

# Krisenkommunikation - totstellen zählt nicht..

Ein Vortrag von Oliver Zeisberger, MA

Introfilm: (35“)

Krisenkommunikation in Unternehmen

„Aus der Evolution haben wir mitbekommen, dass es zum Überleben wichtig ist: Zu laufen, zu kämpfen oder sich tot zu stellen. Heute zählt das nicht mehr... „

Krisenkommunikation  
beginnt  
heute...

Wir haben nicht nur andere Waffen, wir haben auch andere Bedrohungen.... Herzlich Willkommen zum Vortrag...

Drei Dinge, die ich Ihnen mitgeben möchte, die wichtig sind:

- 1. - Sie müssen erkennen, dass Sie jeder hier im Raum von irgendeiner Krise betroffen sein kann. (Die Krise ist immer und überall möglich)**
- 2. Sie müssen wissen „wie“ Krisenkommunikation funktioniert (Krisenkommunikation und die strategischen Ansätze)**
- 3. Sie müssen „heute“ schon damit beginnen (Krisenkommunikation beginnt heute)**

Warum ich heute hier stehe?

Ich habe vor fast 50 Jahren begonnen, mich mit dem Thema Kommunikation zu beschäftigen ;-). Ich bin seit 20 Jahren als Moderator und Präsentator auf Bühnen, im Radio und Fernsehen überaus kommunikativ, und ich erlebe als Journalist seit 20 Jahren Krisen in der öffentlichen Wahrnehmung. und ich hab dabei eine interessante Beobachtung gemacht:

Manche kleinen, unbedeutenden Krisen werden plötzlich riesengroß, und manche wichtigen Krisenthemen werden klein und überschaubar gehalten- warum ist das so?

Ich hab mich in meiner Funktion als Kommunikator und Journalist nun auch wissenschaftlich damit auseinandergesetzt, im Rahmen meines Journalismus Studiums meine Masterthese zum Thema „Krisenkommunikation in Unternehmen“ bei Prof. Gutschelhofer am Institut für Entrepreneurship - also am Institut für Unternehmertum - geschrieben.

Ein paar für Sie relevante Erkenntnisse daraus hab ich im Rahmen des Vortrages aufbereitet, um sie Ihnen anschaulich - mit vielen Beispielen zu präsentieren!

Ich werde übrigens absichtlich keine Beispiele aus der heimischen Wirtschaft nehmen, es gibt einige Betriebe und Institutionen die ich Kommunikationstechnisch berate, und ich will nicht, dass Sie versuchen Rückschlüsse zu ziehen. Dazu kommt, dass die großen Beispiele die ich bringe allen bekannt sind.

Aus meiner über viele Monate dauernden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema, hab ich eine wesentliche Botschaft für Sie schon am Beginn des Vortrages:

„Gute Krisenkommunikation hat nur einen unternehmerischen Zweck: Sie ist Wächter der Reputation“ © by Oliver Zeisberger

Zu Beginn hab ich Sie in die Steinzeit entführt: Der Mensch hat gelernt zu fliehen, zu kämpfen oder sich tot zu stellen. Und die Evolution hat dafür gesorgt, dass das Gelernte vererbt wurde, und so haben wir - 2,6 Mio. Jahre später dieses Verhalten im Stress - und vor allem in der Krise - tief in uns:

3 Beispiele dazu, hier das erste: „davonlaufen“

Der zweitgrößte Autobauer der Welt, GM hat 2004 - vor 10 Jahren - bereits von defekten Zündschlössern in seinen Autos erfahren, und auch von Unfällen, die es deshalb gegeben hatte.

Und was passiert? Nichts! Es werden jährlich weitere 8,4 Mio. Fahrzeuge gebaut, Jahr für Jahr, ein klassisches „Davonlaufen“ vor der Gefahr:

Wenn ich so tu als ob nichts wäre, vielleicht verspielt sich das Risiko in der Masse...Keine Kommunikation dazu, gar nichts...bis dann 10 Jahre später bereits 27 Tote aufgrund defekter Zündschlösser zu beklagen sind und die Krise richtig schön angewachsen ist. Ähnlicher Fall - gut gelöst: Mercedes mit dem Elch-Test: Mercedes hat richtig reagiert, weil sie den Fahrzeugfehler nicht geleugnet haben. Dann hat der Konzern glaubhaft dokumentiert, dass dieses technische Problem behoben wurde und das

offensiv in der Öffentlichkeit kommuniziert. Der Gag, nach dem Vorfall Stoff-Elche in die A-Klasse zu legen, hat zusätzlich Sympathien zurückgebracht

### Fall 2: „kämpfen“

Der ADAC, der Deutsche Automobilclub, gibt jedes Jahr das - von den Mitgliedern gewählte - Auto des Jahres bekannt. Nur 3.409 Mitglieder machen den Golf zum Auto des Jahres; der ADAC macht 34.299 Stimmen daraus. Ein Journalist der Süddeutschen Zeitung deckt auf; der ADAC kontert und macht sich lustig über den Bericht: Man könne nur bestätigen, dass die 4 Buchstaben ADAC richtig geschrieben seien, und in die Zeitung von gestern wird ohnehin nur der Fisch eingewickelt. - eine Kampfansage - sehen sie hier die Konsequenz: die Damen und Herren Journalisten haben daraufhin erst recht beim ADAC recherchiert und einen Skandal nach dem Anderen aufgedeckt...Kampfansage funktioniert kommunikativ schon deshalb nicht, da auf Argumente immer Gegenargumente kommen!!!

### Fall 3: „totstellen“

Greenpeace gegen Nestle: Greenpeace startet 2010 eine Kampagne gegen Nestle, weil die Palmöl verwenden, für dessen Gewinnung Urwälder abgeholzt werden und der Lebensraum der Orang Utans zerstört wird.

Hier das Video: [www.youtube.com/watch?v=lzF3UGOIVDc](http://www.youtube.com/watch?v=lzF3UGOIVDc)

Was tut Nestle? Nichts! Zuerst einmal totstellen. Tausende liken und kommentieren das Video in kürzester Zeit. Nestle kann sich nicht mehr totstellen und macht den größten Fehler, den man machen kann: Anstatt auf „Augenhöhe“ zu kommunizieren wird das Video auf Youtube gesperrt. Eine Woche später hat Greenpeace das zweite Video im Netz, ähnlich dramatisch, gut gemacht. Es verbreitet sich viral, viele laden es aus dem Netz und stellen es auf Ihrem Youtube-Account wieder zur Verfügung. Was passiert: Man kann es nicht mehr verbieten, löschen, verhindern! Nestle verspricht nun, die Produktion und den Palmölbezug zu überdenken.

„Totstellen“ hat oft zur Folge, dass eine Krise richtig schön zum Medienskandal anwachsen kann. Und die weitere falsche Reaktion in der Krise - in diesem Fall auch „Kampf“ - das Video wurde per Gerichtsbeschluss gelöscht - ließ den Fall explodieren. Über eine Million „views“ hatte das Video binnen kürzester Zeit. (Wird übrigens auch der Streisand-Effekt genannt: Barbra Streisand ließ Luftaufnahmen von Ihrem Haus an der Küste verbieten. Aufnahmen die hunderttausende Häuser

entlang der Küste zeigten. Durch das Sperren der Bilder wurde das Haus der Sängerin aber erst richtig bekannt, denn jeder wollte sehen wo und wie Barbra Streisand lebt.)

Soviel zu „weglaufen, kämpfen, totstellen“ wir kümmern uns um gute Krisenkommunikation!

## **1. Grundsatz: Die Krise ist immer und überall möglich!**

Schauen wir uns kurz ein paar Schlagzeilen an:

Soziale Krise in den USA, Eurokrise in Europa, Apfelkrise in der Steiermark; es bekommt jeder seine Krise!

Ich will Ihnen zeigen, dass jeden von uns die Krise - mehr oder weniger - treffen kann: Im Sinne der Krisensensorik ist das Auffinden von Krisenpotential ganz wichtig! Nicht Angst machen sondern die Sinne schärfen, brauchen wir später noch!

Welche Krisen gibt es: prinzipiell unterscheidet man Externe und interne Krisen, also die von außen und die hausgemachten. Meist sind beide Anteile vorhanden, daher besser die Unterscheidung nach Bedrohungspotential:

Hier sind die Top 4 Krisen

### Die Häufigste: Die Produktkrise

Schadhafte, fehlerhafte, beschädigte Produkte, eigenverschuldet oder nicht. Wie reagiert man richtig und auf Augenhöhe auf diese Probleme?

Kritik immer (!!!) ernst nehmen, dankbar sein, dass Kunde mit mangelhaften Produkt zu uns kommt, und nicht in die Öffentlichkeit geht (Facebook und Co.).

Ist das Problem öffentlich geworden dann bedauern, sich entschuldigen, versprechen lückenlos aufzuklären, keine Beschuldigungen machen (käme einer Kampfansage gleich und sie brauchen in dieser Ausnahmesituation jetzt definitiv keine weitere Front) und aktiv informieren, natürlich bei Bedarf mit Behörden kooperieren, Kunden schützen, für die Zukunft lernen, und: Vertrauen wieder herstellen!

Die Kunst wird dabei sein, „unpräjudiziell“ zu handeln, den Schaden ersetzen aber keine Schuld zuzugeben, danach alles genau zu untersuchen und zu informieren.

Wenn Experten die Schuldfrage geklärt haben (das Ganze also auch juristisch hält) ist es im Sinne der Vertrauensfrage schon ratsam, zum Beispiel „selbst enttäuscht“ über jenen Handelspartner zu sein, der das eigene Unternehmen – und damit alle unsere Kunden – mit schad- oder mangelhaften Produkten beliefert und hinter das Licht geführt hat. Natürlich nur, wenn es einen externen Schuldigen gibt. Sonst kann man nur bedauern und reparieren.

Kleiner Exkurs in die Medienwelt: Ist das mangelhafte Produkt in die Öffentlichkeit gelangt, dann aktiv und offen kommunizieren! Warum? Es gilt die Regel: Je schneller man in der Krise zum normalen Tagesgeschäft übergehen kann, desto geringer ist der Schaden, den sie anrichtet! Eine Verfehlung, ein Skandal, ein Defekt ist - wenn öffentlich interessant - im Schnitt eine Woche interessant: Dh. es wird am ersten Tag über den Fall berichtet, dann über die persönlich Geschädigten, die Hintergründe, wie es dazu kommen konnte und wie man in Zukunft so etwas verhindern könne.

Als Krisenkommunikator kann man diese Zeit zu verkürzen: denn für Journalisten ist ein Fall so lange interessant, solange es immer wieder was Neues dazu gibt! Zurückhalten von Informationen führt zu Eigenrecherchen der Medienmacher und zu einem Weiterdreh in eine vielleicht gar nicht gewollte Richtung, s. ADAC, immer neue Skandale. Also: Von Anfang an offen und aktiv kommunizieren und so die Themenführerschaft übernehmen, neue Themen so lange anbieten, bis die Medien schon das Gefühl haben, „Jetzt reicht´s aber“, - bis hin zu externen Experten (Imagetransfer) ist da alles möglich!

### Die Gemeinste: die Vertrauenskrise

kann eine ganze Branche in Verruf bringen, auch wer noch so solide arbeitet kann Probleme bekommen:

...wenn etwa Schmiergelder in einer Branche fließen, um einen lukrativen Auftrag zu bekommen, wenn Rückstände in Lebensmitteln verunsichern, wenn Versprechen nicht gehalten werden...

Und das straft die Öffentlichkeit bei Auffliegen dieser Malversationen eben mit Vertrauensentzug, woraus dann wieder die Vertrauenskrise

entsteht. Schlimm für jene, die korrekt agieren und über die mediale Verurteilung einer ganzen Branche in Mitleidenschaft gezogen werden. Für betroffene Unternehmen ist auf jeden Fall das Wiederherstellen des Vertrauens oberstes Gebot. Also: Aufklärung versprechen und erste Schritte setzen, Handlungen transparent machen, kommunizieren!

### Die Schnellste: Personenkrise

Je exponierter, je wichtiger, je bekannter eine Person ist, desto höher die Wahrscheinlichkeit, für eine Personenkrise in Frage zu kommen. In manchen Unternehmen ist die Persönlichkeit des Unternehmers auch strategisch verankert. Mit der Krise der Person ist oft auch die Krise des Unternehmens verbunden. Alle Unternehmensentscheidungen werden in diesem Strategiemodell personalisiert, also von der „Spitze“ übernommen. Ist der Manager erfolgreich, so werden Existenzsicherung und auch Unsicherheiten von ihm übernommen. Gibt es aber eine Krise um diese Person, so verschiebt sich diese Krise auch auf das Unternehmen, es findet auch im Negativen ein Imagetransfer statt. Die Person und das individuelle Umfeld sind Auslöser *und* Inhalt der kritischen Lage, operativ und vor allem kommunikativ. Vor allem für jene wichtig, die einen Großteil ihrer Marketingaktivitäten Personenbezogen durchführen!

Schnell handeln! Und das sollte so aussehen: Erst einmal das Team der Berater um sich versammeln und eine Bestandsaufnahme machen: Was liegt an, was ist an den Vorwürfen dran? Gab (oder gibt) es tatsächlich eine moralische oder gar rechtliche Verfehlung? Wie eindeutig ist die Verfehlung? Ist nichts dran an den Vorwürfen dann dementieren und mit Fakten belegen, ansonsten: beichten, bedauern und büßen. Spindoctors einsetzen um der Story den „richtigen Dreh“ zu geben, ein Drauf zu setzen, übertreiben, etc...

### Die Emotionalste: die Krise durch Schadensereignisse

Die Medien berichten täglich über Unfälle, Unglücke, Terroranschläge, Katastrophen. Je größer das Ereignis, desto nationaler, ja sogar internationaler wird darüber berichtet. Und je nach Schuldfrage oder Relevanz kann ein Schadensereignis sogar echte Krisen auslösen. Denken wir an die Hochwasser und Starkregen- Ereignisse...

Und egal ob man als Unternehmen betroffen ist, weil die Unglücksursache im eigenen Betrieb liegt, oder weil ein Elementarereignis (Unwetter, Sturm, Hagel, Blitz, Schnee) das Unternehmen und die darin arbeitenden Menschen schwer geschädigt

hat, die erste Reaktion ist immer *Bedauern!* Anteil an den zu Schaden gekommenen Menschen zeigen. Opferfürsorge!

Und häufig kommt schon sehr früh die Reporterfrage: Wer ist denn schuld am Unglück? Dann gilt: Niemals Schuldzuweisungen machen, bzw. die Schuld auf sich nehmen. Wenn danach - bei Vorliegen aller Fakten - ein neues Bild des Unglücks entsteht, und die Schuld nicht so eindeutig ist, dann kann ein frühes Schuldeingeständnis Konsequenzen haben.

Generell gilt bei allen Krisenereignissen, noch einmal kurz zusammengefasst:

**Reaktion im Fall der Krise, unmittelbar und auf „Augenhöhe“:  
Sofort entschuldigen, nie jemanden beschuldigen!  
Kunden schützen und ermitteln was genau passiert ist!  
Restlos aufklären und informieren!  
Alles unternehmen, um Vertrauen wieder herzustellen!**

Sie sehen, jeder kann - völlig unverhofft in die Krise schlittern...und damit zum spannendsten Teil der Krisenkommunikation.

## **2. Krisenkommunikation und die strategischen Ansätze**

Allgemein teilt man Krisenkommunikation in die reaktive und die antizipative Phase ein.

Reaktiv ist das was man tut wenn was passiert ist, - man reagiert! Wie, das haben wir gerade besprochen. der wichtigere und zeitaufwändigere und spannendere Teil ist der Antizipative - als bevor noch etwas passiert!

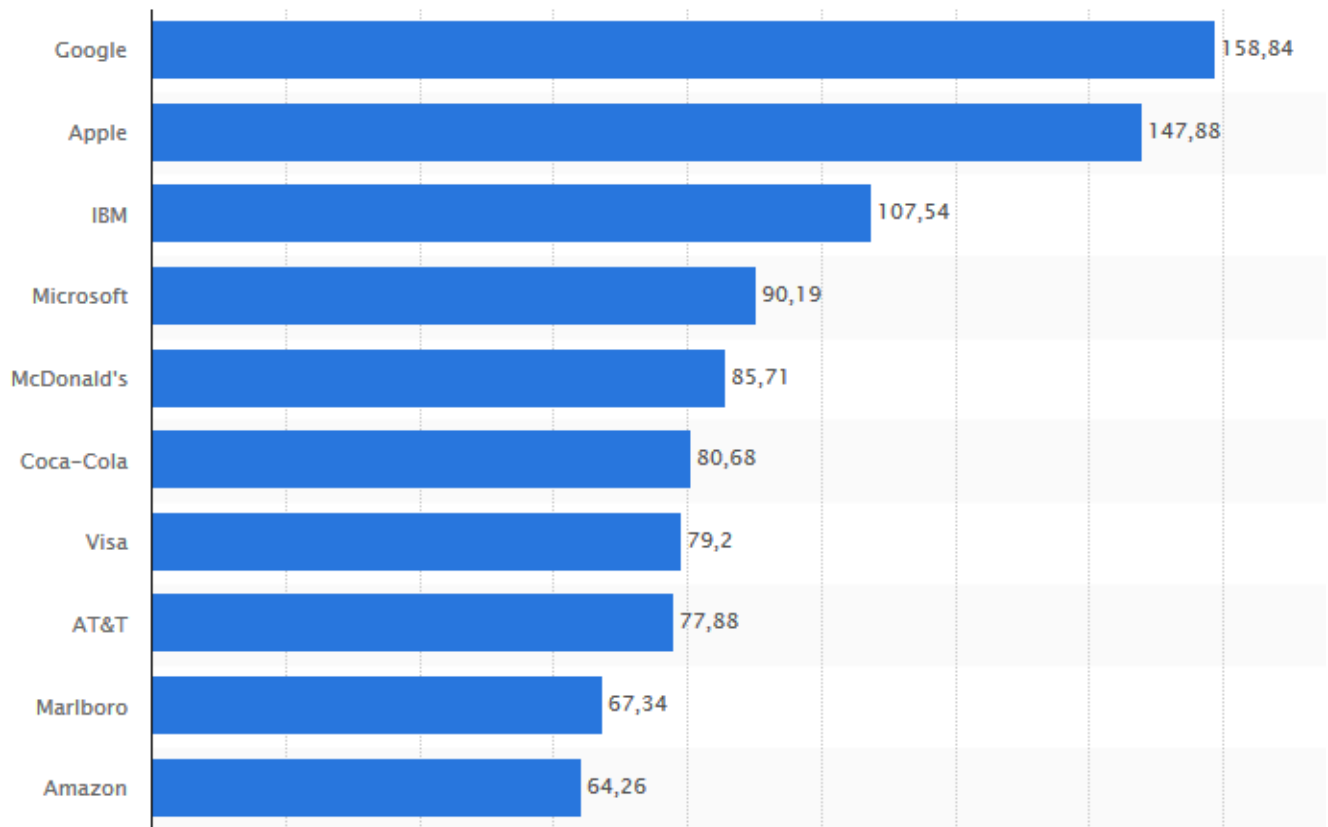
Kurzer Sidestep zum Thema Strategie:

Die Wissenschaft, die Gurus, Berater und die Firmeninhaber sind sich einig über die folgende Tatsache: Reputation ist ein wichtiger immaterieller Wert eines Unternehmens!

Die Reputation, der Ruf, das Ansehen, die öffentliche Wahrnehmung! Die Reputation ist verantwortlich, dass die Kunden uns Vertrauen schenken! Dass sie bei uns und nicht beim Konkurrenten kaufen.

Und noch etwas ist Fakt: eine Krise beschädigt kurzfristig immer die Reputation eines Unternehmens!

## Ranking der zwanzig wertvollsten Marken nach ihrem Markenwert im Jahr 2014 (in Milliarden US-Dollar)



**Es gilt also, strategische Mittel zu finden, diese Reputation aufzubauen, um im Falle der Krise einen Polster zu haben: nicht zum Ausruhen sondern um nicht zu hart zu fallen!**

Ein Beispiel, frei erfunden:

Ein Unternehmen, das chemische Substanzen verarbeitet - zum Beispiel in der Kunststoff-Produktion - hat einen Störfall, es treten giftige Gase aus.

Die Unternehmensleitung informiert sofort die Behörden und danach die Medien und die Öffentlichkeit, man bedauert, entschuldigt sich, kann noch keine Ursache nennen und wird weiter informieren, sobald man etwas Genaueres sagen kann.

Was passiert aber jetzt im Hintergrund?

Die Journalisten werden Archive und die Homepage des Unternehmens befragen. Und wer wird wohl eher glaubhaft mit dieser Situation fertig werden:

1. ein Betrieb, der über das Produkt und die Grundstoffe offen und ehrlich kommuniziert, der über laufende Sicherheitskontrollen berichtet, über Notfallsübungen und Schutzmaßnahmen.



Oder 2. ein Betrieb, der seine Produkte über den grünen Klee hinaus lobt und keine Gefahren und Risiken kennt?

Krisenkommunikation ist auch - wenn es das Produkt verlangt - „Risikokommunikation“. Schönes Beispiel - also kommunikativ schönes Beispiel - RWE Atomstrom-Seite: Hier geht es um Risikokommunikation, es wird aber ein möglicher Störfall immer über das Thema Sicherheit abgehandelt.

Ich will damit zeigen:

Man muss sich im Vorfeld mit seinen Bedrohungen auseinandersetzen, mögliche Krisenszenarien aufzeigen und in diesem Bereich „Kompetenz“ aufbauen, Reputation erlangen.

Ein paar Denkansätze:

Als Handelsunternehmen können schadhafte Produkte meine Reputation gefährden, soweit so schlecht. Da kann man nichts dagegen machen, oder doch? Ich kann im Vorfeld zum Beispiel eine hohe Qualitätssicherung etablieren und kommunizieren. Im Fall des Schadensfalles werde einerseits dadurch früh über das Problem informiert (auch wichtig im Sinne der Vorbereitung und der schnellen Reaktion) aber ich kann vor allem den Ball der Sorgfaltspflicht öffentlich spielen und es sollte das Gefühl entstehen: „...besser kann man gar nicht kontrollieren!!!“ Ev. das ganze System sogar extern zertifizieren lassen, kommt medial immer gut weil man vorbereitet ist.

Oder wenn es eine Bedrohung durch einen neuen Anbieter am Markt gibt, so muss ich auch da strategisch agieren (um eine mögliche wirtschaftliche Krise abzuwenden): Schaffe ich es rechtzeitig mich gut zu positionieren und kommuniziere das auch entsprechend (Reputation), dann lasse ich für den Mitbewerber weniger Platz, bzw. hab im Ernstfall die wichtigen Werte schon besetzt.

Was braucht es dazu:

Ein sensibles Krisen-Aufspür-Instrument. Ich hab von einem Krisen- und Kommunikationsexperten einer großen internationalen Handelskette einmal gehört: Jede Krise war schon irgendwo auf dieser Welt mal da. Es geht nur darum sie zu erkennen und frühzeitig zu agieren.

Wie erkennt man Krisen frühzeitig?

Entwickeln sie ein Gespür dafür, was alles zur Krise werden kann, welche Auswirkungen so weitreichend sind, dass ihr Betrieb die Konsequenzen spürt.

In diesem Zusammenhang empfiehlt sich ohnehin ein heterogener Perspektivenmix; so ist es möglich auch kaum wahrnehmbare Signale zu erkennen, aus welcher Richtung sie auch kommen. Neue Idee können erkannt und weiter entwickelt werden, und gerade in einer sich schnell ändernden Consumer-Branche können und müssen Unternehmen auf Trends sensibel reagieren. Oft laufen große Unternehmen Gefahr, durch traditionell entwickelte, relativ starre Strukturen, feine Trends und Nuancen der Entwicklung zu übersehen, bzw. nicht rechtzeitig – also schon sehr früh – darauf zu reagieren. Diese Warnsignale sind, im Sinne der Krisensensorik, auch für die Krisenkommunikation sehr wichtig.

Kunden lassen sich heute, auch „powered by web 2.0“, sehr leicht und ohne großen technischen Aufwand in die Entwicklung von Produkt und Marktstrategien einbeziehen. Fragebögen, Internet-Interessens-checks, telefonische Nachfrage nach Reklamationen mit ergänzenden Tiefeninterviews; Marktforschung: Was schätzt, was will mein Kunde? Fokusgruppenanalyse etc.

Halten Sie Augen und Ohren offen! Auch im Netz!

Stichwort: social media monitoring, was sind die Themen im Netz? Was beschäftigt die Community? Schüttet man sich Eiswasser über den Kopf oder schickt man sich gegenseitig Lesetipps? All das kann zu einer gelungenen Positionierung im Sinne des Reputationsaufbaus beitragen!

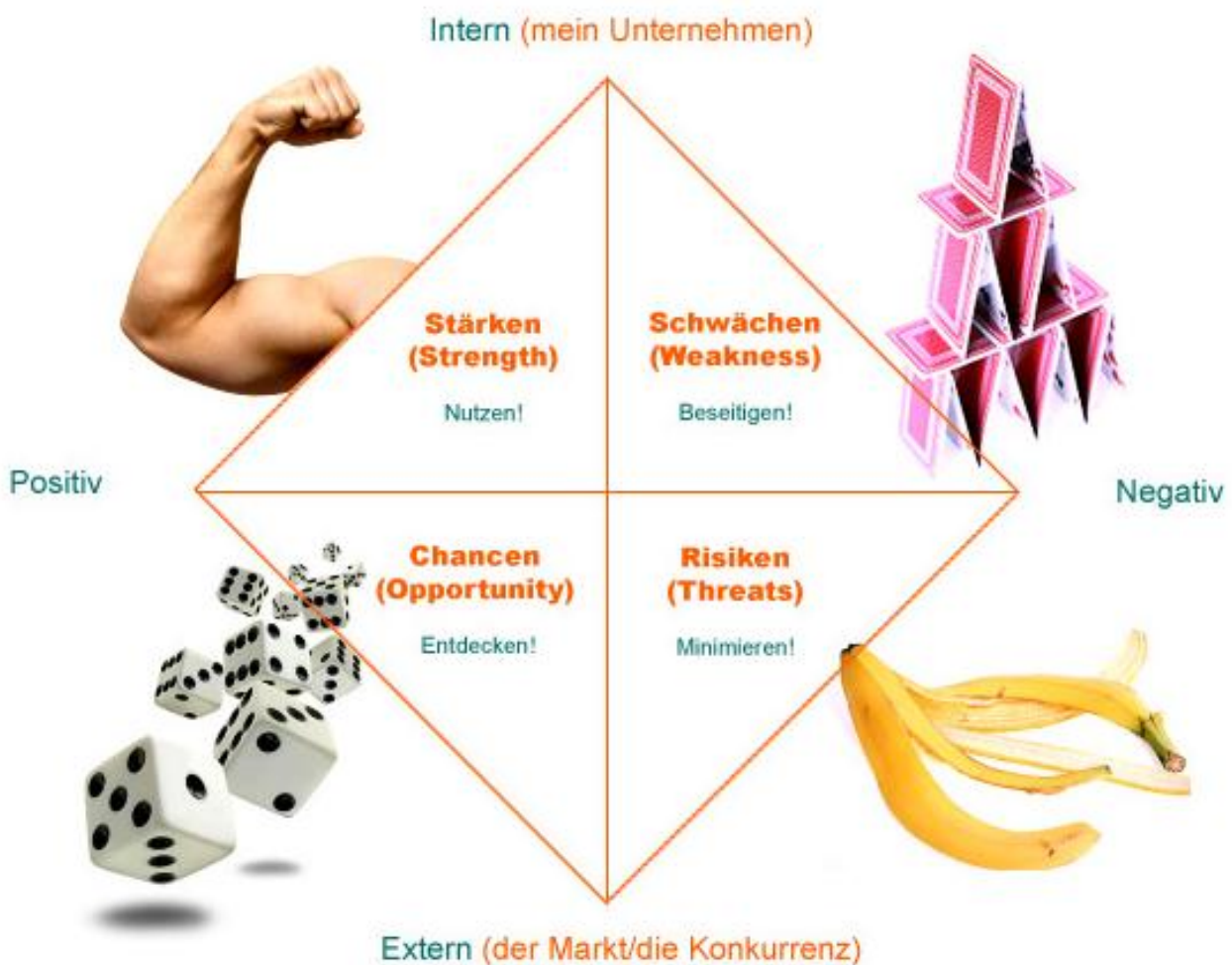
Wie bringt man nun viele unterschiedliche Perspektiven, möglichst heterogene Sichtweisen, in ein Unternehmen um strategische Ansätze zu entwickeln?

Die Swot Analyse hilft im Auffinden von Strategien und sie hilft extrem gut im Auffinden von Krisenpotential und im Definieren von Stärkefeldern!

Um wichtige Faktoren für die Interaktion von Umwelt und Unternehmen zu bestimmen, um Faktoren für das Risikopotential zu bekommen, kann die *SWOT Analyse* ein gutes Instrument sein.

SWOT steht für Strength, Weakness, Opportunities und Threats. Auch eine Vielzahl strategischer Optionen ergibt sich daraus. Und so wird dieses Instrument bedient: Ein zweidimensionales Koordinatensystem

wird über die x- und die y-Achse definiert, sowohl über den negativen als auch den positiven Bereich. Die x-Achse wird zur Unternehmensachse, die y-Achse der Umwelt, dem Umfeld zugeordnet. Auf der x-Achse werden Unternehmens-Stärken und Schwächen (Strength & Weakness) positioniert. Auf der y-Achse umweltrelevante Chancen und Gefahren (Opportunities & Threats). Man erkennt hier, dass dieses Instrument der strategischen Planung dient und als „Nebeneffekt“ krisenrelevante Faktoren hervorbringt.



Nach Müller-Stewens werden nun unterschiedliche Strategien durch in Beziehung setzen der Eigenschaften hergestellt: „...Bei SO-Strategien werden die Stärken des Unternehmens verwendet, um Chancen im Umfeld zu nutzen.

ST-Strategien zielen darauf ab, durch Einsatz der internen Stärken die externen Bedrohungen zu neutralisieren oder zumindest zu mildern.

WO-Strategien versuchen an Chancen zu partizipieren um dadurch Schwächen zu beseitigen oder weniger wichtig werden zu lassen.

WT Strategien bemühen sich durch den Abbau interner Schwächen die Gefahren im Umfeld zu reduzieren.“<sup>1</sup>

Was bedeutet das für das Entdecken, das Aufspüren von Krisen: Im ST-Bereich, also im Bereich der Stärken auf unternehmerischer Seite und der Gefahren im Umwelt/Umfeld-Bereich ist man voll in der antizipativen Krisenkommunikationsebene:

Die WO-Strategie lenkt von systembedingten Unternehmensschwächen ab und orientiert sich an den Chancen der Umgebung, der Umwelt. Auf diese Weise lassen sich Schwächen ausfindig machen, lokalisieren und in Relation zur großen Chance gestellt unbedeutend erscheinen. Wieder ein Beispiel: Photovoltaik wird seit wenigen Jahren als die bedeutsamste und zukunftssträchtigste Form der Stromgewinnung gesehen. Ist ja auch einleuchtend, wenn man weiß, dass die Sonne in nur sieben Minuten jene Energie auf die Erde schickt, die die Menschheit braucht um ein Jahr lang davon leben zu können. Hersteller von Photovoltaikanlagen kennen aber auch ein anderes Problem: Die Produktion dieser Module ist enorm energieaufwändig. Ein Modul muss je nach Sonnenlage mindestens zwei bis drei Jahre (!) Strom produzieren, bis jene Energie wieder erzeugt wurde, die die Herstellung verschlungen hat. Natürlich werden die Produzenten auf die Gesamtenergiebilanz verweisen und großen Wert darauf legen, dass diese nachhaltige Form der Energiegewinnung der Umwelt gut tut. Heute nicht, aber in zwei bis drei Jahren. Das vorhandene Problem der Hersteller, enorm viel Energie in die Produktion zu stecken, ist in Relation zu umweltrelevanten Vorteilen gesetzt, zweitrangig.

Für uns schließlich noch relevant, die WT-Strategien: Aus dem Abbau der internen Unternehmensschwäche die Gefahr für die Umwelt zu minimieren bedeutet – mit einem Beispiel gesprochen – Mitarbeiter eines Unternehmens in die antizipative Krisenkommunikation zu integrieren. Mit der Bezahlung, der Arbeitsbelastung oder den Führungskräften unzufriedene Mitarbeiter können einiges an sogenannten internen Krisen auslösen und damit das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit, also die Reputation zerstören. Über diese „interne Schwäche“ wissen Führungskräfte häufig Bescheid, aus Wortmeldungen der Mitarbeiter, aus Beschwerden, aus Reaktionen auf Anweisungen.<sup>2</sup> Man kann das nun übergehen und meinen, wird schon nicht so wichtig sein. Oder man nimmt die Sache ernst und versucht – vielleicht auch über externe Berater – eine Lösung zu finden, um die Mitarbeiter zufriedenzustellen

---

<sup>1</sup> Günter Müller-Stewens Christoph Lechner, Strategisches Management, S. 166

<sup>2</sup> Lutz von Rosenstiel, Führung von Mitarbeitern, S. 227.

und so schon einen möglichen Krisenherd zu beseitigen. Eine interne Krise hat übrigens durchaus Potential das Ansehen des Unternehmens in der Öffentlichkeit ordentlich zu beschädigen und weitere ungewünschte öffentliche Folgediskussionen auszulösen.

Der Vollständigkeit halber: SO Strategien versuchen Stärken des Unternehmens zu nutzen, um Chancen im Umfeld zu nutzen. Hier geht es nicht um Entdecken von Krisenpotential, sondern eindeutig um das Erschließen neuer Geschäftsfelder.

Ein weiteres spannendes Thema noch:

Wir sind bisher von 2 Szenarien ausgegangen:

Erstens, die Krise ist da und man muss reagieren; wie das haben wir besprochen!

Und zweitens: Die Krise ist nicht da und ich kann antizipativ arbeiten und vorbereiten. Auch darüber haben wir uns lange unterhalten!

Die Welt ist aber nicht nur schwarz/weiß: Was tun, wenn die Krise, ein Problem, ein Skandal, ein Schadensfall firmenintern bekannt ist, aber die Öffentlichkeit noch nicht davon weiß? Frage: Informieren oder geheim halten?

Eine der spannendsten Fragen für Krisenkommunikatoren!

Wir haben ja von schneller Information auf Augenhöhe gesprochen; aber soll man informieren, soll man die Reputation beschädigen, wenn noch gar niemand etwas vermutet? Soll man schlafende Hunde wecken?

Ich habe versucht, ein einfaches Instrument zu entwickeln, mit dem abgeschätzt werden kann, wann und ob man im Falle einer Krise in die Öffentlichkeit geht, oder wann besser das (gut vorbereitete) Schweigen die schlafenden Hunde nicht weckt.

Was braucht man dazu: Ein paar Zutaten und eine (von mir entwickelte) Formel:

Der Kommunikationsdruck (KD) errechnet sich aus

$$KD = \frac{(P+F)}{2R}$$

Zur Erklärung: Man muss sich einerseits der Folgen, der Gefahren bewusst sein, und sich andererseits auch über die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unglücksfall eintritt Gedanken machen. Eine wichtige Größe ist dann noch die Reputation.

Als erstes analysiert man – am besten in der Gruppe der Entscheidungsträger erweitert durch einen erfahrenen Journalisten oder Kommunikationsberater – wie hoch die geschätzte Wahrscheinlichkeit (P) ist, dass eine, dem Führungsteam bereits bekannte Krise in die Öffentlichkeit kommt. Je höher der Prozentsatz, desto eher muss kommuniziert werden, ganz klar! Dabei ist zu berücksichtigen, wer von der Krise weiß, wie viele informierte Mitarbeiter das Unternehmen hat, auch wie „anonym“ das Problem in der Öffentlichkeit landen könnte. Ich empfehle bei allen Schätzungen eine Best-Case und eine Worst-Case Annahme zu rechnen. Wir haben also (P-best) und (P-worst) als Prozentzahl zwischen null und hundert.

Faktor zwei: Wie hoch ist das mögliche Schadensausmaß der Krise. Sind die Folgen (F) unternehmensbedrohend hoch, so muss auch bevor die Öffentlichkeit von selbst etwas mitbekommt, kommuniziert werden. Höchste Bedrohung bedeutet 100%, geringste 0%. Wieder (F-worst) und (F-best) bestimmen.

Beide Prozentzahlen, P + F werden nun addiert und das arithmetische Mittel – einmal mit den beiden Best-Case-Zahlen und einmal mit den beiden Worst-Case-Zahlen – gebildet.

Nun wird in der Gruppe evaluiert, wie groß die Reputation (R) des Unternehmens in der Öffentlichkeit ist, wie angesehen sind Produkte, Manager, Marke, wie stark ist die Interaktion mit der Öffentlichkeit im Normalfall, kurz: Hat man Vertrauen zum Unternehmen. Dieses Vertrauen wirkt positiv in der Krise.

Das bedeutet, wir multiplizieren mit dem Reziprok-Wert dieses Faktors. 100% ist die höchste Reputation, 0% die niedrigste, wieder kann in der Gruppe ein Best-Case- und ein Worst-Case-Szenario gerechnet werden. Die Grundformel lautet nun:  $(P+F)/2R$  und ergibt den *Kommunikationsdruck*, jeder Wert gegen 1 sollte Beachtung finden, jeder Wert über 1 muss im Krisenteam behandelt werden! Wird ein Best-Case- und ein Worst-Case-Szenario gerechnet, so ergibt sich ein Handlungskorridor.

Wenn beide Summanden (P+F) gegen Null gehen, ist auch die Summe und der Mittelwert daraus gering. Ist man als Unternehmen mit hoher Reputation ausgestattet minimiert sich der Gesamtwert auf ein ganz geringes Maß, man ist als Unternehmen auf der sicheren Seite, sofern man alle Wahrscheinlichkeiten richtig eingeschätzt hat.

Natürlich unterliegt dieses System den Schätzwerten der Beteiligten und gerade Risikofaktoren sind oft schwer abzuschätzen. Man erkennt, dass es Handlungsbedarf gibt, wenn entweder das Risiko für einen Schadensfall sehr hoch ist, oder das Schadensausmaß sehr groß ist. Wenn beide Faktoren entsprechend hohe Werte haben, ist Krisenmanagement und Krisenkommunikation meist ohnehin in der Unternehmensstrategie integriert, der reziproke Reputationsfaktor macht dann (leider) nicht mehr sehr viel aus.

Und damit noch zu Teil 3, hier kommt die Aufforderung:

## **Krisenkommunikation beginnt heute!**

Was sind die ersten Schritte:

1. Sich Gedanken über die 4 bedrohlichsten Krisensituationen machen und sich überlegen, wo könnte man da vorkommen, hier noch einmal die Top-Krisen zur Auswahl:

Die Häufigste: Die Produktkrise

Die Gemeinste: die Vertrauenskrise

Die Schnellste: Personenkrise

Die Emotionalste: die Krise durch Schadensereignisse

2. Sich ein kurzes Krisenhandbuch vorbereiten, für den Fall der plötzlich auftretenden Krise:

+Festhalten wer informiert - damit nur eine Quelle in der Öffentlichkeit auftritt (Telefonnummern, Erreichbarkeiten v. Beratern und Vertrauten)  
+was wird kommuniziert - bedauern, entschuldigen, helfen, untersuchen, niemals Ursachen kommunizieren, und wieder informieren

3. Strategische Krisenkommunikation betreiben, Stärkefelder definieren, Reputationsaufbau betreiben.

**„Wer in der Krise angemessen kommuniziert, ist auf dem besten Weg aus der Krise die vielzitierte Chance zu machen.“**

Viel Erfolg!!!

Oliver Zeisberger, MA

[office@zeisberger.at](mailto:office@zeisberger.at)

Tel.: 0664 39 50 155