



## Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg

Krisen sind variabler geworden. So haben wir in den letzten Jahren eine Verlagerung weg von den „klassischen“ Krisenbranchen – wie sie zum Beispiel über viele Jahre die Chemie oder die Kernenergie darstellten – in alle Bereiche der Wirtschaft feststellen können. Sie betreffen jegliches Verhalten, das sich in der Öffentlichkeit abspielt und für eine Skandalisierung eignet.

Was erfahrene PR-Chefs wissen: Das klassische Verlaufsmuster gibt es nicht. Jeder Kommunikationsmanager wünscht sich das zwar, denn es wäre die ideale Voraussetzung, um sich optimal vorzubereiten. Nur: Aus der Analyse von sehr vielen Krisen wissen wir, dass jede Krise ihre ganz spezifische Historie besitzt. Entscheidend ist hier die Frage, welche Kräfte, welche mediale und anderen Akteure haben in diesem Kräfteparallelogramm der öffentlichen Auseinandersetzung welches Gewicht? Und welches Gewicht hat das Unternehmen in dieser Situation in die Waagschale zu werfen?

Dennoch gibt es einige allgemeine Regeln. Nach wie vor gilt, dass die beste Vorbereitung auf Krisen die Krisenvermeidung ist und das beste Krisenmanagement die Vorbereitung auf die Krisensituation. Je früher man eine Krise erkennt, desto mehr Zeit gewinnt man, um Handlungsoptionen auszuloten, um Krisenkommunikation kanalisieren zu können, um Dinge richtig stellen und abwenden zu können.

Mitten in der Krise ist es Kommunikation unter Stress. Die qualitativen Anforderungen an Kommunikation in Krisenzeiten sind um ein Vielfaches höher als in Routinezeiten. Darauf kann man sich vorbereiten, infrastrukturell durch ein Krisenzentrum, inhaltlich durch Krisenpläne, personell durch geeignete Teamverstärkungen und die Klärung der Zusammensetzung der Teams. Insbesondere ist im Vorfeld zu klären, wer die Leitung von solchen Teams und die strategische und operative Führung in Krisenzeiten übernimmt. Es gilt: Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg.

Welche Erfahrungen routinierte Krisenmanager gemacht haben, erläutern Martin Roth (HypoVereinsbank) sowie die beiden Berater Klaus-Peter Johanssen und Peter Höbel in unserem kleinen Schwerpunkt Krisen-PR. Das Thema, davon sind wir überzeugt, wird uns auch in Zukunft noch oft begegnen.

Darüber hinaus ist unser Themenspektrum breiter als je zuvor. Andreas Brozat, der von Auburn Hills aus für die Marken Chrysler, Jeep und Dodge verantwortlich ist, erläutert uns, wie man sich mit einem Buch erfolgreich ins Gespräch bringt. Ulf Henning von Accenture verdeutlicht die Rolle einer professionellen „Recruiting-PR“, wenn man die besten Köpfe für sein Unternehmen gewinnen will. Der eBay-Kommunikationschef Nerses Chopurian führt aus, wie sein Unternehmen neue Kundengruppen erschließt. Und wie facettenreich der Beruf des Kommunikationsmenschen ist, belegt nicht zuletzt Hans Obermeier von der WestLB in unserem großen Interview. Er gibt uns Auskunft darüber, wie er seinen CEO Thomas Fischer erfolgreich (um-)positioniert hat, was eine gute Story ausmacht und dass man auch PR-Mitarbeiter über Zielvereinbarungen führen kann.

Viel Gewinn beim Lesen wünschen  
Gero Kalt und Rainer Mathes

SECHS FAKTOREN BESTIMMEN DIE KRISENKOMMUNIKATION

# Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation?

VON PETER HÖBEL

**KRISENKOMMUNIKATION**

> Was haben im Sommer 2005 Air France und Helios mit VW, Infineon, DaimlerCrysler und der Commerzbank gemeinsam? Sie werden von Schlagzeilen beherrscht, und sie verlieren galoppierend an öffentlichem Ansehen. Sie haben eine Krise.

Flugzeugabstürze und Schmiergeldaffären, Terroranschläge und Insidergeschäfte, Naturkatastrophen und Geldwäschevorwürfe – die Krise hat viele Gesichter: von „Schadensereignissen“, die überall, jederzeit und unvorhersehbar eintreten, bis zu Schief lagen im Unternehmen, die sich meist über längere Zeiträume entwickeln. So erschreckend das Krisen auslösende Ereignis jeweils sein mag, so unzulänglich ist häufig die Kommunikation darüber. Warum werden selbst Großunternehmen mit mächtigen PR-Abteilungen von Ereignissen über-

rollt, stehen zumindest dem Anschein nach hilflos mit dem Rücken zur Wand?

**Krisen in der Kommunikation**

Krisen sind Ereignisse oder Störungen, die negativen Einfluss mit nachhaltiger Wirkung auf die Wirtschaftskraft oder die Reputation eines Unternehmens oder einer Organisation haben oder haben können. Zur Schadensminderung ist aktives Krisenmanagement erforderlich. Jede Krise hat eine operative und eine kommunikative Komponente. Dementsprechend sind im Vorfeld die Krisenprävention und im Ernstfall die Krisenintervention zu organisieren. Krisenkommunikation muss daher integrativer Bestandteil des Krisenmanagements sein.

Von Krisen bedroht sind nicht nur die üblichen Verdächtigen: klassische High-Risk-Unternehmen aus Chemie, Pharma, Energie und Verkehr. „Krisen-PR ist wichtig“, sind sich rund 80 Prozent der 400 deutschen Topunternehmen einig.

Dieser Erkenntnis widerspricht die praktische Erfahrung, wenn zwei Drittel derselben Unternehmen im Frühjahr 2005 noch keinen abgestimmten Krisenplan beziehungsweise Krisenstab vorweisen können.

Meist existieren einzelne für das operative Krisenmanagement erforderliche Elemente. In vielen Branchen sind Reaktionen auf Grund ge-

setzlicher Vorgaben geregelt. Die betroffenen Firmen haben etwa nach der Störfallverordnung oder nach Richtlinien des Arbeitsschutzes, der Finanzaufsicht oder spezifischer Kontrollverfahren von

---

KRISENPRÄVENTION IST DIE  
VERSICHERUNG FÜR MARKE,  
IMAGE UND REPUTATION.

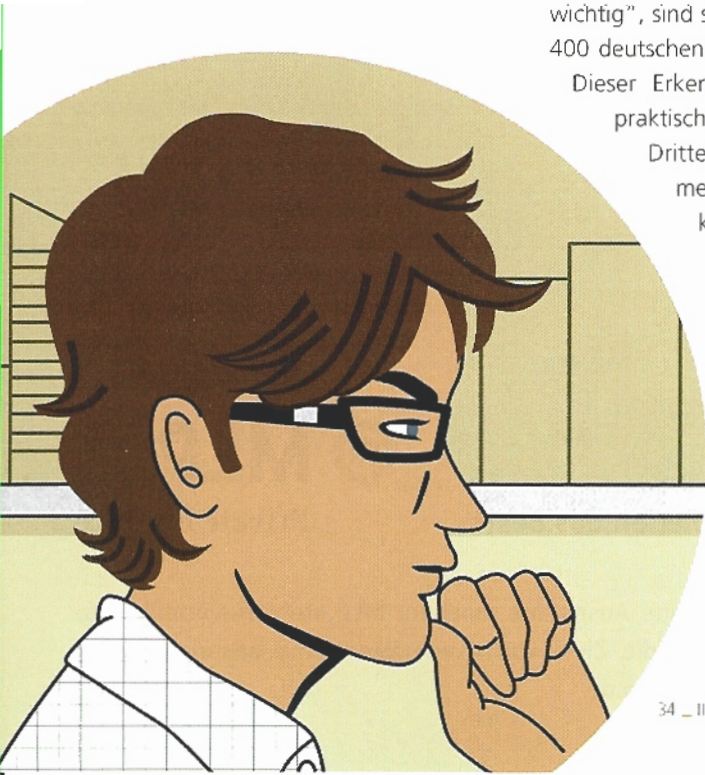
---

Zulassungsbehörden Nachweise über entsprechende Einrichtungen zu führen. Auch werden Erkenntnisse aus dem Qualitäts- oder dem Beschwerdemanagement genutzt.

Für die erforderlichen Kommunikationsstrukturen jedoch sind in den wenigsten Fällen Prozesse definiert. Sinnvolle Vernetzung fehlt. Kommunikation mit Medien, Mitarbeitern und Kunden sowie Partnern, Dienstleistern, Zulieferern, Agenturen oder Behörden findet überwiegend intuitiv statt. Hier steckt eine Hauptursache für Eskalation und Sekundärkrisen.

**Jede Minute zählt**

Es sind sechs Faktoren, die die Krisenkommunikation bestimmen: Zeitfaktor, Personalfaktor, Vertrauensfaktor, Komplexitätsfaktor, Kostenfaktor und Know-how-Faktor. Jeder dieser Faktoren hat seine eigene Bedeutung und Gesetzmäßigkeiten. Sie sind eng miteinander verwoben und wirken nur in der Summe.



Dass Krisen dynamisch sind, sofortiges Handeln erfordern und stets einen dramatischen Wettlauf gegen die Zeit auslösen, weiß heute jeder PR-Junior. Dass im wahrsten Sinne des Wortes jede Minute zählt, wenn innerhalb von 20 Minuten ein TV-Übertragungswagen sendebereit vor dem Werkstor stehen kann, kennt jeder Pressesprecher zur Genüge. Kommunikationsmanager sollten daher in der Lage sein, auch ohne langwierige Rücksprachen die immer gültigen fünf Kernbotschaften platzieren zu dürfen: „Wir haben ein Problem, wir haben es erkannt, wir arbeiten daran, wir sind kompetent, wir informieren.“ Schnelligkeit geht vor Vollständigkeit. Je offensiver die Informationspolitik, desto kürzer ist die Krise.

Von den öffentlich wahrgenommenen Handlungsweisen zu Beginn einer aufkommenden Krise wird der gesamte spätere Krisenverlauf bestimmt. Die Geschwindigkeit und Aggressivität der Medien zu unterschätzen heißt, das taktische Ziel der Meinungsführerschaft aufzugeben. Fehler lassen sich nur mit sehr großem Aufwand korrigieren. Der Satz „Eine Stellungnahme war bis Redaktionsschluss nicht zu erhalten“ bedeutet den kommunikativen Offenbarungseid.

### Krisen erfordern Erfahrung

Der Kriseneinsatz unterscheidet sich grundlegend vom gewöhnlichen Geschäftsbetrieb. Das muss bereits bei der Personalauswahl berücksichtigt werden. Krisenarbeit erfordert in erster Linie Erfahrung. Erfahrung, die gerade den in der PR-Branche oft sehr jungen oder zu stark marketingorientierten Kräften fehlt. Für Zusatzausbildung und immer wieder praktisches Training wird zu wenig Zeit und Budget bereitgestellt.

In der Krise zeigt sich, ob der Leiter der Unternehmenskommunikation stark genug positioniert ist, seiner Rolle als strategischer Berater der Geschäftsleitung gerecht zu werden. Das beginnt schon damit, dass er den persönlichen Konflikt riskiert, seiner Führung klar zu machen, dass ein Vorgang kommunikativ überhaupt ein Krisenfall ist oder werden kann.

Bis eine Krise vom Topmanagement als solche akzeptiert ist, läuft der bekannte Abwimmeldreikampf: Zuerst schweigen, dann abstreiten, dann beschönigen. Die einzigen schnellen Reaktionen sind voreilige Ehrenerklärungen. Und die erweisen sich leicht als Bumerang. Erst genießt die Führungskraft noch „das uneingeschränkte Vertrau-

---

### EINE FÜLLE VON PEINLICHKEITEN, DIE DEN ALLTAG IN DER KRISENKOMMUNIKATION SPICKT.

---

en“, zwei Tage später „erfolgt die sofortige Trennung“ und in der Woche darauf „wird Strafanzeige gestellt und Schadenersatz gefordert“ – am besten in Millionenhöhe.

Es fehlt meist nicht an den Werkzeugen der Erkenntnis. Medienauswertung und Medienanalysen sind auf einem hochprofessionellen Stand und liefern Material für exakte Einschätzungen. Oft liegen lange Latenzzeiten mit Andeu-

die Nähe krimineller Machenschaften gerückt wird?

Drohende Gefahr durch Illoyalität wird regelmäßig unterschätzt. Manchmal ist es nur Ungeschicklichkeit gegenüber erfahrenen Reportern. Meist aber handelt es sich um gezielte Indiskretion aus Eigennutz oder schlichtweg gegen Bares. Wie oft findet sich ein ehemaliger Mitarbeiter, der als Kronzeuge den Medien Missstände zu Protokoll gibt – vorzugsweise aus dramaturgischen Gründen hinter einer Schattenwand. Standardmäßige Abwehrmaßnahmen dagegen vorzuhalten ist für viele Pressechefs heute ebenfalls noch tabu. Mit ein Grund, dass das Unternehmen mehr mit sich selbst beschäftigt ist, wenn der Staatsanwalt kommt. Manchmal durch ungläubiges Erstaunen geradezu paralytisiert, dauert es eine Weile, bis es sich organisiert hat.

### Gefühlswelt der Öffentlichkeit

Jede Krise ist mit massivem Vertrauensverlust verbunden. Stakeholder reagieren unisono anspruchsvoll, hoch



tungen, Gerüchten, Medienanfragen, Revisionsberichten vor der Initialzündung. Woran es mangelt, sind schonungslose Worst-Case-Szenarien. Nur wer es wagt, das Undenkbare zu denken, kann sich so vorbereiten – dass er drohendes Unheil vielleicht abwenden kann. Aber welcher Kommunikationschef traut sich, ein Szenario in die Schublade zu legen, bei dem sein eigener Vorstand – und sei es nur fiktiv – in

emotional, oft überkritisch und aggressiv. Die Leitmedien verstärken durch skandalisierende Berichterstattung Ärger und Ängste. Aufgabe der Krisenkommunikation ist es, Vertrauen zu schaffen, zu bewahren oder wieder herzustellen.

Gerade technisch-wirtschaftlichen und damit an Zahlen, Daten, Fakten orientierten Branchen fällt es traditionell schwer, sich in die fragile Gefühlswelt

der Öffentlichkeit hineinzusetzen. Hier können nur Psychologen helfen, die tradierten kognitiven Konzepte mit deren Beschwichtigungsformeln mit emotionalen Ansätzen zu überdenken. Unterschiedliche Interessen von unmittelbar oder indirekt Beteiligten, operative Sachzwänge und Rahmenbedingungen bilden stets ein hoch komplexes und schwer durchschaubares „Nervengeflecht“ in Krisen – den Komplexitätsfaktor.

Ebenso gravierend wie externe sind die internen Konflikte, wenn aus Arbeitsteilung Kästchendenken wird. Dass im Krisenfall fast immer Zielkonflikte zwischen Öffentlichkeitsarbeitern und Juristen entstehen, ist wohl kein böser Wille der Beteiligten. Die typische Zurückhaltung von Juristen kollidiert nun mal mit der Absicht der PR-Leute, mit Transparenz punkten zu wollen.

### Gefährliche Eskalationstreiber

Es wird unterschätzt, dass es neben dem eigentlichen Ereignis noch gefährliche Eskalationstreiber gibt. So spielen vorhandene Bekanntheit, Image und Bedeutung der Player eine Rolle. Die starke Marke oder der Promifaktor eines Beteiligten – mit Hartz beispielsweise im Fall VW trifft beides zu – steigert den Aufmerksamkeitswert. Zufällig aufeinander folgende Ereignisse gleicher oder ähnlicher Art führen zu erhöhter Sensibilität in der Wahrnehmung der Redaktionen. Die News-Desk-Textbausteine: „Schon wieder ein ...“, „Erneut kam es zu ...“, „Die Serie von ... reißt nicht ab“. So können bereits kleinere Zwischenfälle überraschend zu überproportionaler Berichterstattung führen. Subjektiv beschleicht uns das Gefühl, einen Krisen- und Skandalsommer zu erleben.

Der Eindruck wird verstärkt durch eine Fülle von Peinlichkeiten, die den Alltag in der Krisenkommunikation spickt. Was nützt ein hervorragend formuliertes Vorstandsschreiben auf feinstem Büttenpapier, wenn das Kuvert durch die Frankiermaschine gejagt und mit einem knackigen Werbespruch versehen wird? Wie wirkt eine poppige Musik in der Te-

lefonwarteschleife eines von einem Unglücksfall betroffenen Unternehmens? Flyer, Plakate, Anzeigen, Slogans, die bezogen auf den Krisenfall lächerlich oder zynisch, auf alle Fälle kontraproduktiv wirken.

In unserer Medienwelt gilt: Das Bild ist die Botschaft. Fernsehen lebt von der Liveübertragung. Krisen sind die hohe Zeit der „Frühstücksfernsehen-Expertentitis“. Häufig besteht freilich die einzige Expertise darin, drei Minuten zuzutexten. Den Hunger von Planungsredakteuren nach Gesprächspartnern machen sich Unternehmen viel zu selten zu Nutze. Wer selbst nicht auftreten kann oder will, kann geeignete und geneigte Experten vorschicken, vorausgesetzt, es wird frühzeitig ein seriöses Netz aufgebaut.

Lang ist das Kapitel der Internetsünden: Weg mit zappelnden Flash-Animationen und dem Preisausschreiben, wenn ein Skandal das Unternehmen erschüttert. Was fühlen Hinterbliebene, wenn nach einem Flugzeugabsturz auf der Airlinewebsite die Passagier(=Todes)liste veröffentlicht und im Frame darüber noch der Claim „Mit Vergnügen fliegen“ steht? Oder wenn Infoseiten nicht aktualisiert werden: Viel gesehen nach dem Tsunami Anfang des Jahres mit Heile-Welt-Texten bei Reiseveranstaltern, während die Urlaubsparadiese in Wirklichkeit in Trümmern lagen. Zuletzt mussten wir nach dem Absturz ei-

nes französischen Großraumflugzeuges in Kanada trotz weltweit gesendeter Bilder eines flammenden Infernos auf der Firmenhomepage lesen: „Keine Störungen im Flugnetz“ ...

### Sensibilisierungs- und Lernprozess

Die Summe erkannter und verhinderter Fehler unterscheidet gute von schlechter Krisen-PR. In einer Zeit, in der Evaluation an Bedeutung gewinnt, muss auch die Krisenkommunikation ihren Beitrag zur Wertschöpfung belegen. Kosten produzieren für fiktive Annahmen, für Fälle, die möglicherweise (oder hoffentlich) nie eintreten? Der Schutz „weicher“ Werte ist für Controller noch Neuland. Kein vernünftiger Betriebswirt lässt Gebäude und Maschinen unversichert. Völlig selbstverständlich werden dafür laufend hohe Prämien bezahlt. Krisenprävention ist die Versicherung für Marke, Image und Reputation. Dennoch wird nicht ein Bruchteil der Versicherungssumme dafür ausgegeben. Krisenmanagement kann es nicht zum Nulltarif geben. Je früher Geld angefasst wird, desto kostengünstiger werden Krisenverläufe sein.

Die höchste Bedeutung hat die mentale Vorbereitung. Ohne ausreichende Sensibilisierung des gesamten Topmanagements unterbleiben in der Regel alle nötigen Schritte. Krisenmanagement funktioniert nun mal top-down.

Auch aufgeschlossene und gut ausgestattete Kommunikationsmanager können Krisen nicht aus dem Stand heraus bewältigen. Nur ein ständiger Sensibilisierungs- und Lernprozess lässt geringere Blessuren erwarten. In der Krisenarbeit ist die Frage nicht, ob ein Ereignis eintritt, sondern wann. <

Peter Höbel ist Geschäftsführer der crisadvice Unternehmensberatung für Krisenmanagement in Frankfurt am Main

