouTube-Video von Greenpeace vor, indem es das Video von der Plattform nehmen ließ. Die Folge: Die Internetgemeinde wurde nun erst richtig aktiv, die Anzahl der erbosten Facebook-Fans auf der Nestlé-Fanpage explodierte. Es kam zum sogenann-

ten Streisand-Effekt: Webaktivisten luden das Video überall im Web hundertfach erneut hoch, Löschen war nicht mehr möglich – und die Lage verschlimmerte sich stündlich. Das Unternehmen musste die Facebook-Fanpage vom Netz nehmen. Die Konsequenzen: Nestlé verpflichtete sich im Zuge der Kampagne im Mai vergangenen Jahres dazu, bestimmte Rohstoffe nur noch aus nachhaltiger Produktion zu kaufen.

Gerade die Verletzung ethischer Regeln ist oft ein Grund für das Entstehen von Social-Media-Krisen. Auch wenn sie sich niemals völlig ausschließen lassen, kann man diesen Krisensituationen im Web 2.0 doch präventiv entgegenwirken – am besten lange bevor virtuelle Protestaktionen beginnen und das Unternehmensimage leidet.

### Krisenprävention

Am Anfang aller Social-Media-Aktivitäten sollte zunächst einmal der Aufbau eines kontinuierlichen Monitorings im Web 2.0 stehen: Was wird auf Plattformen wie Facebook, YouTube, Twitter oder Xing über das Unternehmen kommuniziert? Welche Blogs sind für die Organisation relevant? Welche NGOs beschäftigen sich aktiv mit dem Thema?

Mindestens genauso wichtig aber ist es, die aktivsten, meinungsstärksten User, die sich über das Unternehmen, seine CR-Aktivitäten oder sein Geschäftsfeld äußern, zu identifizieren. Wer sind also die sogenannten „Influencer“? Auf welchen Bühnen finden die relevanten Diskussionen statt? Blogs, Facebook oder YouTube?

Jede Social-Media-Strategie benötigt unternehmenseigene Social-Media-Richtlinien für Mitarbeiter. Der Grund: Mitarbeiter treten in den sozialen Netzwerken unter Umständen als Unternehmensbotschafter auf, möglicherweise ohne sich dessen bewusst zu sein und manchmal auch bereits vor einem entsprechenden Beschluss der Geschäftsleitung, etwa in Fachzirkeln. Social-Media-Guidelines legen fest, wer sich wann und wie äußert, wie die eigene Meinung von der offiziellen Firmendiktion zu trennen ist und auch wie viel Arbeitszeit dem Mitarbeiter für

das Engagement im Social Web zur Verfügung steht.

Einen weiteren zentralen Punkt für ein präventives Krisenmanagement stellt eine professionelle Risikoanalyse dar. Sie muss im Zuge der Entwicklung einer Social-Media-Strategie unbedingt potentielle Konflikte antizipieren und entsprechende Szenarien entwickeln. Dies schließt umfassende Schwachstellenanalysen sowie ein ausgereiftes Krisenmanagement inklusive der Optionen für eine veränderte und der Lage angepasste Unternehmenspolitik mit ein. Müssen in einer Krise erst langwierige Abstimmungsprozesse in Gang gesetzt werden, kann nur schleppend auf eine veränderte kommunikative Situation reagiert werden. Erfolgt eine Reaktion auf eine berechtigte Kritik erst nach 24 Stunden, ist oftmals die Meinungslawine bereits am Rollen.

Es liegt auf der Hand, dass eine solche qualitative und quantitative Analyse von

potentiellen Konflikten mit ihren verschiedenen Risikostufen und entsprechenden Handlungsempfehlungen zudem regelmäßig zu aktualisieren ist.

Präventives Krisenmanagement bedeutet vor allem aber auch, dass das Unternehmen anstrebt, im Krisenfall in sozialen Netzwerken bereits optimal vernetzt zu sein – und dabei auch die Kontakte zu den wichtigsten Influencern etabliert zu haben. So distanzierte sich Mammut innerhalb weniger Stunden von seiner falschen Entscheidung und war vernetzt genug, um seine Kursänderung effizient ins Social Web zurück-zukommunizieren. Nur auf diese Weise lässt sich Krisen wirkungsvoll etwas entgenseetzen.

Eine ausreichende Vernetzung ist als präventive Maßnahme vor allem wegen des Tempos im Web 2.0 notwendig. Ein kleines Gerücht über einen CR-Skandal am Morgen kann beispielsweise innerhalb weniger Stunden zu einer großen, be-

drohlichen Nachricht heranwachsen, die sich durch die Mechanismen des Web 2.0 rasant weltweit verbreitet. Mit negativen Konsequenzen für das Unternehmen – quer über alle Kontinente.

Auch wenn eine Krisensituation im Web 2.0 nie völlig ausgeschlossen werden kann, so tragen präventive Maßnahmen wie Monitoring, Guidelines, Risikoanalyse und vor allem auch eine optimale Vernetzung und Kontaktpflege zu den wichtigsten Influencern dazu bei, einen möglichen Schaden an der CR und am Unternehmensimage so gering wie möglich zu halten. <

Dr. Thorsten Hofmann ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung für Strategie und Kommunikationsmanagement Advice Partners GmbH, Berlin. Ralf-Thomas Hillebrand ist dort als Managing Partner verantwortlich für die Business-Unit „Social Media Advice“