

Unternehmenswerte in der Krise schützen

Woran denken wir, wenn im Fernsehen ölverschmierte Seevögel zu sehen sind? Im ersten Moment an die großen Tankerunglücke und im zweiten Moment an Exxon Valdez. Welche Assoziation wecken Elch und Auto in unserem Unterbewusstsein? Richtig, Mercedes-Benz und die A-Klasse. Kinderarbeit und Fußball in Indien? Adidas. Bilder haben eine große und nachhaltige Macht. Wenn sie eine einfache Botschaft transportieren, wenn sie ausgiebig in den Medien zu sehen waren, setzen sie sich über Jahre in den Köpfen fest. Sie wirken nachhaltiger als Managerworte, Betriebsratsreden, Unternehmensvisionen oder Parteiprogramme.



Autor

Renée Hansen

ist Director Corporate Communications bei Burson-Marsteller in Deutschland und leitet den Bereich Krisenprävention und -kommunikation.

Wer um die Macht der Bilder weiß, kann sie im Fall des Falles bewusst einsetzen, zum Beispiel in der Werbung. Aber sie können uns auch das Fürchten lehren. Immer dann, wenn sie mit Unglücken und Naturkatastrophen verbunden sind, wenn sie von Skandalen, Korruption, aufgedeckten Betrügereien oder anderem Missbrauch von Macht und Einfluss berichten. Bilder sprechen eine internationale Sprache. Sie machen nicht vor Landesgrenzen halt, sie wirken über viele Kulturkreise hinaus. Das macht sie so stark.

In den allermeisten Unternehmenskrisen spielen Bilder eine Rolle. Sie helfen, eine problematische Situation, ein Unglück oder auch nur ein Ereignis mit dem Potenzial zur Krise schnell und effizient in die Köpfe der Menschen zu transportieren. Zeitungen und Zeitschriften mit ihren Fotos, das Fernsehen mit bewegten Bildern und besonders das Internet als sekundenschneller Überträger von Bild- und Filmbotschaften in jeden Winkel der Welt sorgen für eine lückenlose und manchmal auch gnadenlose Dauermedienberichterstattung.

Krisen sind für die Medien normal

Journalisten, Medien, Verlagshäuser und Fernsehsender verdienen mit der Berichterstattung

über Probleme, dem Außergewöhnlichen und Krisen ihr Geld. Sie sind nicht an der Normalität eines gut funktionierenden Unternehmensalltags, sondern an den Ausnahmesituationen und an den Störungen im Getriebe interessiert. Das ist es, was sie ihren Lesern, Hörern, Zuschauern oder Usern bieten müssen, um sich deren Aufmerksamkeit zu sichern. Dabei will jeder Journalist möglichst der Erste sein. Nur wer das Rennen um die erste Veröffentlichung von Top-News gewinnt, hat die Nase nicht nur unter Journalistenkollegen, sondern auch in der Gunst seiner Leserschaft oder der Zuschauer vorn. Was zählt ist die Quote, die Auflage oder die Click-Rate.

Wenn Unternehmen zum Objekt einer solchen Art von Berichterstattung werden, ist das für die Betroffenen alles andere als normal. Es ist der Ausnahmezustand, die Krise, die man gefürchtet oder schlicht nicht für möglich gehalten hat. Solche Situationen produzieren einen enormen Stress. Die Anspannung ist spürbar. Bisher souverän agierende Manager können in derartigen Situationen zu Nervenbündeln werden. Hinzu kommt die Verunsicherung darüber, was zu tun ist. Kurzschlusshandlungen oder übertriebene Sicherheitsvorkehrungen kommen genauso vor wie fahrlässiges Unterschätzen oder Abwiegeln der Gefahren. Die meisten Betroffenen und ver-

antwortlichen Manager hoffen verständlicherweise, dass die Situation so schnell wie möglich vorüber gehen möge. Und dass sich der entstandene Imageschaden in Grenzen halten möge.

In der heißen Phase einer Krise, in der die Medien viel Aufmerksamkeit generieren, droht einem Unternehmen aber oft mehr als nur ein vorübergehender Imageschaden – es droht der Verlust von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Geschäftspartner gehen auf Distanz. Kunden und Lieferanten werden verunsichert. Mitarbeiter verhalten sich illoyal. Investoren und Anteilseigner mischen sich – manchmal lautstark – ein. Der Umsatz bricht ein. Im schlimmsten Fall steht die wirtschaftliche Existenz des Unternehmens auf dem Spiel. Was immer auch im Einzelfall passiert: stets wird der Unternehmenswert in Mitleidenschaft gezogen. Gute Krisenkommunikation spielt deshalb eine Schlüsselrolle. Der reale wirtschaftliche Schaden, den eine Krise verursacht, kann in den allermeisten Fällen deutlich gemindert werden, wenn es gelingt, das Vertrauen in das Unternehmen, das handelnde Management und die Produkte so schnell wie möglich wieder herzustellen. Glaubwürdigkeit ist dabei ein entscheidender Faktor. Und Glaubwürdigkeit schließlich ist die Kongruenz von Handeln und Kommunizieren.

Ursachen erforschen und Krisenpotenziale erkennen

Jede Krisensituation hat ihre ganz eigene Historie, ihren ganz individuellen Mix aus Ursachen, technischen und menschlichen Fehlern oder Zufällen zur Unzeit. Trotzdem gibt es bestimmte Kategorien von Szenarien, in die sich Krisen letzten Endes wieder einordnen lassen. Manchmal sind es auch mehrere der folgenden Faktoren, die im Zusammenspiel aus einer kritischen Situation dann eine wirkliche Unternehmenskrise werden lassen:

- a) Standortbezogene Krisen, zum Beispiel Unfälle in einer Produktionsanlage, umstrittene Bauprojekte,
- b) produktbezogene Krisen, zum Beispiel Produktrückrufe, technische Produktmängel, Logistik- und Lieferprobleme, verunreinigte Lebensmittel, aber auch havarierte Kreuzfahrtschiffe oder Flugzeugabstürze,
- c) wirtschaftliche Unternehmenskrisen, zum Beispiel Restrukturierungen oder Unternehmenszukäufe, die mit Arbeitsplatzverlagerungen und Werksschließungen einhergehen, Bilanzskandale, Steuerhinterziehung, aber auch negative Auswirkungen veränderter politischer Rahmenbedingungen,
- d) Krisen mit einem (Gewalt-)Kriminalitätshintergrund, zum Beispiel Erpressungen, Sabotage, Entführungen.

Diese Unterscheidung erleichtert insofern die Einordnung der eigenen Krisenpotenziale, als es für das jeweilige Krisenszenario typische Verläufe und Anforderungen an die Kommunikation gibt. Immer sind bestimmte Personengruppen besonders betroffen, es gibt genau benennbare Behörden, die zuständig sind, es sind bestimmte Mediengruppen, die sich für solche Krisensituationen interessieren. Der Überblick hilft, die eigenen Krisenpotenziale vorab zu identifizieren, einzuordnen und ihre Wahrscheinlichkeit richtig einzuschätzen.

Die ersten Stunden sind entscheidend

Soweit die Theorie. Die Frage, die sich in der Praxis stellt, ist, woran man im konkreten Fall erkennt, wann es sich um eine herannahende Kommunikationskrise handelt, oder wann nicht. Wenn eines der folgenden Kriterien zutrifft, kann man davon ausgehen, dass eine Situation das Potenzial zur Kommunikationskrise hat und damit sofortiges Handeln erfordert: Gefährdung der Gesundheit von Menschen, Umweltgefahren, behördliches Eingreifen in die Unternehmensabläufe, überregionale Medienaufmerksamkeit, Involvierung von bekannten Persönlichkeiten.

Die Globalisierung macht auch vor Krisen nicht halt. Früher ließ sich die Berichterstattung über eine Krise meist lokal begrenzen und wenn nicht, hatte man ausreichend Zeit, sich auf die Verbreitung von schlechten Nachrichten vorzubereiten. In den Zeiten von CNN und Internet ist dies nicht mehr möglich. Die Anschläge von London und die Tsunami-Katastrophe haben das auf erschreckende und eindruckliche Weise wieder einmal gezeigt. Die Beschleunigung der Nachrichtenverbreitung sorgt dafür, dass in den ersten Stunden die Weichen für den kommunikativen Verlauf einer Krise gestellt werden. Nicht selten entscheiden diese ersten Stunden über Wohl oder Wehe des betroffenen Unternehmens. Ein erster negativer Eindruck lässt sich später nur sehr schwer revidieren. Beispiele für die dramatischen Folgen einer Fehleinschätzung in der Frühphase von Krisen gibt es vie-

le. Gutes Krisenkommunikationsmanagement zeigt sich immer dann, wenn man nur kurz oder zunächst gar nichts von den Vorgängen erfährt, weil sie nur für einen sehr begrenzten Zeitraum das Medieninteresse auf sich ziehen. Oder wenn Behörden, Management und Medien vermitteln, dass das aufgetretene Problem gut gemanagt wird.

Entscheidend ist, schnell kommunikativ handlungsfähig zu sein. Gezielte Informationsvermittlung entscheidet über den Erfolg. Nur wer in der Lage ist, sich auch in schwierigen, aber für den Meinungsbildungsprozess entscheidenden Phasen zu äußern, bleibt Akteur. Er wird nicht zum Spielball von Vermutungen, Unterstellungen und Vorverurteilungen. Um die kommunikative Handlungsfähigkeit herzustellen, braucht es ein gut aufgestelltes Krisenkommunikationsmanagement.

Gute Vorbereitung ist die halbe Miete

Dass es Brandschutzregeln und Alarmübungen mit der Feuerwehr gibt, ist in den meisten Unternehmen gang und gäbe und an Produktionsstätten gesetzlich vorgeschrieben. Notfallpläne liegen fertig in der Schublade und werden regelmäßig durchgespielt. Die verantwortlichen Manager wissen, was zu tun ist. Aber längst nicht alle Unternehmen sind darauf vorbereitet, wenn in einer solchen Situation das lokale Reporterteam vor der Tür steht. Oder wenn die Redaktion einer Verbraucherschutzsendung ein Statement will, oder wenn gar die *Bild*-Zeitung oder *Der Spiegel* anfängt, sich für die Vorgänge im Unternehmen zu interessieren. Firmen, die auf solche Situationen optimal vorbereitet sind, haben einen entscheidenden Vorteil: Sie gewinnen Zeit. Wertvolle Zeit, die in die Lösung der Probleme investiert werden kann und nicht in den Aufbau interner Organisationsprozesse gesteckt werden muss. Wenn die Krise da ist, muss die Prozesskette stehen – im Unternehmen wie auch zwischen Unternehmen und externen Beratern. Idealerweise sollte sie vorab definiert worden sein, sonst muss dies ad hoc geschehen.

Damit das Krisenmanagement im Ernstfall gelingt, muss sichergestellt sein, dass ein Krisenmanager oder ein Mitglied des Krisenteams jederzeit erreichbar ist. Auch nach Feierabend, an Wochenenden und in den Werksferien. Nur so gelingt es, im frühen Stadium einer möglicherweise kritischen Situation schnell zu einer Einschätzung und Bewertung der Lage zu kommen.

Wer weiß, was passiert ist, kann auch schnell die richtige Entscheidung für das weitere Vorgehen treffen. Festgelegte Informationsprozesse, vorab definierte Zuständigkeiten, die Zusammensetzung von Krisenstäben und ein Krisenhandbuch, in dem dies und weitere nützliche Bausteine für die Krisenkommunikation dokumentiert sind, haben für die Praxis eines realen Falles einen unschätzbaren Wert. Am besten sind jene Teams aufgestellt, die solche für ihr Unternehmen typischen Krisenszenarien nicht nur definiert, sondern auch trainiert haben. Jeder hat sich selbst in einer Krisensituation erlebt und weiß, wo die eigenen Stärken und Grenzen liegen.

Krisenstab und Sprecherfunktion

Gutes Krisenmanagement ist Teamarbeit. Die Zusammensetzung des Krisenstabes ist daher neben der raschen Erstinformation das zweite wichtige Element in der Frühphase einer Krise. In den Krisenstab gehören all diejenigen, die einen substanziellen Beitrag zur Bewältigung der ganz konkreten Situation leisten können. Nicht alle Mitglieder des Krisenstabes sind zwangsläufig über den gesamten Zeitraum involviert. Entscheidend ist, dass es einen Leiter des Krisenstabes gibt, einen direkten Zugang zum Management sowie die Beteiligung der Kommunikationsverantwortlichen und aller Abteilungen, die von der Krise betroffen sind.

Besonders sensibel ist die Frage, wer in einer Krisensituation als Sprecher des Unternehmens auftritt. Gerade wenn im Unternehmen noch nicht alle Fakten bekannt sind, sollte dies eher eine Person sein, die in der Hierarchie unter dem Management angesiedelt ist. Wenn dann später Aussagen revidiert werden müssen, verliert das Management nicht unnötig an Glaubwürdigkeit. Eines aber ist klar: die üblichen Rollen und Regeln des Geschäftsalltages müssen in einer Krisensituation überdacht und in Frage gestellt werden. Nicht immer ist der Pressesprecher des Unternehmens auch der geeignete Sprecher in der Krise. Nicht immer muss der Sprecher des Vorstandes diese Funktion auch in der Krise übernehmen.

Krisen, die Kreise ziehen

Unternehmen und Marken, die in mehreren Ländern vertreten oder gar global aufgestellt sind, sind in besonderer Weise von Krisen betroffen. Das Schadenspotenzial ist noch wesentlich größer, da ein Krisenfall in einem regionalen Markt im Handumdrehen negative Auswirkungen auf andere Märkte haben kann. Marken, die multi-

national geführt werden, sind auch multinational anfällig für Issues und Probleme. Die Geschwindigkeit, mit der negative Nachrichten um die Welt gehen, stellt international agierende Unternehmen hier vor besondere Herausforderungen. Auf der einen Seite müssen sie vor Ort rasch handeln, auf der anderen Seite das Krisenpotenzial für andere Märkte im Auge behalten. Ein gut eingespieltes Krisennetzwerk ist hier unerlässlich. Ein solches Netzwerk zeichnet sich dadurch aus, dass es sehr gut vorbereitet und schnell aktivierbar ist. Auch hier gilt, dass der Zeitfaktor über Erfolg oder Misserfolg des Krisenmanagements in den ersten Stunden entscheidet. Es gilt, die Verantwortlichen in anderen Märkten rasch über den Stand der Dinge zu informieren, ihnen die Einschätzung des Risikopotenzials für den eigenen Markt zu ermöglichen und ein Statement für mögliche Presseanfragen an die Hand zu geben. All das ermöglicht es den Schwestergesellschaften, Niederlassungen und Filialen fern vom Heimatmarkt, eigenständig und trotzdem inhaltlich mit der Zentrale konsistent zu kommunizieren. Das entlastet den Kri-

senstab am „Krisenherd“ und stärkt den Gesamtauftritt des Unternehmens.

Die Nachrichten von einer Krise verbreiten sich heute nicht nur in Minutenschnelle, sie erzeugen in verschiedenen lokalen Umgebungen auch unterschiedliche Reaktionen. Unternehmen bleiben am besten wachsam durch gutes Monitoring der Issues, also der Themenfelder, die sie betreffen und die Krisenpotenzial bergen. Für den Umgang mit den Medien heißt dies, die Berichterstattung nicht nur permanent zu beobachten, sondern sie – wenn möglich – zu antizipieren und sich auf mögliche Anfragen oder aktive Medienansprache vorzubereiten. Gleiches gilt für das politische und behördliche Umfeld. Themen, die in einem Land keine kritischen Reaktionen von Behörden und Politik verursachen, können in einem anderen Land zum handfesten Problem werden. Das Zusammenspiel von lokalen Experten und Krisenmanagern, die die internationale Situation überblicken, ist deshalb ein echtes Asset für die erfolgreiche Bewältigung kritischer Situationen. ■