

# Ohne Online-Krisenmanagement sind schlechte Nachrichten auf der Überholspur

Michael Kohlfürst

KOHLFÜRST – Internet Marketing Coaching und Beratung

Untersbergstrasse 24 – 5081 Anif (Salzburg)

Tel: +43 6246 76286-0

www.kohlfuerst.at – info@kohlfuerst.at

**Schlagworte:** Online, Risikomanagement, Krisenmanagement, Krisenfall, Reputationsrisiko, Brandrisiko, Risikosteuerungsprozess, Internet, Web 2.0, Suchmaschinen, Newsfeed, Podcast, Prokatives CRM, Presse, Kunden, Markenschutz

**Abstract:** Die stetig steigende Anzahl und Verfügbarkeit von Onlinezugängen verändert auch die Prozesse im Krisenmanagement von Unternehmen. Waren es vor wenigen Jahren noch E-Mail und Foren, so bringt Web 2.0 nun eine neue Dynamik in Krisenfälle. So werden von Benutzern Vorfälle in wenigen Stunden zu Krisenfällen hochkommuniziert. Nun ist es an den Unternehmen ihr Krisenmanagement auch im Onlinebereich neu zu überdenken und entsprechend den aktuellen technischen Möglichkeiten zu reagieren.

## 1. Einleitung

Auf wirtschaftlicher und sozialer Ebene wird von Unternehmen gefordert verantwortungsvoll mit ihren Risiken umzugehen. Viele Länder, wie zB Deutschland haben bereits entsprechende gesetzliche Verpflichtungen ein Risikomanagement zu betreiben eingeführt.

Aus diesem Grund stellen sich heute die meisten Unternehmen nicht mehr die Frage, ob ein Risikomanagement eingeführt werden soll, sondern ob das bestehende Risikomanagement mit den üblichen Risikomanagement-Anforderungen konform geht.

Diese Anforderungen, die ein wirksames Risikomanagement erfüllen muss, steigen ständig. Für die meisten Einsatzgebiete des Risikomanagements gibt es bereits Normen, sei es im Projektrisikomanagement, Enterprise Risk Management Produktrisikomanagement, Produktionsrisikomanagement, IT-Risk oder Reputations- und Brandrisikomanagement.

## 2. Warum Online-Reputations- und Brandrisikomanagement

### 2.1 Reputationsrisiken, die es zu vermeiden gilt

Der Unternehmenswert wird maßgeblich durch die gesellschaftliche Wahrnehmung eines Betriebes definiert. Diese Wahrnehmung basiert auf den getätigten bzw. unterlassenen Aktionen des Unternehmens in der Vergangenheit. Die Wahrnehmung hängt jedoch auch von seiner kommunizierten, zukünftigen, strategischen Ausrichtung ab. Bei über 580 Millionen Internetnutzern weltweit ist dieser Bereich keinesfalls zu vernachlässigen.<sup>1</sup>

- Ca 580 Millionen Benutzer haben einen zeitlich unbeschränkten Onlinezugang
- Internetbenutzer haben die Möglichkeit sich mit der eigenen Meinung in den Vordergrund zu stellen (Web 2.0)
- Die Medien greifen auf Online-Informationen zu
- Durch die digitale Welt hat sich die Kommunikationsgeschwindigkeit massiv beschleunigt.

Im Eintrittsfall können Reputationsrisiken zu existenzgefährdenden Unternehmenskrisen führen, welche sich in nachhaltigen, negativen Veränderungen des Außenbildes des Unternehmens manifestieren können. Sie wissen, ein Vertrauensverlust kann multiplex auf ein Unternehmen wirken. Der Verlust von Marktanteilen und damit verbundene Gewinneinbussen, erhöhte Kapitalkosten und Abnahme der Arbeitgeberattraktivität sind nur einzelne der Auswirkungen eines Vertrauensverlustes. Damit wird der Wertsteigerungskreislauf des Unternehmens nachhaltig geschädigt. Daher Reputationsrisiken am besten präventiv begegnen – mit dem Fokus auf Vermeidung.

Die Entwicklung der Unternehmensreputation bzw die einer Marke ist ein kostspieliger und langfristiger Prozess. Die nachhaltige Destruktion der Unternehmensreputation kann hingegen durch einen kleinen Fehler verursacht werden und im World Wide Web in wenigen Stunden eintreten.<sup>2</sup>

---

1 *Seicht, G. (Hrsg), Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen 2005 – Unternehmensbewertung, Rating und Bonitätsbeurteilung (2005), Wien, 26 ff.*

2 *Feix, D., Erfolgsfaktoren des Stakeholder Managements im Rahmen von Mergers & Acquisitions (2004), Wien, 18 ff.*

## 2.2 Online schnell reagieren

Mit dem Online-Reputationsrisikomanagement werden zwei wesentliche Ziele verfolgt. Das Online-Reputations- und Brandrisikomanagement schafft einen grundlegend neuen Rahmen. Dem Vorstand bzw der Geschäftsführung wird eine geeignete Möglichkeit gegeben, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, um Maßnahmen zu treffen, damit den Fortbestand des Unternehmensimages gefährdende Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden und dem Internet entsprechend schnell gehandelt werden kann.

Image- bzw Reputationsgefährdungen können viele Ursachen haben, und entsprechend komplex ist es gerade Online-Reputationsrisiken rechtzeitig zu entdecken und abzuwenden. Folgende Punkte zeigen die Notwendigkeit für einen bewussten Umgang mit Reputationsrisiken auf:

- Die gegenwärtige Medienwelt ringt um die Gunst der Leser. In deren Mittelpunkt steht das öffentliche Interesse optimal zu befriedigen und vor allem einen hohen Unterhaltungswert zu erreichen. Dabei kann oft die objektive Berichterstattung leiden. Nicht selten wird das Image ganzer Branchen durch negative Medienpräsenz teils zu Unrecht gefährdet.
- Reputationsrisiken können oftmals die Folgen unvorhergesehener Ereignisse sein. Als oftmals gesehenes Beispiel kann eine fehlerhafte Qualitätssicherung in der Produktion dazu führen, dass fehlerhafte Produkte auf den Markt kommen und die Konsumenten gefährden. Ein zum Schutz der Verbraucher notwendiger Rückruf der Produkte wird von hohem öffentlichen Interesse getragen. Ein Rückruf kann die Verbraucher massiv verunsichern, insbesondere wenn dieser unglücklich organisiert und kommuniziert wird.<sup>3</sup>
- Handlungen zur Reputationssicherung wirken oft mit einer großen zeitlichen Verzögerung und engem Wirkungsgrad. Wird das Image einmal angekratzt, kann die Wiederherstellung nicht immer garantiert werden.

Aus diesem Grund ist es von fundamentaler Bedeutung auch auf den Markt der 580 Millionen Internet-Nutzer zu achten und rechtzeitig solche Risiken zu vermeiden.

---

3 Nachhaltigkeit etabliert sich an den Finanzmärkten (2005), Wealth Management 28 ff.

## 2.3 Beispiele

- Phishing Mails: werden im Namen einer Bank versandt. Die Banken in Österreich haben zu spät mit der Aufklärung ihrer Kunden begonnen.
- Joe-Job: Im Namen eines Getränkeherstellers wurden E-Mails mit dem Inhalt versandt, dass das Getränk mit Alkohol gemischt zum Giftcocktail würde.
- Hoax: Ein Milchverarbeiter sei großer Spender der NPD und habe seinen Wohnsitz nach Österreich verlegt, um Steuern zu sparen.
- Herold Inc. versendet Allongen für die Bezahlung einer Einschaltung – Beschwerden liefen bei Herold Österreich auf.
- Salmonellen in Torten eines Backwaren-Herstellers stellten sich Tage später als falscher Alarm heraus – das Internet war jedoch bereits voll davon.
- Ein Telefonie-Anbieter musste aufgrund Insolvenz einem Wiederverkäufer und gleichzeitig dessen Kunden kündigen.
- Ein Industrie-Unternehmen hatte einen unerheblichen chemischen Störfall, welcher die bereits sensibilisierte Bevölkerung negativ in Bewegung versetzte.

## 3. Ablauf

Unsere Vorgehensweise beinhaltet neben dem klassischen Reputations-Risikomanagementprozess alle Möglichkeiten zum systematischen Umgang mit Risiken:<sup>4</sup>

1. Reputations-Risikoidentifikation
2. Risikoanalyse
3. Nachfolgende Bewertung
4. Steuerung der Risiken als Konsequenz der Bewertung
5. Überwachung und Kontrolle des Erfolges.

### 3.1 Risikoidentifizierung

Diese bedarf natürlich der gewissenhaften Bestandsaufnahme aller Risiken. Hier muss jedes Unternehmen selbst entscheiden, wie breit und wie tief

---

4 Risikomanagement nach DIN EN ISO 14971 (März 2007), <http://www.iso-14971.de/>.

angesetzt wird. Die Erfassung setzt fundierte Kenntnis über das gesamte Unternehmen voraus.<sup>5</sup>

### 3.2 Risikoanalyse und -bewertung

Nach der Risikoidentifizierung müssen diese bewertet werden: Dabei werden die identifizierten wichtigen Risiken einerseits in Beziehung zu der Eintrittswahrscheinlichkeit und andererseits zur Höhe des denkbaren Schadens für das Unternehmen gebracht.<sup>6</sup>

Jedes Reputations-Risiko sollte dabei erfasst werden nach:

- der Häufigkeit
- der genauen Ursache
- dem zu erwartenden Verlust für das Unternehmen.

### 3.3 Risikosteuerung

Mit der Reputations-Risikosteuerung wird die Phase der Registrierung und Bewertung abgeschlossen und es beginnt das aktive Online-Reputations-Risikomanagement.

Ziel dieser Phase ist es, die Eintrittswahrscheinlichkeit zu reduzieren bzw die Auswirkungen von Risiken zu begrenzen. Ähnlich wie bei einem militärischen Frühwarnsystem, in dem Experten in der Luft suchen, identifizieren, das Erhebliche vom Unerheblichen differenzieren, wird ein gefährdetes Objekt identifiziert und das Risiko sofort durch angemessene Maßnahmen abgewendet. Wichtig ist hierbei, dass die grundlegenden Interessen des Unternehmens nicht weiter ernsthaft bedroht sind.

#### **Aktive Maßnahmen**

- Internetseite des Unternehmens ist auf Krisenfall vorbereitet mit
  - Verlinkung von der Startseite
  - Dark Sites wie Flugzeugbeschreibungen bei Airlines
  - Trennung zwischen Endkunden und Presse
- Suchmaschinen-Management (Optimierung & Eintrag)
- Pay Per Click wie Google AdWords, Yahoo! Search Marketing, miva, Qualigo ...

---

5 Kohlfürst, S., Projektorientierte Einführung der Balanced Scorecard aus verhaltensorientierter Sicht (2004), Salzburg 34.

6 Kohlfürst, S., Projektorientierte Einführung der Balanced Scorecard aus verhaltensorientierter Sicht (2004), Salzburg, 36.

- Online-Presseverteiler (Presstext.at APA-OTS)
- Newsletter-Verteiler erstellen und B2G(overnment), B2M(edia), B2B(usiness), B2C(ustomer) anbieten
- Newsfeed aus Newsletter erstellen und B2G, B2M, B2B, B2C anbieten
- Podcasting zur Verteilung von Videomaterial an B2G, B2M, B2B, B2C
- SMS Kurzinfo als Hinweis auf News wie Pressetermine, Entwarnung
- Prokatives CRM (AutoCalls)
- Beobachten und Einwirken auf Top Newsgroups und Foren
- Nachberichte.

### **3.4 Risikoüberwachung**

Das Unternehmen bekommt natürlich die Möglichkeit die Steuerungsmaßnahmen operativ wirksam zu kontrollieren. Das ist möglich über die Abweichungsanalysen. Dabei wird es definierte Kriterien bzw Kennzahlen geben, welche nicht überschritten werden dürfen.

## **4. Fazit**

Unser entwickelter ganzheitlicher Online-Reputations-Risikoprozess soll dazu beitragen, das Risikopotential besser zu erfassen, Risiken und deren Auswirkungen besser einzuordnen und die fachgemäßen Gegen- und Kontrollmaßnahmen auszuführen, um ihrem Unternehmen und der Marke weiterhin das Image zu gewährleisten, das sie verdienen.