

Krisenkommunikation. Sind Sie gut vorbereitet?

Krisen können (nicht immer) verhindert werden. Die möglichen Gründe für das Eintreten einer Krise in einem Unternehmen sind vielfältig. Hier sind nur einige:

- Aus dem Ruder gelaufene Produktionsprozesse
- Finanzen (z.B. feindliche Übernahmen)
- Arbeitskampf
- Politische Entwicklungen
- Kriegerische Entwicklungen
- Kriminalität / Terrorismus
- Unfälle
- Branchenprobleme
- Öffentliche Meinung
- Fehler von Mitarbeitern
- Probleme der Konkurrenz
- Umwelt

Das eigentliche Problem einer Krise ist nicht, dass sie entstanden ist, sondern die Frage, wie gut wir mit ihr umgehen können. Auch bei aller guten Planung der Prozesse eines Unternehmens lässt sich das Eintreten einer Krise nicht in jedem Fall verhindern. Die Frage ist: wie gut sind wir darauf vorbereitet, dass eine Krise eintreten *kann*?

Denn: je besser wir vorbereitet sind, desto klarer und überzeugender sind wir im Auftreten der Presse und der Öffentlichkeit gegenüber. Ob ein Unternehmen auf Krisen vorbereitet ist oder nicht, lässt sich von außen oft gut beobachten. Man erkennt sehr schnell, ob das Management Souveränität im Umgang mit der Krise ausstrahlt oder es eher als von den Ereignissen getrieben wirkt.

Bei Unternehmen, die nicht sonderlich gut auf Krisenkommunikation vorbereitet sind, findet sich oft folgender Raster:

1. Die Krise tritt ein
2. Das Management ist überrascht und wirkt desorientiert
3. Leugnung der Umstände
4. Versuch des Abwiegeln
5. Schuldzuweisung an andere
6. Eingestehen des Problems
7. Eher verzweifelte Suche nach Lösungen/Kompensation
8. Eingestehen eigener Fehler
9. Hoffen, dass sich die Medien/Öffentlichkeit einem anderen Thema zuwenden

Spätestens ab Stufe zwei stellt sich das Erodieren der Unternehmensreputation ein. Es darf nicht vergessen werden, dass, sofern die Unternehmenskrise für die Medien von Bedeutung ist, aktuelle und ehemalige Mitarbeiter, Konkurrenten, Politiker, Unfallzeugen etc. aufgestöbert werden, die den Medien als Meinungsmacher dienen. Diese „Experten“ machen es einem Unternehmen unmöglich, Sachverhalte vor der Öffentlichkeit zu verstecken oder zu verleugnen. Millionen von Menschen weltweit besitzen ein internetfähiges Mobiltelefon mit Kamera. Eine Nachricht ist häufig schneller im Internet als bei der Unternehmensleitung auf dem Tisch.

Oft ist der aus mangelnder Vorbereitung resultierende Schaden an der Reputation des Unternehmens größer als der durch die Krise direkt verursachte finanzielle Schaden durch z.B. Verlust von Kapital durch Brand oder Unfall, wo zumeist ja auch noch eine Versicherung eintritt.

Verlust an Reputation, an Vertrauen bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden, Medien und der Öffentlichkeit lässt sich nur mühsam und langfristig kompensieren. Sofern man dazu überhaupt noch die Gelegenheit hat, denn nicht selten ist die erste Krise eines Unternehmens auch gleichzeitig die allerletzte.

Von Unternehmenskernern mittelständischer Unternehmen höre ich oft: „Das ist doch alles eine Nummer zu groß für uns. Krisenkommunikation ist etwas für Konzerne.“ Nicht wirklich. Eine Krise kann jeden Betrieb treffen, auch den kleinsten. Dazu ein Beispiel: In den achtziger Jahren brach der Umsatz von See-Fisch und verwandten Produkten von einem auf den anderen Tag auf 30% ein. Der Grund: Im Fernsehen war ein Bericht über Nematoden (Fadenwürmer) in bestimmten Fischarten ausgestrahlt worden. Die gesendeten Bilder waren geeignet, beim Betrachter Ekel hervorzurufen, was eben zu der schon beschriebenen Vermeidungshaltung führte. Hunderte kleinerer Fischhändler mussten ihr Geschäft aufgeben. (Der verantwortliche Redakteur erhielt einen Medienpreis).

So kann also die Krise einer Branche, an der der einzelne Unternehmer unschuldig ist, trotzdem zum Verlust von dessen Existenz führen. Überlebt haben übrigens die Fischhändler, die sich über die Jahre einen Reputationsüberschuss erarbeitet hatten. Ihre Kunden hatten genug Vertrauen, sich die Hintergründe erklären und sich beraten zu lassen, so dass sie weiterhin Fisch konsumierten.

Wenn wir uns also von einer Krise nicht überrollen lassen wollen, was ist dann zu tun? Wie können wir uns richtig vorbereiten?

1. Mögliche Krisen vorhersehen

Stellen Sie zunächst einmal fest, welche inneren und äußeren Einflüsse in ihrem Unternehmen zu einer Krise führen können. Einige Beispiele dazu finden Sie gleich am Anfang dieses Artikels.

2. Priorisierung

Legen Sie fest, welche dieser möglichen Einflussfaktoren am wahrscheinlichsten zu einer Krise führen können.

3. Entwickeln von Szenarien

Beschreiben Sie die Szenarien der möglichen Krise im Sinne einer Fallstudie und das möglichst detailliert. Stellen Sie fest, welche Stakeholder ihres Unternehmens von der Krise betroffen sind. (Und beziehen Sie hier schon Mitarbeiter ein, die möglicherweise mehr Risiken in Ihrem Betrieb kennen als Sie selbst.)

4. Interne und externe Kommunikation

Legen Sie je nach Szenario fest, wer in welcher Reihenfolge wen informiert. Machen Sie sich ruhig die Mühe, Pressemeldungen zu schreiben, die Sie dann hervorholen können, wenn Sie sie brauchen, aber wegen einer tatsächlichen Krise keine Zeit mehr haben, sie professionell zu entwickeln. Legen Sie auch fest, wer nach außen kommunizieren darf und wer nicht.

5. Krisenhandbuch

Fassen Sie alles, was Sie bisher erarbeitet haben, in einem Krisenhandbuch zusammen. Dort hinein gehören auch Telefonlisten von wichtigen Kontaktpartnern (Geschäftsleitung, Krisenstab, Behörden, Gesundheitsbehörden, Ärzten, Feuerwehr) und natürlich den Medien. Und: aktualisieren Sie das Handbuch regelmäßig. Telefonnummern und Kontaktpartner ändern sich zumeist sehr schnell.

6. Krisenübungen

Machen Sie das Krisenhandbuch im Unternehmen bekannt. Trainieren Sie Ihre Mitarbeiter im

Umgang mit den von Ihnen entwickelten Verfahren (In dem Sie jeweils eines der von Ihnen entwickelten Szenarien nachstellen)

Was hier grob beschrieben wurde, sind die eher handwerklichen Schritte der Krisenbewältigung. Einige strategische Hinweise sollten aber noch beachtet werden. Es gilt (im Sinne des sogenannten „Business Continuity Management“) auch in der Krise die Reputation des Unternehmens zu schützen, den erarbeiteten Vertrauensvorschuss gleichzeitig zu nutzen und zu erhalten und den Krisenstatus möglichst schnell zu beenden. Das lässt sich nur durch proaktive und für den jeweiligen Fall durchdachte Kommunikationsarbeit erreichen. Nicht abtauchen, sondern pro-aktiv informieren. Etwaige Fehler zugeben und gleichzeitig informieren, wie in Zukunft das Eintreten desselben Fehlers verhindert wird. Bekanntgeben, was bei etwaigen Schäden an Personen oder Sachen im Sinne einer Kompensation geplant ist.

Den Kopf in den Sand zu stecken, zu warten, bis das Unwetter vorübergezogen ist, zu hoffen, dass sich die Medien morgen einem anderen Thema zuwenden – all das sind keine Handlungsalternativen. Gute Vorbereitung und ein eingespieltes Team können helfen, den Schaden zu begrenzen und das Vertrauen der Stakeholder zu behalten.

Juli 2010

Rolf Halbroth, MCIM, HITM
Geschäftsführer
Halbroth Pro Media G mbH