

/// Worauf es bei der Kommunikation ankommt

Die Unternehmenskrise

In der Unternehmenskommunikation: Plötzlich kommt *der* Anruf, *die* Schlagzeile oder *die* Social-Media-Diskussion. Das, was man da liest oder hört, hat das Potenzial, sich zu einer Unternehmenskrise auszuweiten. Die Empörung kann sich noch steigern, den Ruf und das Geschäft schädigen. Wie reagieren? Welche Kommunikation führt schnell aus der Krise?

Bei den Kommunikationsverantwortlichen müssen jetzt erst einmal die Alarmglocken schrillen. Dafür brauchen sie gute eigene Sensoren und am besten auch Erfahrung, um die wahrgenommenen Eindrücke richtig einordnen und deuten zu können. In manchen Fällen ist die Botschaft nicht so offensichtlich, dass jeder die Tragweite sofort erkennt. Wenn die Sensoren aber ausschlagen, ist keine Zeit mehr zu verlieren. Es gilt, sofort zu entscheiden, sofort zu handeln. Weitreichende Kompetenzen sind wichtig, denn es sollte jetzt möglichst keine Zeit mehr für lange Absprachen verloren werden.

Wer bereits einen Krisenplan vorliegen hat, den er jetzt nur noch aus der Schublade ziehen muss, der kann besonders schnell und effektiv agieren. Die Wahrscheinlichkeit, dass alles richtig läuft, ist dann höher. Kommunikatoren, die selbst aus dem Journalismus kommen, die Funktionsweise des Journalismus also aus eigener praktischer Erfahrung auf Journalisten-Seite kennen, werden sich im Krisenfall auch leichter tun. Eine Garantie, richtig zu reagieren und die Krise abzufangen, ist das aber noch lange nicht, auch, weil man es deshalb noch lange nicht gewohnt ist, im Kreuzfeuer zu stehen. Dazu kommt, dass auch ein Shitstorm, der in einem Social-Media-Kanal oder an anderer Stelle im Netz entstehen kann, eine ganz eigene Dynamik entwickelt. Jede Krise bedeutet enormen psychischen Stress. Ein falsches Wort gegenüber Journalisten oder im Internet kann die Krise erst richtig entfachen.

Wenn eine Krise im Unternehmen droht, muss sofort gehandelt werden.

Es mag Ähnlichkeiten zu früheren Vorfällen geben, aber eine Krise taucht nie zweimal identisch auf. Effektive Krisenplanung, die sehr zu empfehlen ist, ist daher schwierig. Wichtig ist, diese kontinuierlich zu betreiben und auf dem neuesten Stand zu halten. Der Krisenstab muss benannt und sich über seine Aufgaben im Klaren sein (siehe S. 190 f.). Wer nicht auf eine Krise vorbereitet ist, kann sie kaum in einem frühen Stadium einfangen (siehe S. 178 f.).

Auf eine mögliche Krise sollte man mit allgemeinen Handlungsanweisungen vorbereitet sein.

Das Institute for Crisis Management, das zu den größten Krisenkommunikations-Instituten der USA gehört und seit 1990 auf Krisenkommunikation spezialisiert ist, betont zu Recht auf der Webseite crisisconsultant.com, dass es wichtig ist, allgemeine Strategien und Taktiken zur Verfügung zu haben, um auf die wahrscheinlichsten Ereignisse reagieren können. „One size fits all“-Strategien gibt es aber nicht, um auf eine Krise reagieren zu können. Unternehmen, die Krisenplanung mit dem Ansatz betreiben: „Wir handeln wie beim letzten Mal“, sind, wie das Institut zu Recht betont, zum Scheitern verurteilt.

Was ist eine Krise, was löst sie aus und wen kann sie treffen?

Krise leitet sich vom altgriechischen Verb krinein ab, was so viel bedeutet wie „trennen“ bzw. „(unter-)scheiden“. Bei einer Krise handelt es sich, so der Duden, um eine „schwierige Situation, Zeit, die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt“. Die Definition ist in der Medizin allerdings eine etwas andere als in der Wirtschaft und wieder eine andere als z. B. in der Soziologie. Es kommt also darauf an, in welchem Zusammenhang wir von einer Krise sprechen. Ein Unternehmen ist, so die gängige Definition, in der Krise, wenn sich die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit so stark ins Negative gedreht hat, dass die Geschäftstätigkeit gestört ist, dass Ruf, Marke und Arbeitsplätze, ja der Fortbestand des gesamten Unternehmens gefährdet sein können.

Entscheidend ist, wie sich die Krise entwickelt. Krisen sind beeinflussbar. Sie müssen und dürfen nicht als unabänderlich hingenommen werden. Es ist nicht zwangsläufig eine Katastrophe für das Unternehmen zu erwarten. Der Ausgang ist erst einmal offen. Auf dieses Wissen können Krisenkommunikatoren ihr Handeln gemeinsam mit der Geschäftsführung aufbauen. Die Krise kann in vielen Fällen sogar eine Chance sein.

Ein Unternehmen kann auf Ausbruch und Verlauf einer Krise Einfluss nehmen.

Es gibt verschiedene Arten von Krisen. Da sind eruptive, also unvermittelt auftretende, überraschende Krisen wie der Einsturz des Kölner Stadtarchivs am 3. März 2009 oder das Love-Parade-Unglück in Duisburg am 24. Juli 2010. Es gibt aber auch schleichende, wie den VW-Abgas-Skandal oder die des Outdoor-Kleidungsherstellers Jack Wolfskin, die durch eine veränderte Wettbewerbssituation und das Aufkommen des E-Commerce, also im Zuge der Digitalisierung, entstand und periodische, also wellenförmige Krisen. Letzteres können Probleme von und Unfälle mit Flugzeugen einer Fluglinie sein.

Nicht nur der Einbruch des Aktienkurses, ein Erdbeben oder ein Skandal wie der beim Spiegel, als Claas Relotius im großen Umfang eigene Geschichten manipuliert hat, kann eine Krise einleiten. Vieles beginnt zunächst eher unscheinbar. Es gibt interne Krisen und solche, die eine ganze Branche oder Region betreffen. Zu letzteren gehört die sogenannte Medienkrise, mit der all die „Lügenpresse“-Rufer einhergehen. Unternehmensinterne Krisen können z. B. im Rahmen von Change-Prozessen oder bei Übernahmen entstehen. Digitalisierung und Disruption bieten Anlass für verschiedene Krisen, denn Wandel macht intern und extern Angst. Es müssen nicht immer so offenkundige Aufreger wie der Relotius-Skandal sein, die eine Krise nach sich ziehen können.

Wen kann eine Krise treffen? Grundsätzlich kann wirklich jedes Unternehmen, jede Organisation, jede Institution, jeder Verband und auch jeder Politiker und jeder Prominente in eine Krise geraten, nicht nur in risikoreichen Branchen. Unternehmen und Menschen, die in der Öffentlichkeit stehen wie eben auch Medienunternehmen sind dafür natürlich anfälliger als Unternehmen, die die Öffentlichkeit kaum wahrnimmt. Die Wahrscheinlichkeit einer Krise hängt also vom Geschäftsfeld, der Größe des Unternehmens und der Relevanz des Problems für die Öffentlichkeit ab. Teils werden bewusst rufschädigende Gerüchte von Gegnern gestreut. Im US-Wahlkampf zu den Präsidentschaftswahlen 2016 warf Donald Trump seiner Kontrahentin Hillary Clinton Drogenkonsum vor, um ihr im Wahlkampf zu schaden. Ein taktischer Schachzug ihres Gegners. Zum Rücktritt des ehemaligen deutschen Bundespräsidenten Christian Wulff kam es, nachdem dieser sich zu spät und zu unentschlossen dazu äußerte, dass er Privilegien missbraucht und zu große Nähe zu Unternehmen gesucht habe. So kam die Krise erst richtig in Schwung.

In Unternehmen, in denen niemand außerhalb des Betroffenen-Kreises Interesse an einem Ereignis hat, spricht man dagegen nicht von Krise, sondern von einem Unglück, einem Notfall oder einer schwierigen Situation. Eine Krise tritt immer dann ein, wenn öffentliches Interesse an dem Problem entstanden ist.

Krisen kommen immer unerwartet und zu einem schlechten Zeitpunkt.

Krisen kommen nicht, wenn sonst wenig auf dem Schreibtisch liegt und man gerade frisch und ausgeruht und voller Tatendrang zum Krisenabwehren im Büro sitzt. Krisen nehmen keine Rücksicht darauf, ob man am Vorabend lange auf dem Konzert der Lieblingsband war oder die Nacht beim kranken Kind gewacht hat. Krisen kommen unpassend, oft unerwartet und nicht selten außerhalb der eigentlichen Arbeitszeit. Die Uhrzeit, die Müdigkeit, eventuelle Verabredungen, all das darf aber keine Rolle spielen, wenn man die sich anbahnende Krise im Keim ersticken oder zumindest in Griff bekommen will, ohne dass mehr Schaden angerichtet wird als nötig. Die Kommunikationsverantwortlichen müssen wie auf Knopfdruck funktionieren und mit all den nötigen Vollmachten dafür ausgestattet sein. Sofort. Ohne Verzögerung. Es soll Journalisten geben, die bewusst den Freitagnachmittag wählen, um unangenehme Recherchen über das Unternehmen publik zu machen. Krisen kennen aber kein Wochenende. Die Reaktion darf keinesfalls bis Montag warten.

Theoriebücher zur Krisenkommunikation, die vor dem digitalen Zeitalter geschrieben wurden, sind nur noch bedingt hilfreich. Krisen haben seither eine neue Dimension erhalten. Das wurde hierzulande spätestens mit den Protesten gegen Stuttgart 21 im Jahr 2010 deutlich. Der geplante Umbau in einen Durchgangsbahnhof führte zu einer beispiellosen Bewegung gegen

das Projekt von Bürgern aus allen Schichten und verschiedener politischer Gesinnungen, die alle ihre Interessen nicht berücksichtigt sahen. Die Kommunikation des Projekts mit all seinen Vorteilen misslang. Mit den Argumenten für das Projekt drangen die Kommunikatoren nicht zu den Gegnern durch. Ihr Fehler: Sie hatten die Macht der neuen Medien unterschätzt. Die früher oft empfohlene Abwarte-Taktik erwies sich als falsch und fatal. Generell wurde in der Kommunikation des Projekts so ziemlich alles falsch gemacht, was man falsch machen konnte.

Schnelle, sehr schnelle Reaktionen sind heute gefragt. Wer zu Beginn der Krise stundenlange Beratungen des Krisenstabs abhält, um sich auf ein ausgeklügeltes Statement zu einigen, nimmt in Kauf, dass in der Zeit jemand anders bereits die Deutungshoheit der Krise übernimmt, die ihm nicht mehr abzunehmen ist. Daher gilt: Nicht erst einmal abwarten, ob sich das Problem wirklich zur Krise ausweitet oder die Alarmglocken vielleicht doch einmal zu früh geläutet haben. Nachrichten verbreiten sich über die sozialen Netzwerke in Sekundenschnelle. Innerhalb weniger Stunden kann ein Shitstorm, der sich nachhaltig auswirken kann, bereits in vollem Gange sein.

Der finanzielle Nutzen von Krisenkommunikation lässt sich vorab nicht genau beziffern. Auch hinterher kann man schwer konkret benennen, welcher Schaden abgewandt wurde. Dennoch: Handeln, bevor es zu spät ist! Nicht warten, bis Ruf und Geschäft nachhaltig geschädigt sind. Die Probleme dürfen gar nicht erst virulent werden.

Eine schnelle Reaktion ist das A und O im Krisenmanagement.

Tief Luft holen, Krisenkommunikation starten

Wie aber nimmt man der Krise den Beigeschmack der Katastrophe und wandelt sie in etwas Produktives, vielleicht gar in eine Chance? Dafür gilt es zunächst einmal, die Nerven und die Übersicht zu bewahren, und, sofern vorhanden (siehe S. 190 f.), festgelegte Handlungsrichtlinien umzusetzen. Ganz grundlegend ist zunächst einmal Folgendes zu beherzigen:

Die falsche Reaktion

- Keine Reaktion (Dead Man)
- Vogel-Strauß-Taktik (Nichterreichbarkeit)
- Zu langes Warten
- Verharmlosung, Verniedlichung, Kleinmachen
- Schön-Reden (z. B. „Wir haben uns richtig verhalten“)
- Salamtaktik
- Verdrängung
- Verheimlichen
- Unbesonnenheit
- Greenwashing (bewusste Kundentäuschung)
- Nicht-Ernst-Nehmen von Kritik
- Unsicherheit
- Impulsives Verhalten
- Arroganz
- Überheblichkeit
- Aggression
- Marketing-Sprech
- Weigerung, Verantwortung zu übernehmen
- Lügen (Desinformation)
- alle unredlichen Praktiken
- Versprechungen, die vielleicht nicht eingehalten werden können
- unsichere Zukunftsprognosen
- Tricks
- Spielereien
- zu ausgefuchste Reaktionen (gehen oft schief)

*„Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muss ihm nur den
Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“*

Max Frisch

Die richtige Reaktion

- schnell (Jede Minute zählt. Sonst bleibt nur die Verteidigerrolle)
- aktiv, also agieren statt nur reagieren
- offen
- transparent
- sichtbar
- persönlich
- emotional
- betroffen
- klar
- ernsthaft (Kritik ernst nehmend)
- authentisch
- kompetent
- zuverlässig
- menschlich
- empathisch
- sympathisch
- lernfähig
- offensiv
- verantwortungsbewusst
- auf Gerüchte Bezug nehmen

- ◀ All diese Verhaltensweisen bergen die Gefahr der zusätzlichen Vertrauenskrise. Krisenkommunikation muss stattdessen darauf ausgerichtet sein, für Klarheit zu sorgen.

Die Reaktion muss sichtbar sein, also öffentlich. E-Mails oder Telefonate allein genügen nicht. Damit die Reaktion bei den Richtigen ankommt, ist es wichtig, die individuell geeigneten Kanäle zu bedienen. Diese sollten möglichst im Vorfeld schon genau definiert sein (siehe S. 191). Neben Owned Media und Social Media kann auch Paid Media (siehe S. 187 f.) eine große Rolle spielen, was viele in der Hektik des Tages erst einmal übersehen. Das, was kommuniziert wird, muss wahr sein.

Wann genau muss die erste Reaktion erfolgen? Dafür gibt es eine einfache Grundregel: je schneller, desto besser, auf jeden Fall innerhalb der ersten halben Stunde. Die erste Reaktion ist selten bereits eine detaillierte Stellungnahme. Dafür ist es oft zu früh. Wer aber erst einmal Stakeholder informiert und mit einem ersten Statement an die Öffentlichkeit geht, wird es später einfacher haben.

Eine erste öffentliche Stellungnahme darf vorerst unverbindlich sein.

Je nach Art der Krise kann eine erste Reaktion zum Beispiel Sätze wie „wir nehmen die Sache ernst“, „wir gehen der Sache nach“ oder „wir sind dabei, die Sache aufzuklären“ beinhalten. Eine umfassende Reaktion kann später erfolgen. Aber die erste Reaktion ist ungemein wichtig, sonst übernehmen andere die Deutungshoheit. Trotz der gebotenen schnellen Reaktion muss aber wohlüberlegt sein, wie man reagiert. Wer dabei vor Kameras treten muss, sollte daher sein Statement auch aufzeichnen. Diese zwei, drei Minuten muss man sich nehmen, bevor man sich öffentlich äußert. Das geht sogar mit dem Handy auf der Toilette. Interviews für Printmedien, aber auch für Radio oder Fernsehen abzulehnen, das ist zwar immer eine Option, meistens aber keine gute. Journalisten schreiben bzw. sagen dann gerne: „Vom Unternehmen war keine Stellungnahme zu erhalten.“ Dadurch entsteht der Eindruck, dass die Vorwürfe stimmen.

Krisenkommunikation geht anders. Achtung: Nur das in Interviews sagen oder auf Social Media posten, was man auch in der Zeitung gedruckt lesen möchte. Alles, was nicht druckreif ist, auch nicht auf anderen Wegen kommunizieren. Medien greifen gerne auch mal einen unbedachten Satz auf Social-Media-Kanälen auf.

Im Krisenfall auch nicht vergessen, dass eine eigene Pressemitteilung oft eine sehr gute Möglichkeit ist, die Deutungshoheit zu behalten und Medien bei ihren Recherchen den Wind aus den Segeln zu nehmen. Ab einem bestimmten Punkt ist die Dynamik nur noch schwer zu stoppen. Je länger man wartet, desto schwieriger wird es, der Krise Herr zu werden. „Bereits in den ersten Stunden einer Krisenreaktion werden *alle* Weichen gestellt, und von den öffentlich wahrgenommenen Handlungsweisen ganz zu Beginn einer aufkommenden Krise wird der gesamte spätere Krisenverlauf bestimmt“, schreiben Peter Höbel und Thorsten Hofmann in ihrem Buch „Krisenkom-

munikation“. Weiter heißt es dort: „Einmal gemachte Fehler lassen sich nur schwer und dann auch nur mit sehr großem (d. h. hohem finanziellen) Aufwand korrigieren.“ Wenn irgend möglich, sollte man bereits eine halbe Stunde nach Bekanntwerden der Vorwürfe reagieren, insbesondere dann, wenn es sich um eine akute Krise handelt.

Wie geht man mit Diskussionen auf Social Media um? Das ist ein Thema, das individuell entschieden werden muss, immer mit viel Fingerspitzengefühl. Die ING-DiBa Bank gewann die Öffentlichkeit 2012 damit, Nutzer untereinander auf ihrer Facebookseite frei diskutieren zu lassen, statt viel einzugreifen. Dort war ein Shitstorm von Vegetariern und Veganern ausgebrochen nach ihrem Spot, der den Basketballstar Dirk Nowitzki in einer Metzgerei mit einer Scheibe Wurst zeigte. Fleischesser sprangen für ING-DiBa in die Bresche. Es entbrannte eine hitzige Diskussion. Das Statement der Bank zu dem großen Wirbel auf Facebook lautete:

„Gespannt verfolgen wir die aktuelle Diskussion auf unserer Facebook-Seite. Für uns als ING-DiBa sind Fairness und Transparenz wichtige Unternehmenswerte. Selbstverständlich laden wir Sie herzlich dazu ein, weiterhin Ihre Meinungen frei zu äußern und Ihren Standpunkt zu vertreten.“ Diese Reaktion bekam viel Lob. In diesem Fall aber spielten zwei wichtige Dinge eine Rolle: Erstens: Es zeichnete sich schnell ab, dass die empörten Vegetarier und Veganer von Fleischessern ohnehin schon Gegenwind bekamen. Zweitens: Die ING-DiBa hat sich nicht totgestellt, sondern schnell die Entscheidung bekannt gegeben, die Diskussion laufen zu lassen.

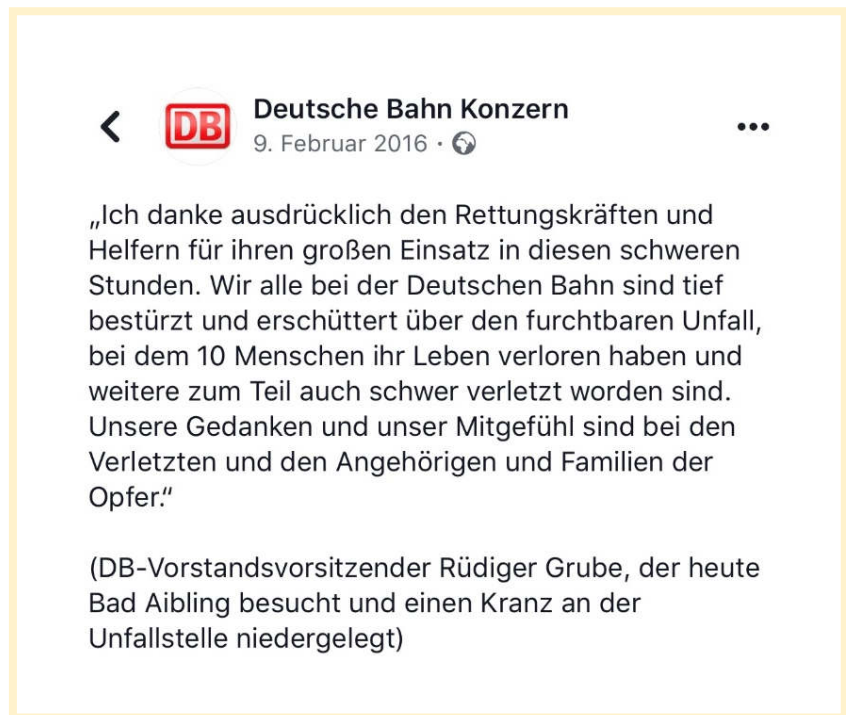
Ein Beispiel dafür, wie man den Ton trifft, kommt von der Bayerischen Oberland GmbH (BOB) / der Deutschen Bahn. Am 9. Februar 2016 stießen auf der Strecke Holzkirchen-Rosenheim bei Bad Aibling zwei Meridian-Züge der BOB frontal zusammen. 12 Menschen starben, 89 wurden teils schwer verletzt. Für den Unfall verantwortlich war der Fahrdienstleiter, der die Signale falsch gestellt hatte.

Details dazu, wie die Krisenkommunikation vor Ort ablief, finden Sie in dieser Publikation im Anschluss an diesen Beitrag – im Interview mit Dr. Bernd Rosenbusch, dem damaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung bei der Bayerischen Oberlandbahn GmbH. Er übernahm damals die Leitung der Kommunikation, brach sofort seinen Urlaub ab, als er vom Unfall hörte und eilte zum Unglücksort.

Am Tag des Zugunglücks von Bad Aibling erschien zudem folgendes Statement der Deutschen Bahn auf Facebook:

Im Umgang mit Social Media bedarf es viel Fingerspitzengefühls.

Abbildung 1: Statement Deutsche Bahn



Screenshot: Eva Werner

Nach dem Zugunglück in Bad Aibling traf die Deutsche Bahn mit einem glaubwürdigen, emotionalen Statement zum Tod der Menschen den richtigen Ton.

In der sogenannten Ibiza-Affäre um den österreichischen Vizekanzler Heinz-Christian Strache (FPÖ) war die Reaktion des österreichischen Bundespräsidenten Alexander Van der Bellen einen Tag nach Bekanntwerden des Skandals und dann auch in der Folge vorbildlich.

Am 17. Mai 2019 hatten Spiegel Online und Süddeutsche.de Ausschnitte eines heimlich gedrehten Videos gezeigt, auf denen der damalige Vizekanzler Österreichs, Heinz-Christian Strache (FPÖ), und der damalige geschäftsführende FPÖ-Klubobmann, Johann Gudenus, im Juli 2017 bei einem Treffen mit einer angeblichen Nichte eines russischen Oligarchen zu sehen sind. Themen bei dem Treffen waren unter anderem die Umgehung der Gesetze zur Parteienfinanzierung und verdeckten Übernahme von österreichischen Medien. Nachdem Bundeskanzler Kurz bereits am Abend dieses Tages nach Rücksprache mit Van der Bellen das Ende der Koalition erklärt hatte, reagierte Van der Bellen am Folgetag öffentlich:

Abbildung 2: Statement Alexander Van der Bellen



Alexander Van der Bellen ✓
18 May at 20:43 · 🌐

👍 Like Page ...

Die Bilder, die uns seit gestern erreichen, zeigen ein verstörendes Sittenbild, das unserem Land, unserem Österreich nicht gerecht wird. Ich möchte das in aller Deutlichkeit sagen: So sind wir nicht! So ist Österreich einfach nicht!

Was dieses Sittenbild aber auch zeigt, das formuliere ich in aller Klarheit, ist eine dreiste Respektlosigkeit den Bürgerinnen und Bürgern unseres Landes gegenüber.

Verantwortungsträger der Republik haben das in sie gesetzte Vertrauen gebrochen. Das ist eine unerhörte Respektlosigkeit Bürgerinnen und Bürgern gegenüber. Und diese Respektlosigkeit toleriere ich nicht.

Die österreichische Bevölkerung muss sich auf die Integrität der Regierung, auf die Integrität der Verantwortungsträger und auf die Integrität der Institutionen verlassen können. Wir alle müssen unseren Institutionen vertrauen können.

Das ist das Fundament unserer Demokratie. (vdb)

Lesen Sie hier die gesamte Erklärung zur aktuellen innenpolitischen Situation ➡ <https://bundespraesident.at/.../deta.../news/erklaerung-neuwahl/>

Screenshot: Eva Werner

Der österreichische Bundespräsident Van der Bellen führte das Land mit ruhiger Hand durch die Krise. Hier ein Beispiel für seine Kommunikation nach Bekanntwerden der sogenannten Ibiza-Affäre.

Ein Beispiel vom ZDF: In der „heute-show“ vom 6. Februar 2015 wurde ein Statement einer jungen Linken-Politikerin aus dem Zusammenhang gerissen. Sie hatte in einem Interview zum Erfolg der AfD gesagt, dass viele Wähler statt der NDP nun die AfD wählten. Zitat in der „heute-show“: „Ich möchte nicht mehr die NPD wählen, weil die mir zu rechtsextrem ist, und deswegen wähl ich jetzt die AfD. Ich sage immer, das ist die NPD in freundlich.“ Der Zuschauer musste sie so für eine Anhängerin der AfD halten. Das ZDF hatte dabei ihre einleitenden Sätze unterschlagen: „Hier auf dem Dorf gibt's ziemlich viele Leute, die rechter Meinung sind, die einfach sagen: ...“

Die Redaktion der „heute-show“ entschuldigte sich umgehend für eine Fehldarstellung in ihrer Sendung.

Die Betroffene empörte sich auf Facebook: „Dies ist eine Frechheit und widerspricht meinem bisherigen politischen Engagement für Flüchtlinge und gegen Rassismus.“ Umgehend folgte eine Entschuldigung des ZDF via Pressemitteilung und Social Media. In der Pressemitteilung vom 7. Februar 2015 hieß es: „Der Redaktion der ‚heute-show‘ ist für die ZDF-Sendung vom 6. Februar ein Recherchefehler unterlaufen. In der Kommunikation zwischen Mitarbeitern der Sendung, die zahlreiche TV-Ausschnitte sichten, und den Autoren der Sendung ist für einen Filmbeitrag die entscheidende Information verloren gegangen, dass eine dort gezeigte Frau keineswegs ihre eigene Meinung äußert, sondern die Meinung anderer. Dadurch wurde sie fälschlicherweise als politisch rechts stehend dargestellt. Die Redaktion wird in der kommenden Ausgabe der ‚heute-show‘ am 13. Februar 2015 den Sachverhalt noch einmal aufgreifen und richtigstellen.“

Moderator Oliver Welke hat sich nach Bekanntwerden des Fehlers umgehend mit der Frau in Verbindung gesetzt und sich entschuldigt. In der Sendung sagte Oliver Welke später: „Wir sind hier zwar ziemlich skrupellos, aber aus einer jungen Frau, die sich gegen Rassismus engagiert, absichtlich eine Rechte zu machen, so skrupellos sind wir auch nicht.“

Auf Facebook gab es mehrere Statements. Das erste folgte schnell und war knapp:

Abbildung 3: Statement „heute-show“



Screenshot: Eva Werner

Die „heute-show“ entschuldigte sich auf Facebook, aber auch auf Twitter und via Pressemitteilung, dann noch einmal direkt in der Sendung.

Schließlich entschuldigte sich „heute-show“-Moderator Oliver Welke bei den Zuschauern und betonte, dass die Redaktion aus der Panne gelernt habe. Der Beitrag erhielt fast 37.000 „Gefällt mir“-Angaben. Die Wogen waren schnell geglättet.

Werden die in diesem Kapitel aufgeführten Punkte nicht beachtet, kommt die Krise erst richtig in Schwung, das Vertrauen ins Unternehmen ist langfristig gestört. Dafür gibt es unzählige Beispiele. Der ADAC zum Beispiel hat Fälschungen bei der Zahl der abgegebenen Stimmen und der Platzierungen für den Autopreis „Gelber Engel“ Anfang 2014 zunächst immer wieder abgestritten. Aktionären, die mehr wissen wollten, drohte er sogar mit einer Klage. Nachdem die Sache dann doch ans Licht kam, wurde die „Salami-Taktik“ angewandt. Die Folge war der Rücktritt des ADAC-Präsidenten und ein langfristiger Vertrauensverlust der Mitglieder.

Die Bedeutung von Emotionen

Journalisten werden vermutlich bald emotional fesselnde Geschichten über das Unternehmen erzählen, in denen im Zweifel das Unternehmen als der Schurke dastehen wird und Ängste geschürt werden, die vielleicht schon latent in der Bevölkerung vorhanden waren. Nach der Nuklearkatastrophe in Fukushima im März 2011 beispielsweise hatte sich gar nichts an den Risikofaktoren für Kernkraft in Deutschland geändert. Trotzdem entstand dadurch eine neue Haltung der Bevölkerung gegenüber Atomkraft und die Bundesregierung musste reagieren. Wenn es im Unternehmen zum Beispiel gerade einen Skandal im Zusammenhang mit digitalen Technologien gab, dann werden wohl Technologieängste ausgelöst und von Journalisten gesteigert, unter denen das Unternehmen und die Branche leiden werden. Wie kann man das drehen? Wie kann man reagieren?

Es kann auch bald Gerüchte über das Unternehmen geben, die emotional bewegen, selbst wenn diesen jegliche Fakten fehlen. Irrationale Aspekte dürfen in der Krise nicht unterschätzt werden. Generell kommen oft im Verlauf der Krise neue Aspekte und Themen hinzu, auf die es dann ebenfalls zu reagieren gilt.

Storytelling kann Ängste schüren oder im Gegenteil Ängste reduzieren.

„Eine gut erzählte Geschichte ist viel mehr als eine Reihe von Fakten. Sie berührt, bewegt, inspiriert“, schreibt Thomas Pyczak in seinem Buch „Tell me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen“. Sie kann eben Ängste schüren. Eine gut erzählte Geschichte kann aber auch das Gegenteil bewirken, Ängste reduzieren und Verständnis für das Unternehmen wecken. Das kann man sich in der Krisenkommunikation zunutze machen. Man muss nicht die emotionale Darstellung gegen das Unternehmen durch Journalisten hinnehmen, sondern kann dem eigenes Storytelling entgegensetzen, das aber auf Tatsachen beruhen muss. Reine Fakten in Form eines Berichtes genügen oft nicht, weil sie nicht fesseln und emotional bewegen. Das, was man im Unternehmen als logisch wahrnimmt, wird nicht automatisch auch so in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Man kann das aber mit einer guten, überzeugenden, authentischen Story transportieren, damit Sorgen und Ängste nehmen und die Deutungshoheit übernehmen oder zurückgewinnen. Es gilt weiter, dass die Reaktion schnell kommen muss. Wer zu lange wartet, hat irgendwann keine Chance mehr, gegen sie anzugehen.

Fragen, die man sich gleich zu Beginn der Krise stellen sollte

- Wie nimmt die Öffentlichkeit die Lage wahr?
- Wie kann ich diese Wahrnehmung drehen?
- Welche konkrete Botschaft habe ich, die ich transportieren möchte?
- Wie kann ich emotional Verständnis für mein Unternehmen erzeugen?
- Wie kann ich der Darstellung des Unternehmens als Schurke, die vielleicht schon in der Welt ist oder bald in der Welt sein wird, entgegenwirken?
- Wie bekomme ich die Bevölkerung, die Stakeholder wieder auf meine Seite?
- Kann ich überraschen, indem ich etwas tue, mit dem jetzt keiner rechnet?

Ein Beispiel für eine gelungene Reaktion, die Emotionen auslöste: Kentucky Fried Chicken (KFC) waren 2018 in Großbritannien und Irland im ganzen Land die Hähnchen ausgegangen, weil KFC den Lieferanten gewechselt hatte, der es dann offenbar vermasselte, rechtzeitig zu liefern. KFC musste Restaurants vorübergehend schließen. Kunden waren aufgebracht, die Polizei erklärte sich via Twitter für nicht zuständig. Es sammelte sich Wut an. Auf Social Media gab es einen Shitstorm, die Presse berichtete über die aufgebracht Bevölkerung.

KFC reagierte darauf mit Zeitungsanzeigen. Statt KFC stand da FCK, der Abkürzung von "f**k". Begleittext: „Es tut uns leid. Ein Hähnchen-Restaurant ohne Hähnchen ist nicht ideal. Eine riesige Entschuldigung geht daher an unsere Kunden, vor allem an die, die weit gefahren sind, um dann herauszufinden, dass wir geschlossen hatten. Wir können uns gar nicht genug bei unseren Team-Mitgliedern und Franchise-Partnern bedanken, die unermüdlich daran gearbeitet haben, die Situation zu verbessern. Es war eine krasse Woche, aber wir machen Fortschritte und von Tag zu Tag werden mehr und mehr frische Hähnchen in unsere Restaurants geliefert. Danke, dass Sie es mit uns ertragen ...“ Diese Anzeige brachte die Leute zum Lachen, die Sympathie für das Unternehmen war wiederhergestellt.

Abbildung 4: Anzeige Kentucky Fried Chicken



Foto: Alex Goy auf Twitter <https://twitter.com/A1GOY> - 23.2.2018

Diese Anzeige erschien in Großbritannien sowohl in der „Metro“ als auch in der „Sun“.

Diese Krisenkommunikation via Paid Media von KFC brachte viele Leser zum Lachen. Hätte die Bahn allerdings so auf das Zugunglück in Bad Aibling reagiert, wäre der Shitstorm natürlich riesig gewesen.

Ein weiteres Beispiel einer gelungenen Storytelling-Kampagne als Reaktion auf ein negatives Bild in der Öffentlichkeit ist die #alltreesarebeautiful-Kampagne von Reese's. Mit diesem Hashtag entgegnete der Süßwarenhersteller im Jahr 2015 auf Kritik der Konsumenten an den unförmigen, misslungenen Schoko-Weihnachtsbäumen, die an etwas ganz Anderes erinnerten. So wurde aus einem PR-Desaster ein PR-Erfolg.

Abbildung 5: Werbekampagne Reese's



Screenshot: Eva Werner

Diesem Motiv folgten eine Vielzahl von anderen Motiven, alle mit dem gleichen Motto. Die Kampagne wird bis heute fortgeführt, weil sie so erfolgreich ist.

Generell gilt: Storytelling als Reaktion auf die Krise darf in vielen Fällen überraschen. Wer mutig mit einer interessanten Botschaft, einer spannenden Geschichte auf die Krise reagiert, hat gute Chancen, die Öffentlichkeit langfristig wieder an sich zu binden. Alle Punkte des vorangegangenen Kapitels sind dabei unbedingt zu beachten. Lügen und andere unredliche Praktiken haben auch im Storytelling nichts verloren.

Wie kann man sich vorbereiten?

Da Krisen nicht oder zumindest nicht konkret vorhersehbar sind, gibt es auch kein Patentrezept, wie man kommunikativ auf die Krise reagiert. Vorbereiten muss man sich aber. Alles andere wäre ein verhängnisvoller Trugschluss. Krisenkommunikation braucht daher detaillierte Vorbereitung. Sonst kann es schnell vorbei sein mit der guten Reputation, wie Warren Buffett (US-Unternehmer) zu Recht anmerkt. Die Säulen, die dafür nötig sind, müssen stehen, wenn die Krise ausbricht. Sich umfassend auf mögliche Krisen vorzubereiten, ist wie eine Versicherung und gehört zur unternehmerischen Verantwortung. Ohne Vorbereitung kann es teuer werden und zu langfristigen Schäden führen.

Für den Ernstfall sollte jedes Unternehmen im Vorfeld Strategien zur Krisenkommunikation entwickeln.

„Erfahrungen der Vergangenheit zeigen, dass eine unvorbereitete Krisenkommunikation ein hohes Risiko darstellt“, heißt es im Leitfaden des Bundesinnenministeriums zur Krisenkommunikation (2014). „Eine nicht vorbereitete oder fehlerhafte Krisenkommunikation kann die Situation unkontrolliert eskalieren lassen, das Vertrauen der Bevölkerung nachhaltig beeinträchtigen und somit die Glaubwürdigkeit verantwortlicher Stellen beschädigen. Auch das Betriebsklima und die Motivation des eigenen Personals können darunter leiden. Und schließlich werden widersprüchliche Aussagen von Verantwortlichen und Experten, Missverständnisse, Schuldzuweisungen und Diskussionen in den Medien zur Belastung für die Krisenbewältigung selbst. Behörden und Unternehmen mit erprobten Krisenmanagement-Strukturen und einer zielgerichteten Krisenkommunikations-Strategie können Krisen besser bewältigen.“

Die Vorbereitung muss individuell und konkret auf das Unternehmen auch zugeschnitten sein. Generell gilt: In allen Bereichen (Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit, Presse) muss Vertrauen aufgebaut sein, das Unternehmen muss ein positives Image haben, wenn die Krise ausbricht.

Die Vorbereitung inklusive der Erstellung eines Krisenplans sollte gründlich sein und immer wieder aktualisiert werden. Ein Schwerpunkt muss die gründliche Analyse von Problemen im Unternehmen und anderen möglichen Risiken sein. Die Kommunikation für den Fall, dass sich diese Risiken zu Krisen entwickeln, sollte gut durchdacht sein und gut angeleitet werden. Dabei empfiehlt sich auf Basis von SWOT-Analyse der Einsatz von Kreativmethoden wie Mindmapping, Scrum und Design Thinking.

„Man braucht 20 Jahre, um sich eine gute Reputation zu erarbeiten und fünf Minuten, sie zu zerstören.“

Warren Buffett

Wichtige Punkte

- Kontakte zu Presse, Politik, Kunden und Stakeholdern aufbauen und pflegen.
- Professionelles und schnelles Kundenfeedback mit regelmäßig geschulten Mitarbeitern geben. Kundenzufriedenheit auswerten und analysieren. Kundenzufriedenheit kann im Krisenfall ein entscheidender Faktor sein.
- Funktionierende Kommunikationsplattformen aufbauen und einsatzbereit haben. Wissen, über welche Kanäle man die Zielgruppe am besten erreicht. Suchmaschinenoptimierung (SEO) und Monitoring-Tools für die Beiträge im Netz und auf Social Media dabei nicht vergessen.
- Interne Kommunikation pflegen, Mitarbeiterzufriedenheit im Blick haben.
- Regelmäßige Analyse potenzieller Ursachen möglicher Krisen, z. B. mit Hilfe der SWOT-Analyse oder des Business Model Canvas.
- Issue-Management betreiben, das heißt: Themen im Blick haben, die relevant und / oder kritisch werden können.
- Krisenpläne bzw. Leitfäden für die wahrscheinlichsten Krisenfälle griffbereit in der Schublade haben. Abläufe, Verantwortlichkeiten und Prozessabläufe müssen definiert sein, aktuelle Kontaktdaten zu Medien, Stakeholdern und Behörden enthalten sein.
- Regelmäßige Krisenfall-Übungen mit den verantwortlichen Kommunikatoren durchführen, um den Ernstfall zu proben.

Die Nachbereitung: Warum sie so wichtig ist

Jede Krise geht vorüber – manchmal schneller, manchmal langsamer. Die Dauer und das Ausmaß können, wie bereits erläutert, durch Krisenmanagement inklusive Krisenkommunikation entscheidend mitbestimmt werden. Wer danach vorschnell zur Tagesordnung übergeht, macht einen entscheidenden Fehler. Direkt nach der Krise heißt es, sich zusammzusetzen und in Ruhe zu analysieren, was aus welchem Grund geschehen ist. Wo bestehen jetzt noch Defizite? Wie kann man sie beheben?

Krisenübungen sind wichtig für den Ernstfall.

Nach der Krise ist vor der Krise. Beim nächsten Mal soll es besser laufen. Dafür muss einiges getan werden. Direkt nach der Krise ist der perfekte Zeitpunkt, um regelmäßige Krisenübungen einzuführen. So wird dafür gesorgt, dass die Kommunikatoren im Ernstfall nicht überfordert sind.

///

Weiterführende Literatur

Die Axiome von Paul Watzlawick (ohne Jahr): <https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

Duden zur Definition von Krise (ohne Jahr): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Krise>

Eck, Klaus / Eichmeier, Doris: Die Content-Revolution im Unternehmen: Neue Perspektiven durch Content-Marketing und -Strategie, Freiburg 2014.

Fiederer, Susanne / Ternès, Anabel: Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch, Wiesbaden 2017.

Höbel, Peter / Hofmann, Thorsten: Krisenkommunikation, Konstanz / München, 2. überarb. Aufl., 2014.

Immerschitt, Wolfgang: Aktive Krisenkommunikation. Erste Hilfe für Management und Krisenstab, Wiesbaden 2015.

Klapproth, Jorge: Der Tag X. Vorbereitung auf den Ernstfall. Handbuch für Krisenmanagement und Krisenkommunikation. Norderstedt, 2. Aufl., 2018.

Leitfaden zur Krisenkommunikation des Bundesinnenministeriums (2014): <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf>

Podcast von digital kompakt zum Thema (2017): <https://soundcloud.com/dkompakt/pr-drecksau-marcus-johst-tricks-krisenkommunikation>

Pyczak, Thomas: Tell me! Wie Sie mit Storytelling überzeugen, Bonn 2017, korrigierter Nachdruck 2018.

T3n zur Bedeutung von Paid Media bei der Krisenkommunikation: <https://t3n.de/news/paid-media-instrument-1156657/>

Webseite des Institute for Crisis Management: <https://crisisconsultant.com>

Zum Zugunglück von Bad Aibling: <https://gfx.sueddeutsche.de/apps/5810cd7a910a46f716ca8b38/www/>

Zur Kampagne #alltreesarebeautiful: <https://www.adweek.com/creativity/reeses-turned-gripes-about-its-ugly-christmas-candy-funny-ads-about-tree-shaming-168615/><https://pr.mention.com/pr-strategies>

Zur Kampagne FCK von KFC: <https://www.horizont.net/marketing/auftritte-des-tages/KFC-Die-Rueckkehr-des-Colonels-nach-der-Huehnchen-Krise-167264>