

Markenkrisen – Die neue Macht des Social Media

Das Domino's Desaster: Das Gefahrenpotential für eine Marke wird durch das Internet deutlich erhöht. Eine mögliche Gefahrenquelle ist User-Generated Content (UGC), wie z.B. Youtube Videos. Für die weltweit führende amerikanische Pizzakette Domino's Pizza, die täglich über 1,3 Millionen Pizzen ausliefert, waren die eingestellten Videos zweier Filialmitarbeiter vernichtend. Die Videos zeigten, wie Angestellte mit dem Essen der Kunden in ekelregender Weise spielten. Diese stopften sich beispielsweise den Käse für das Sandwich in die Nase, bevor dieser auf das Sandwich gelegt wurde, und machten sich darüber lustig, welcher unwissende Kunde diese Mahlzeit wohl bekommt.

Die Videos erzielten im Internet hohe Aufmerksamkeit (über 760.000 Views auf Youtube innerhalb eines Tages). Sie wurden in Facebook weiterverlinkt und sind immer noch Gesprächsstoff in vielen Blogforen. Als das Unternehmen eingriff und die Videos auf Youtube gesperrt wurden, war es bereits zu spät. Die Videos wurden im Internet blitzschnell weitergeleitet und schafften den Sprung in klassische Medien.

Die Marke Domino's verlor nach dem BrandIndex innerhalb kürzester Zeit beachtliche Werte. Der BrandIndex von YouGov Psychonomics ist ein wichtiger Indikator für Marken. Er misst jeden Tag

sieben Indikatoren für über 1100 Marken mittels 5000 Interviews und ermöglicht somit eine kontinuierliche Analyse aus realen Felddaten. Die Buzz-Performance (positive vs. negative Informationen zur Marke) von Domino's Pizza fiel von fast 60 Punkten innerhalb von 4 Tagen auf 40 Punkte und innerhalb von 10 Tagen auf 10 Punkte! Die Qualitätsbewertung fiel von einem Wert von 5.8 Punkten vor den Videos auf minus 2.8 Punkte und innerhalb von 10 Tagen nach dem Skandal sogar auf unter minus 5 Punkte. Diese drastischen Einbrüche zeigen, wie schnell eine Marke kurzfristig Schaden nehmen kann. Die „disgusting Domino's People“ (der Titel des Originalvideos) griffen mit fünf kleinen „Internetfilmchen“ die Reputation einer starken Marke wie Domino's Pizza an.

Virale Verbreitung zum Schaden der Marke: Markenskandale haben ihren Ursprung immer öfter in den Weiten des Social Media im Internet. Das Web 2.0 macht es immer einfacher, eigene Informationen einer großen Masse an Adressaten zugänglich zu machen. Dieser User-Generated Content kann über Videoportale wie Youtube, Blogs, Foren und neuerdings Micro-Blogs wie Twitter jederzeit und nahezu an jedem Ort erstellt und ausgetauscht werden. Im Fall der selbst erstellten Domino's Videos traten dieselben Verbreitungsmechanismen in Kraft, wie man sie im Viral Marketing nutzt. Der überraschende und schockierende Inhalt verstärkte das Verlangen, diese relevanten Informationen mit Freunden und Bekannten zu teilen. Die anfänglich geringe Verbreitung durch die Domino's Mitarbeiter stieg auf diese Weise rasant an, so dass der sog. Tipping-Point – die kritische Masse – schnell erreicht war. Ab diesem Punkt

verbreitete sich die Nachricht exponentiell und für die Marke unaufhaltsam - in einem Wort viral. Zusätzlich steigerten die negativen Darstellungen den Wirkungsgrad der Videos. So führen negative Markenerlebnisse nicht nur zu größerer Mundpropaganda, sondern haben auch eine bis zu viermal stärkere Beeinflussungswirkung als positive Informationen. Diskussionen über das Domino's Desaster in Blogs und Foren sowie die einsetzende Berichterstattung in den Massenmedien dienten als Multiplikatoren für eine rasend schnelle Verbreitung. Das Fehlverhalten der Mitarbeiter erfuhr somit eine viel größere Tragweite für die Marke als dies noch vor wenigen Jahren vorstellbar gewesen wäre.

Entscheidend ist nicht die Krise, sondern wie man damit umgeht: Unternehmen müssen sich deshalb rüsten und Ansätze entwickeln für Maßnahmen vor und während einer Krise. Vor der Krise betrifft dies vor allem den Aufbau von Frühwarnsystemen sowie präventive Maßnahmen zur Stärkung der Marke. Im Krisenfall kommt es vor allem auf die Art und Weise des Reagierens sowie den richtigen Umgang mit den jeweiligen Anspruchsgruppen an. In Markenkrisen werden die Vorstellungsbilder zur Marke in Mitleidenschaft gezogen, d.h. das positive Bild von Domino's Pizza wird kurzfristig durch die Ekelbilder negativ überlagert. Die Unternehmensreputation wird angegriffen und besonders die Vertrauenswürdigkeit und die Zuverlässigkeit von Domino's Pizza verlieren an Wert. Daher gilt es, die Marke durch geeignete Maßnahmen zu stützen und negativen Effekten proaktiv gegenzusteuern.



Abb. 1: Skandal-Video Online (Quelle: Youtube)

Vor der Krise: Handeln bevor es zu spät ist!

1. Vertrauen in die Marke aufbauen:

Das wirksamste Mittel gegen eine Markenkrise ist eine feste Vertrauensbasis zwischen Kunde und Marke. Auch wenn das Markenvertrauen während einer Krise auf eine harte Probe gestellt wird, so ist es zugleich der beste Schutz für das Unternehmen. Insbesondere im Krisenfall zahlt sich der langfristige Aufbau eines positiven und starken Markenimages aus. Die Marke steht als Klammer für alle bisherigen Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Produkten bzw. Services. Somit nutzt der Kunde die Marke als Vertrauensanker. Das Wissen zu einer starken Marke ist im Kopf tiefer verfestigt und somit gegenüber äußeren Einflüssen resistenter als zu schwachen Marken. Vertraut man einer Marke und hat eine Beziehung zu dieser aufgebaut, lässt man sie selbst in härteren Zeiten nicht so schnell fallen. Im Fall von Domino's zeigt sich dies über wohlwollende Twittereinträge und Blogs in der Internet-Community. Trotzdem dürfen die negativen Multiplikatorwirkungen durch Konsumenten für Unternehmen nicht unterschätzt werden. Neben dem eher langfristigen Aufbau einer starken Marke sollten kurzfristige Maßnahmen zur Vorbeugung und Früherkennung getroffen werden.

2. Am Puls des Konsumenten sein:

Viele Unternehmen stehen den Herausforderungen durch die schneller werdende Interaktion und Verbreitung von Informationen hilflos gegenüber. So wurde Domino's nur durch einen loyalen Kunden, der sehr früh das Unternehmen informierte, auf die besagten Videos aufmerksam. Nicht nur dieses Praxisbeispiel zeigt, dass Marken näher am Puls der Konsumenten im Internet sein müssen, um im Krisenfall schnell und effektiv reagieren zu können. Die Marke muss zum aufmerksamen Beobachter werden. Markenrelevante Kommunikation im Social Media muss stetig und intensiv



Abb. 2: Handlungsschema zur Krisenprävention und -bewältigung

verfolgt werden. RSS-Dienste in Verbindung mit Suchmaschinen dienen hierbei als technologische Helfer um das Netz nach markenrelevanten Informationen in Twitter & Co. zu durchsuchen. Dieses qualitative Blog-Monitoring sollte einen festen Platz im operativen Geschäft einnehmen. Entsprechend dem Involvement der Konsumenten kann die Marke darüber hinaus als Moderator dem Bedürfnis nach sozialem Austausch entgegenkommen und eigene Austauschmöglichkeiten für die User kreieren. Tauschen sich Konsumenten in markeneigenen Foren, Communities oder Blogs aus, ermöglicht dies eine effektivere Beobachtung und eine um vieles schnellere Reaktionszeit. Als Lehre aus der aktuellen Krise hat Domino's ein eigenes Twitter-Konto eingerichtet, dem täglich über 1700 Konsumenten folgen. Der Fall zeigt auch, dass dem Markenmanagement nicht viel Zeit zur frühzeitigen Erkennung von markenschädigenden Inhalten bleibt. Die Marke reagierte „erst“ nach 24 Stunden und konnte nur noch die gravierenden Symptome behandeln, anstatt durch frühzeitige Maßnahmen den schädlichen Virus im Keim zu ersticken.

3. Markenkonformes Mitarbeiterverhalten fördern: Im Fall von Domino's, aber auch anderen nicht so populär gewordenen Fällen bei Burger King und KFC, geriet die Marke durch schädliches Mitarbeiterverhalten in die Krise. Doch wie kann man derartige Fälle in Zeiten des Social Media vermeiden? Einen hundertprozentigen Schutz vor Skandalen durch Mitarbeiterverhalten im Kontext von User-Generated Content wird es nie geben. Eine totale Überwachung der Mitarbeiter ist weder möglich noch wünschenswert. Auch hier kommt der Vorbeugung die größte Bedeutung zu. Die Basis hierfür bildet eine starke Identifikation der Mitarbeiter mit der Marke. Die interne Markenführung muss das Ziel verfolgen, dass sich Mitarbeiter in Übereinstimmung mit der Markenidentität verhalten. Der Mitarbeiter muss wissen, wofür die Marke steht und sich mit ihr identifizieren, um ein Commitment zur Marke entwickeln zu können. Emotional gebundene Mitarbeiter werden der Marke wesentlich keinen Schaden zufügen. Die Ansatzpunkte für das Markenmanagement sind vielfältig. Über Instrumente wie Mitarbeiterpartizipation, persönliche Kommunikation durch

Führungskräfte, Anreizsysteme und Schulungen kann ein markengerechtes Verhalten gezielt gefördert werden. Eine Markenkrise wie bei Domino's stellt somit auch eine Chance dar, durch eine konsequente Umsetzung in der internen Markenföhrung die Marke zu stärken und sie für den Konsumenten erlebbar zu machen.

Während der Krise: Proaktiv die Marke verteidigen!

1. Schnell reagieren, offen kommunizieren:

Die kommunikative Antwort auf markenschädigende Inhalte im Social Media muss schnell, konsequent und offen erfolgen. Schweigen oder vage Statements der Marke nutzt die Twitter-Community sofort, indem sie das Informationsvakuum mit ihren eigenen Interpretationen und Darstellungen füllt – nicht unbedingt zum Vorteil der Marke. Die Marke sollte daher eine aktive Rolle einnehmen, entweder als Vermittler von Inhalten (z.B. Entschuldigung durch den CEO), oder als direkter Teilnehmer in der Interaktion mit den Konsumenten. So können im Dialog mit Konsumenten über Twitter Sorgen ausgeräumt, Gerüchte zerstreut oder Anregungen aufgenommen werden.

Rechtliche Schritte als Reaktion sollten

nur als Ultima-Ratio gesehen werden, da sonst eine Solidarisierung der Online-Gemeinschaft riskiert wird. Erschwerend wirkt hierbei der Grundsatz: Das Internet vergisst nichts. So sind trotz der Sperrung der Originalvideos durch Domino's die Szenen in mehreren Spots auf Youtube immer noch präsent.

Grundsätzlich gilt: Effektiver als eine reaktive Schadensbegrenzung im Nachhinein sind Maßnahmen zur Vorbeugung und Früherkennung.

2. Krisenrelevante Markenkommunikation zur Chefsache machen:

Deshalb war die persönliche Entschuldigung von Patrick Doyle, dem Präsidenten von Domino's Pizza, effektiv und nutzte bewusst die Stärke der Marke in den USA. In einem eigenen Youtube-Video entschuldigte er sich persönlich für das Fehlverhalten der beiden ehemaligen Angestellten und hob deutlich hervor, dass dies nicht für die Bemühungen der weltweit über 125.000 Mitarbeiter von Domino's stünde. Zusätzlich bedankte er sich bei den treuen Konsumenten für die Unterstützung in der Krise. Das Video, das bereits über 650.000 Mal angesehen wurde, stellt deutlich die eigentlichen, positiven Aspekte von Domino's in den Vordergrund, so dass Einstellung und Vertrauen in die Marke bekräftigt werden.

Fazit: User Generated Content im Social Media kann das Konsumentenvertrauen angreifen und Marken in die Krise stürzen. Im Krisenfall sollten Marken schnell und offen reagieren und dabei die Möglichkeiten von Youtube, Twitter & Co. für sich ausschöpfen. Der Vorstand sollte der Marke ein Gesicht geben, um das Vertrauen der Konsumenten wieder herzustellen. Eine große Bedeutung kommt der Prävention und Früherkennung zu. Ein stringentes Monitoring der markenrelevanten Aktivitäten im Social Media ermöglicht hierbei kurze Reaktionszeiten. Zur weiteren Vorbeugung sollten Interaktionsmöglichkeiten mit den Konsumenten geschaffen werden, um ggf. negative Stimmungen in der Community aufzufangen und noch rechtzeitig zu agieren statt reagieren zu müssen. Langfristig dient eine starke Marke als Schutzschild in der Krise. Maßnahmen im Behavioral Branding beugen markenschädigendem Verhalten vor und stärken die Marke für den Krisenfall.

Autoren: Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Dipl.-Kfm. Daniel Stenger, Dipl.-Kfm. Stephan Weyler



Abb. 3: Persönliche Entschuldigung des Präsidenten von Domino's Pizza (Quelle: Youtube)