

# Damit die Krise nicht zu einer Kommunikationskrise eskaliert

Ein Krisenkommunikationskonzept ist wie eine Unfallversicherungspolice. Man freut sich, wenn man sie nicht braucht, im Ernstfall ist sie aber höchst willkommen.

—VON JÖRG NAUMANN

**overview** Die Bedeutung der Krisenkommunikation wird nach wie vor unterschätzt. Dabei kann sie – richtig vorbereitet und umgesetzt – das Image eines Unternehmens in schwierigen Zeiten nicht nur verteidigen, sondern sogar untermauern. Die adäquate sachliche und personelle Verankerung der Krisenkommunikation im Management sollte auf Ebene der Geschäftsleitung liegen, weil der Verantwortliche nur dort das nötige Gehör findet. Dieser Schritt entspricht auch der Forderung nach Integration aller Kommunikationsbereiche im Unternehmen.



JÖRG NAUMANN ist Kommunikationsberater in Adlikon/Andelfingen und Herausgeber des im Oktober bei REDLINE WIRTSCHAFT erscheinenden Buches «Wege aus der Vertrauenskrise».

Der 2. Oktober 2001 ist in die Wirtschaftsgeschichte der Schweiz eingegangen. An diesem Tag geschah das Unvorstellbare: Die Swissair, weltweites Aushängeschild und Botschafter der Eidgenossenschaft, blieb am Boden. Das «Grounding» kam einem GAU der Energiewirtschaft gleich und zerstörte innert kürzester Zeit Vertrauen und Imagewerte, die vorher über Jahrzehnte aufgebaut worden waren und die der kleinen Airline weltweit zu einem hohen Renommee verholfen hatten. Die nach dem 2. Oktober fremdgesteuerte Kommunikation über das Unternehmen, in der sich dieses nur noch defensiv zu Wort melden konnte, besiegelte das Ende der Swissair endgültig, obwohl anfangs niemand ahnte, welche Erkenntnisse über Personen und Strategien in der Folgezeit ans Tageslicht befördert werden würden. Auch wenn niemand mit Sicherheit sagen kann, dass ein verlässlicher Krisenkommunikationsplan in dieser Situation das Schlimmste verhindert hätte, sicher ist, dass dasselbe Unternehmen drei Jahre früher von einem solchen «Vorsorgeplan» in einer ebenfalls ernsthaften Krise klar profitiert hatte.

Die Rede ist vom 3. September 1998 und dem Absturz des Swissair-Fluges 111 vor der kanadischen Küste in Halifax. Damals stand Kommunikations-

chefin Beatrice Tschanz als glaubwürdiger und standhafter Fels in der hochgehenden Brandung weltweiter Berichte. Ihrem Engagement und ihrer persönlichen Integrität hatte es die Swissair damals zu verdanken, dass sie die Krise fast zur Imagepolitik nutzen konnte. Doch ohne ausgefeilten und «eingebühten» Krisenplan wäre eine solche Glanzleistung nicht möglich gewesen.

## Swiss: Reaktive Ad-hoc-Informationspolitik

Heute kämpft die Nachfolgesellschaft Swiss nicht nur gegen den übermächtigen Wettbewerb aus Europa und Übersee. Sie kämpft gegen sich selbst. Denn das Management erweist sich als unfähig, in einer – zugegeben – ausgesprochen schwierigen Lage, die durch verschiedene Nebenschauplätze zusätzlich angeheizt wird, das Gesetz der Kommunikation in die eigene Hand zu bekommen. Es besticht vielmehr durch eine reaktive Ad-hoc-Informationspolitik, die sich nach einer Phase hinhalten und allzu optimistischer Ausblicke und Ankündigungen inzwischen ins Gegenteil verkehrt hat. Nachdem externe Kritiker die alleinige Weiterexistenz der Gesellschaft – dies im Widerspruch zu Geschäftsleitung und Verwaltungsrat – seit Monaten in Frage stellen, ist der offizielle Informa-



**Kein Ruhmesblatt mehr: Die Kommunikationspolitik der Swiss.**

tionstenor nun auch diesem Trend gefolgt und kommuniziert den Verkauf der Swiss als (letzte) Chance. Doch selbst dieses Szenario darf inzwischen in Frage gestellt und angenommen werden, dass der Verkauf höchstens für Teilbereiche der Swiss in Frage kommt und selbst dies nur zu Ausverkaufspreisen.

Dieses Vorgehen hat Konsequenzen: Die Glaubwürdigkeit der beiden sicher nicht zu beneidenden Konzernchefs André Dosé (CEO) und Peter Bouw (VR-Präsident) – ein Konzernsprecher lässt sich kaum erkennen – ist am Boden. Die Kritik an ihrer Informations- und Kommunikationspolitik nimmt zu und wird dem Unternehmen (mit) zum Verhängnis. Doch die Bedeutung der Kommunikation wurde vom Swiss-Management seit Beginn völlig falsch eingeschätzt. Auf Krisenkommunikation war man in keiner Weise vorbereitet, obwohl die aktuelle Entwicklung von Anfang an einkalkuliert werden musste.

Das Erscheinungsbild und die Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens spielen für die Bewältigung unternehmerischer Krisen nun mal eine entscheidende Rolle. Und zwar nach innen wie nach

aussen und unabhängig davon, wie viele Menschen ein Unternehmen beschäftigt. Nur eine konsequente und nachhaltig glaubwürdige Kommunikation schafft Identifikation, Vertrauen und Motivation. Das gilt in normalen, vor allem aber in kritischen Zeiten.

### **Nicht über Reaktion auf Kritik nachgedacht**

Was für die Swiss gilt, trifft auch auf andere renommierte Unternehmen (in der Schweiz) zu: Halten wir uns Konzerne wie ABB, CSG, Swiss Re, Zurich und andere vor Augen. Auch sie haben sich im Vorfeld kritischer Ereignisse, u. a. der Veröffentlichung schlechter Ergebnisse, offensichtlich keine grossen Gedanken darüber gemacht, wie sie der zu erwartenden Kritik der Medien, Aktionäre und einer breiten Öffentlichkeit strategisch sinnvoll entgegenzutreten sollten. Der damit verursachte Imageschaden (der im Börsenkurs Niederschlag fand) ist typisch für ein Management, das Transparenz und Öffentlichkeitsarbeit generell kaum priorisiert und sich deshalb auch nicht um eine

besonders profilierte und Vertrauenssuchende Kommunikationspolitik bemüht. Da haben sich die Chefs dieser Gesellschaften die längste Zeit lieber mit sich selbst und ihrer Verteidigung gegen interne und externe Kritiker beschäftigt. Inzwischen ist hier mehrheitlich Einsicht eingeleuchtet.

Krisenkommunikation ist ein entscheidender Teil der Öffentlichkeitsarbeit und aus verschiedenen zeitlichen Perspektiven zu betrachten. Wirklich erfolgreich kann sie nur sein, wenn sie mittel- bis langfristig disponiert und umgesetzt. Das Unglück der Swissair in Halifax war ein typischer Beweis dafür. Der nachhaltige Aufbau von Image und Vertrauen kann auf der Ebene der Corporate Communications, aber auch – und dies besonders nachhaltig – auf der Ebene der Public Affairs (Grafik 1) geschehen. Dafür steht ein umfassendes und erprobtes Instrumentarium (Grafik 2) zur Auswahl, über dessen situationsbedingten Einsatz die Kommunikationsverantwortlichen zu entscheiden haben. Corporate Citizenship und Corporate Sustainability und Responsibility sind bekannte Ansätze einer auf

Nachhaltigkeit setzenden Unternehmens- und Kommunikationskultur, die nur unter dem Gesamtdach Unternehmenskommunikation Sinn machen.

## Issues Management als geeignete Strategie

Einen neuen Aspekt bringt vorerst die Wissenschaft mit dem Issues Management ins Spiel. Issues Management ist ein Verfahren, «das die organisationale Beobachtungs- und Informationsverarbeitungsfähigkeit sicherstellt und die Organisation so bei der Bewältigung von Ungewissheit und Risiko unterstützt» (Röttger 2001: 11). Issues Management schafft «im Sinne einer Frühwarnfunktion die informatischen Grundlagen für eine vorausschauende Auseinandersetzung mit (potenziell) kritischen Themen» und betone damit die strategische Dimension der Kommunikationsfunktion. Issues Management ist zurzeit vor allem ein Thema der Wissenschaft und stösst – zu diesem Schluss kommen Ulrike Röttger (2001) und ihre Mitautoren – in der Realität noch auf wenig Anhänger. Wie üblich trottet Europa den Ameri-

kanern auch in dieser Hinsicht um gut eine Dekade hinterher. Es ist allerdings anzunehmen, dass sich diese Situation ändern wird, sobald erste Unternehmen zeigen, dass sie vom Einsatz dieser Strategie profitieren.

Zusätzlich zum langfristig und kontinuierlich aufzubauenden Vertrauensaspekt spielt aber auch die rasche und intelligente Reaktionsfähigkeit eines Unternehmens nach dem Ausbruch einer Krise eine wichtige Rolle – wobei die Wirkung allfälliger Reaktionen in der Regel von einem vorher aufgebauten Vertrauen profitiert. Für die Bewältigung einer kurzfristig und – möglicherweise völlig unvorhergesehen – eingetretenen Krise ist die vorher festgelegte und eingespielte Rollenverteilung ebenso wichtig wie die Formulierung der Botschaften, das Versprechen, sich um Aufklärung und Transparenz zu bemühen und das Gespräch mit allfälligen Opfern bzw. deren Angehörigen nach einer gründlichen Analyse zu suchen.

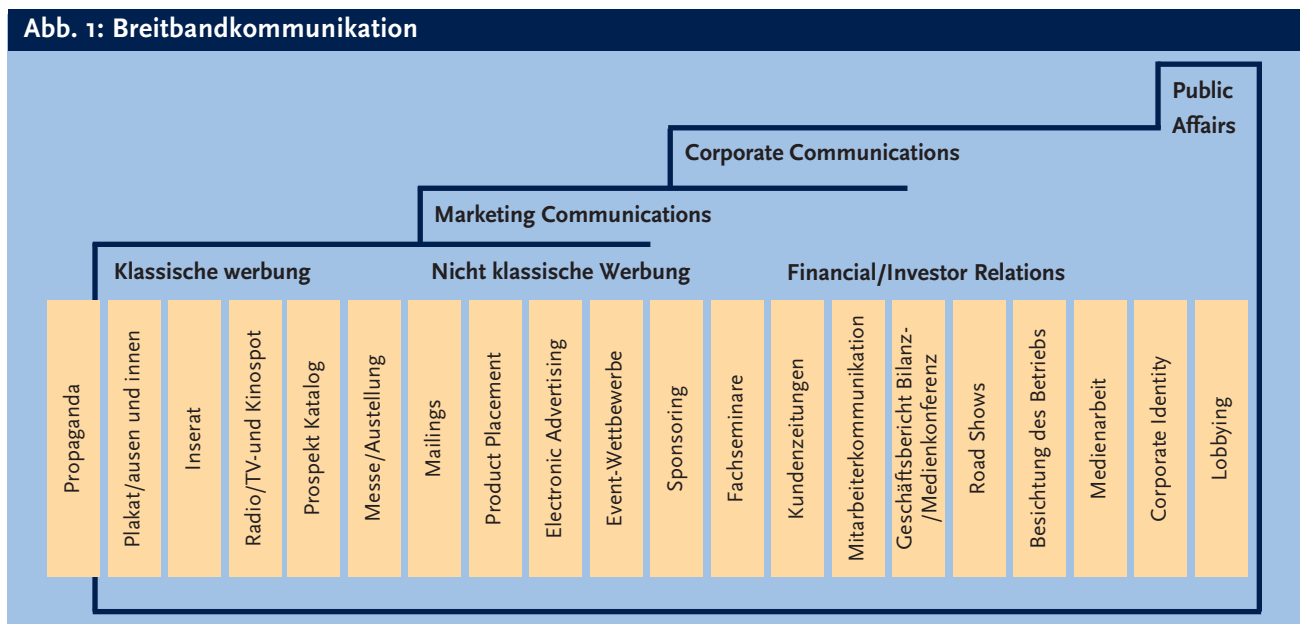
Auch wenn man in vielen Fällen nicht prognostizieren kann, wann ein Unternehmen von einer Krise getroffen wird, so sollte man getrost davon ausgehen, dass jeder Betrieb – unabhängig

von der Grösse oder Branche, vom Alter oder von der Finanzkraft – irgendwann einmal von einem Tiefschlag heimgesucht wird. Hauschild (2003) gibt Aufschluss über betriebliche und strukturelle Gründe von Unternehmenskrisen: Während bei den betrieblichen Ursachen Konjunkturreinflüsse und Marktveränderungen mit 39 % und das Klumpenrisiko einer riskanten Abhängigkeit von einem Auftraggeber (36 %) dominieren, führen unter strukturellen Ursachen die (fehlende bzw. falsche) Qualifikation der Managements (60 %), überhastete Expansion und falsche Markteinschätzungen (42 %) die «Hitliste» an. Ein zu geringes Eigenkapital, ein mangelndes Planungs- und Kontrollsystem sowie ein unzureichendes Rechnungswesen tragen in diesen Fällen häufig zur zusätzlichen Verschärfung der Lage bei oder sorgen erst dafür, dass es zum eigentlichen Debakel kommt.

## Nur ein Drittel der Firmen hat Krisenplan

Unternehmen, die unvorbereitet in eine Krise laufen, haben schlechte Karten. Doch das Risiko gehen die meisten ein.

Abb. 1: Breitbandkommunikation



Die Breitbandkommunikation strukturiert die wichtigsten PR-Instrumente nach ihrem Einsatzbereich.

Quelle: Stöhlker 2001

Gemäss einer Studie des Mainzer Kommunikationswissenschaftlers Kunczik (o. Jg.) verfügt nur ein Drittel der 400 grössten Unternehmen Deutschlands über einen Krisenplan. Selbst Top-Unternehmen agierten in Krisenzeiten mit einer der wichtigsten Zielgruppen, den eigenen Mitarbeitern, ohne sich seriös vorbereitet zu haben. Für die Schweiz dürfte diese Relation nicht wesentlich anders aussehen. Um den Anforderungen an eine erfolgreiche Krisenkommunikation systematisch auf den Grund zu gehen, empfiehlt Rosenlieb (2001), den typischen Ablauf einer Krise in (vier) Phasen zu unterteilen: In die potenzielle Krisenphase, die latente Krisenphase, die akute Krisenphase und die Nach-Krisenphase. Jede dieser Phasen zeichnet sich durch Aspekte aus, die es besonders zu beachten gilt.

Doch wie kann, wie soll sich ein Unternehmen real vor einer Kommunikationskrise schützen? Die Antwort ist eindeutig: Primär durch präventive Massnahmen (s. o.), insbesondere durch ein mehrstufiges Kommunikationsprogramm und eine konsequente Vorbereitung auf den Tag X. Zu dieser Vorbereitung zählt beispielsweise der Aufbau eines erfahrenen Kommunikationsteams, das in der Lage ist, die Kommunikationsstrategie zu formulieren und anschliessend effektiv umzusetzen (in der Umsetzung liegt heute nicht nur in der Krise das grösste Problem vieler Unternehmen). Das Team muss mit den Regeln der Krisenkommunikation vertraut und intern akzeptiert sein sowie gute Beziehungen zu wichtigen Meinungsbildnern und zu den Medien pflegen. Solche Vorkehrungen machen sich in schwierigen Zeiten umso bezahlter, je grösser das Risikopotenzial der Krise ist.

Krisenkommunikation gleicht einer Unfallversicherung, auch wenn jeder hofft, sie nie in Anspruch nehmen zu müssen, so schärft die Beschäftigung mit Krisenthemen die Sinne des Ma-

agements und verhilft ihm beim Kontakt mit Kommunikations-Zielgruppen zur gewünschten Professionalität und Vorsorge. Im Krisenfall selbst zahlt sie sich x-fach aus.

Der Brand oder die Explosion eines Treibstoff-, Pneu- oder Chemielagers, der Absturz eines Flugzeuges, die Entgleisung eines Zuges, die Verunreinigung mit Abwässern, die Vergiftung von Lebensmitteln, der Einbau defekter Komponenten in Computern oder Autos. Die Liste der möglichen Krisenauslöser ist unendlich lang, doch je nach Unternehmen und Branche durchaus verschieden.

## Risiken identifizieren


Während jedes Unternehmen einer all-fälligen Krise generell vorbeugen kann, indem es sein Image und seine Glaubwürdigkeit durch eine offene und ehrliche Informations- und Kommunikationspolitik stärkt, hat es sich insbesondere für Unternehmen mit spezifischen existenzbedrohenden Krisenpotenzialen (Flugzeugabsturz, Umweltverseuchung, Explosionsgefahr, Brände oder Hochwasser usw.) bewährt, diese Risikopotenziale im Rahmen des erwähnten Issues Managements frühzeitig zu definieren. Sind die Risiken geortet, werden Entwicklungsszenarien bis hin zum Worst Case skizziert, um in einem weiteren Schritt Kommunikations- und Informationsstrategien vorzubereiten, die geeignet sind, organisatorische, inhaltliche und prozessuale Voraussetzung zu schaffen, um im Fall der Fälle nicht kopflos reagieren zu müssen.

Dies alles kann nur in Zeiten geschehen, die nicht unter dem Eindruck eines solchen Ereignisses stehen. Normalerweise ist diese Phase die längste der vier (Ausnahmen wie Swiss bestätigen die Regel). Entscheidend ist, dass sie konsequent genutzt wird. Vorkehrungen, die

in der latenten Phase unterlassen werden, können sich in der akuten Phase bitter rächen.

Krisen fallen nicht immer vom Himmel. Häufig lässt sich die Eskalation von Fehlentwicklungen frühzeitig erkennen. Dann gilt es erst recht, Massnahmen vorzubereiten und umzusetzen, um den zu erwartenden Schaden abzufangen oder wenigstens in Grenzen zu halten. Wenns dennoch passiert, kann die persönliche Übernahme der Verantwortung durch den CEO oder VR-Präsidenten – ggf. in Verbindung mit seinem Rücktritt – als kommunikatives Zeichen par excellence vermittelt werden, das in der Regel zur Beruhigung der Szene beiträgt.

Ein solches Zeichen ist allemal geeigneter, die Situation zu glätten, als das demonstrative Festhalten an Sesseln und Pfründen, was die Kritik an Personen und damit am Unternehmen nur



UNIVERSITÄT  
FÜR HUMANWISSENSCHAFTEN  
IM FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN

Diplomlehrgang  
**Mediation**  
Dipl. Mediator/in

Konflikte kosten Nerven, Zeit und Geld. Auch berufliche Belastung fördert Konflikte. Noch nie war die berufliche Belastung so hoch. Lernen Sie kostenintensive Konflikte, die oftmals lediglich Resultate stressbedingt-missverständlicher Kommunikation sind, konstruktiv zu bewältigen: durch Mediation.

Wir adaptieren die alte Kulturtechnik praxisorientiert zu einem effizienten Instrument der Konfliktbewältigung für verschiedene Einsatzbereiche.

Fordern Sie unverbindlich und kostenlos unser detailliertes Programmheft an.

FORSCHEN – WISSEN – HANDELN

Universität für Humanwissenschaften  
Dorfstrasse 24 . FL-9495 Triesen  
Telefon: +423 . 399 40 10  
Fax: +423 . 399 40 11  
E-Mail: admin@unilie.li  
www.universitaet.li

mehr verstärkt und der Kritik häufig zu einer nicht mehr zu bremsenden Eigendynamik verhilft, die nach langem Hin und Her dann doch im unfreiwilligen Rücktritt der angeschossenen Chefs resultiert.

### Wer nicht kommuniziert, über den wird kommuniziert

Die lakonische Mitteilung, der Rücktritt habe nichts mit der aktuellen Diskussion zu tun und sei aus freien Stücken erfolgt, klingt unglaublich und darf getrost als Ausdruck der Geringschätzung einer transparenten und ehrlichen Öffentlichkeitsarbeit und damit auch der (internen wie externen) Öffentlichkeit dieser Personen selbst interpretiert werden.

In Krisenzeiten gelten eigene Gesetze (Herbst 2001). Während Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit im täglichen Umgang mit Kunden und Medien ohnehin an Bedeutung gewonnen haben, werden sie in der Ausnahmesituation zum erfolgsscheidenden Faktor. Wer nicht kommuniziert, über den wird kommuniziert (s.o.). Auch diese Aussage gilt generell, in Krisenzeiten aber ganz besonders. Auch hiervon können Swiss, CSG, Swiss Re und viele andere ein Lied anstimmen. Hauptproblem dabei ist, dass man Inhalt und Tenor der Kommunikation kaum mehr mitbestimmen und nicht mehr agieren, sondern höchstens noch reagieren kann.

Tritt der Krisenfall – aus welchem Grund auch immer – ein, steht jedes Unternehmen jäh im Scheinwerferlicht des öffentlichen Interesses. Journalisten, die sich früher nicht darum gekümmert haben, stehen vor den Toren Schlange. Doch auch die eigenen Mitarbeiter und die Umgebung haben Fragen, die es umgehend zu beantworten gilt. In dieser Situation nimmt der Erwartungsdruck auf jeden Kommuni-

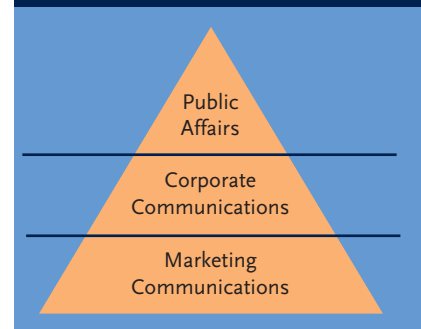
kationsverantwortlichen, vor allem aber auf den CEO und VR-Präsidenten schlagartig zu. Die Höhe dieses Drucks lässt sich nur mittels vorher getroffener Vorkehrungen regeln. Unternehmen, die im Falle einer Umweltkatastrophe, eines Unfalls oder auch in Folge einer plötzlich bekannt gewordenen Bilanzfälschung aus dem Stand auf Anfragen und Kritiken reagieren müssen, können nur aus der Hüfte schießen. Sie laufen akut Gefahr, den Schaden zu vergrößern statt ihn in Grenzen zu halten.

Unternehmen jedoch, die gut vorbereitet offensiv kommunizieren und glaubwürdige Erklärungen sowie emotional überzeugende Erläuterungen in die Diskussion bringen können, nehmen den Medien und anderen internen wie externen Kritikern viel Wind aus den Segeln und sorgen so dafür, dass die Phase der intensiven Berichterstattung schneller abflaut, als wenn Fragen offen bleiben und immer mehr Zusatzfragen provozieren.

Unternehmen haben also die Chance, sich in Trockenübungen auf den Sonderfall vorzubereiten, die Rollenverteilung und Abläufe zu definieren und zu üben, Einladungslisten, möglicherweise sogar Krisenhandbücher vorzubereiten usw. Wer die Chance, sich für die Kommunikation nach innen und ausen einen Zeitvorsprung zu erarbeiten, nicht nutzt, läuft Gefahr, im Ernstfall von Anfang an in die Defensive zu geraten. Dann kommt zur Krise die Kommunikationskrise und sorgt für unnötige Vertrauens- und Werteverluste. Man sollte nie vergessen: In der Krise geht es ums Ganze, zumindest aber um die Glaubwürdigkeit der handelnden Personen und um die Loyalität der Stakeholder – die Öffentlichkeit und Journalisten inbegriffen.

Oft suchen Unternehmen im Fall der Krise rasch Hilfe bei externen Kommunikationsspezialisten. Dies in der Hoffnung, bleibende Schäden durch

**Abb. 2: Die Hierarchie der Kommunikation**



**Die Hierarchie der Kommunikation strukturiert die Zielgruppen für die PR und damit Instrumente und Inhalte.** Quelle: Stöhlker 2001

zugekaufte Kompetenz verhindern oder reduzieren zu können. Je nach Situation mag das (tendenziell) funktionieren, doch im Vergleich zur skizzierten Präventivmethode – auch diese unter Einbezug von Kommunikationsprofis – kann es sich bei der kurzfristigen Ad-hoc-Lösung nur um einen Schnellschuss und eine zweitbeste Lösung handeln.

### Nach der Krise ist vor der Krise

36 der 50 weltweit angesehensten Unternehmen stammen einem aktuellen Ranking des US-Magazins «Fortune» zu Folge aus den USA. Damit ist der Anteil der nichtamerikanischen Brands auf dieser Liste in nur einem Jahr auf das Doppelte angewachsen. Die Gründe: Vor einem Jahr noch renommierte US-Firmen sind von der Liste oder ganz aus der Wirtschaft verschwunden. Ursache hierfür waren vor allem Bilanzskandale und weitere Image, Vertrauen und damit unternehmerische Substanz zerstörende Enthüllungen.


Deutlich gefallen in der Wertung ist sogar die ehemalige Nummer eins: General Electric. Nachdem ziemlich abstruse Entschädigungsvereinbarungen des lange unangefochten dominierenden und von vielen verherrlichten US-Top-Managers Jack Welch ans Tageslicht kamen und sich GE zudem gegen

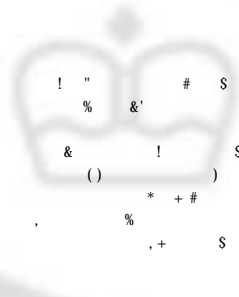
(

!"#  
 \$%\$&%  
 '#(  
 #  
 !)  
 \*  
 )#  
 ("'  
 #  
 !  
 +#%  
 '-  
 #/  
 0!  
 +  
 123  
 %!)  
 4#  
 +!  
 +%5  
 63  
 7#!+  
 "89  
 #9  
 -#)  
 :%\$% "#  
 ! (8  
 '  
 (3 !;  
 %  
 !+  
 # !+ #  
 3  
 \* !- #  
 (  
 \$% "# 9  
 # # \* <

#  
 +  
 8  
 \$  
 !+  
 % "#  
 /  
 # !  
 ; 3 =  
 ( >  
 : %  
 - .# /  
 + =  
 7 3  
 # - 3 !  
 + %3  
 #  
 #  
 # 2 !  
 ) 3  
 9#  
 9  
 4  
 " 3 9  
 % # !  
 + 8 ;  
 " 2 % #  
 " "  
 " 3 ! ) 2  
 2  
 ) !  
 )  
 :  
 . %  
 72 ( !/  
 + % !+  
 #  
 # &  
 %  
 )% # 3  
 #  
 !

!"#\$%&  
 !'( )\*\*%'#  
 %\*%  
 +',;-  
 !%.)  
 /  
 /  
 0)\*\*% %\*1 \*2 \*'  
 \*'%'%)3  
 &\$&\$"  
 4%(5\$  
 '\$66  
 \$7%8%  
 0)\*\*% %\* ) \*  
 /9+;% 3 # < <"#  
 \$(' 2 %  
 ! '% \* \*'  
 )'9+9 %)  
 " # + < (= 1 '  
 %> ?  
 . @ 6 ) 6 7 '  
 A %= - . B %  
 )\*\*% . %  
 "\$ % & ' + = 7 %  
 2 .) )' ? . %  
 %>

  
 UNIVERSITÄT  
 FÜR HUMANWISSENSCHAFTEN  
 IM FÜRSTENTUM LIECHTENSTEIN



! " # \$ %  
 % & ' ( ) \* +  
 & ! " # \$ %  
 ( ) \* + #  
 , % + #  
 . ! %  
 #  
 . : ' ! ; . " < ) ! " < . / " #  
 - % #+ . #  
 / # 01 , 2123 4  
 4 # ( 5106 622 17 87  
 , 9( 5106 622 17 88  
 " \$ ( @  
 %