
2.1 Formen der Krise

Der Begriff „Krise“ leitet sich vom altgriechischen Wort κρίσις (krísis) ab und bezeichnet in seiner Ableitung vom Verb kriein eine Abspaltung, (Ent)Scheidung, Unterscheidung oder auch Trennung sowie eine entscheidende Wendung in einer schwierigen Situation, mitunter sogar zum Besseren. Über das lateinische crisis (in der Medizin noch heute gebräuchlich für das Stadium einer Infektion, in der das Fieber bereits wieder abklingt) gelangte das Wort schließlich ins Deutsche, wo es heute nur noch negativ konnotiert wird. Nicht selten wird es verstanden als Ouvertüre zur folgenden Katastrophe mit ihrem für alle Beteiligten unbeherrschbaren und fatalen Ausgang. Anders hingegen wird die Krise im englischen Sprachraum verstanden, wo der Begriff crisis stärker und wertfreier mit einer Entscheidungssituation verbunden ist und in seinem Ausgang weniger deterministisch gesehen wird.

Die betriebswirtschaftliche Theorie kennt drei konsekutive Formen der Unternehmenskrise: Alles beginnt mit der strategischen Krise, etwa der Entwicklung eines nicht tragfähigen Geschäftsmodells oder der Beibehaltung einer nicht mehr zukunftsfähigen Unternehmensstrategie. Wird diese erste Stufe der Krise nicht abgewendet, folgt die Ertragskrise. Sie lässt sich durch ein Umsteuern der bisherigen Strategieentscheidungen verbunden mit Einschnitten, etwa durch ein Sparprogramm oder das Einstellen einzelner Geschäftsfelder abwenden. Folgt auch in dieser Krisenphase kein Umsteuern, schließt sich die Liquiditätskrise an, an deren Ende in der Regel die Insolvenz steht.

Aus Sicht der Unternehmenssteuerung lässt sich die Krise in drei Phasen einteilen, die jeweils mit unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten einhergehen:

- Im Stadium der potenziellen Krise sind die Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten noch groß, es gibt zahlreiche Entscheidungsmöglichkeiten und nur geringen Zeitdruck. Einhergehend damit sind das Wissen um die Krise und die Bereitschaft, sie zu beheben und hierfür Ressourcen aufzuwenden, oft nur gering ausgeprägt.
- Im Stadium der latenten Krise nehmen die Handlungsoptionen ab und es entsteht ein Zeitdruck, etwa weil von außen ein Terminplan zur Krisenbehebung vorgegeben wird oder die Krise bereits verschiedene Unternehmensbereiche betrifft, sodass erkennbar ist, dass sie je nach weiterem Verlauf nur mit erheblichem Kraftaufwand oder bereits nicht mehr mit eigenen Ressourcen zu lösen ist.
- Im Stadium der akuten Krise erfährt die Außenwelt von Ihrer Krise und es gibt nur noch wenige Handlungsmöglichkeiten, gleichzeitig aber den größten Handlungsbedarf. Das Unternehmen oder die Institution steht nun unter erheblichem (Erwartungs-) Druck von innen und außen, das der Krise zugrunde liegende Problem zu lösen. In diesem Stadium gewinnt die Krise eine Eigendynamik, die zum großen Teil oder mehrheitlich von externen Faktoren bestimmt wird, etwa durch eine sich aufgrund von Medienberichten formierende Öffentlichkeit oder durch Druck seitens der Politik, seitens der Kunden und Geschäftspartner oder auch der finanzierenden Banken.

2.2 Krisenverläufe

Jede Krise hat ihren eigenen Zeitplan. So kann die jahrelang unerkannt schwelende Krise (beispielsweise: Nichtbeachtung von Hygieneregeln oder Nicht-Gegensteuern bei konstanter Abwanderung von Kunden oder schleichendem Imageverlust) auf einen äußeren Anlass treffen, der sie innerhalb von Stunden zur akuten Krise werden lässt. So berichtete das WDR-Magazin „Monitor“ im Juli 1987 über Fadenwürmer (Nematoden) in Speisefischen. Der Beitrag mit hohem Ekelpotenzial brachte den Fischhandel in der Bundesrepublik nahezu von einem Tag auf den anderen zum Erliegen. Das Fischwirtschaftliche Marketing-Institut in Bremerhaven klagte über branchenweite Umsatzrückgänge von bis zu 60 % (Der Spiegel 1987). Zahlreiche Insolvenzen und Entlassungen in der Fischindustrie und der Gastronomie waren die direkte Folge. Noch Jahrzehnte nach der Krise erinnern sich viele Deutsche an die Würmer in den Fischen. Das war der Auftakt zu einer langen Kette von Lebensmittelskandalen, die den Verbraucher immer wieder mit Gammelfleisch, Dioxin-Eiern, EHEC-Erregern in Biosprossen und Pferde-Lasagne verschreckte und den Ruf der Lebensmittelindustrie nachhaltig ruinierte.

Nur selten trifft die von außen eskalierte Krise auf ein im Kern gesundes Unternehmen. Oft liegen über Jahre etablierte fehlerhafte Prozesse, ein schleichender Kundenverlust oder verkrustete Managementstrukturen vor, die eine Anpassung von

Geschäftsmodell und -strategie an aktuelle Markterfordernisse oder veränderte Kundenwünsche bedienen. Nicht selten steht der Riese, der vom Mediengewitter umgeworfen wird, schon seit Längerem auf tönernen Füßen. Doch nachdem Warnungen intern zuvor ungehört verhallten, sind der Schock von außen und das damit verbundene Medienecho nur der letzte Anlass für das Öffentlichwerden der Krise.

Aber auch ohne äußeren Anlass oder schlaglichtartige Warnzeichen kann die latente Krise irgendwann akut werden, etwa dann, wenn – wie im Falle der Drogeriekette Schlecker – am Ende eines langen, schleichenden Abstiegs, begleitet von einem ebensolchen Verlust an Image und Kundenvertrauen, der Gang zum Insolvenzgericht steht.

Diese Ertrags- und schließlich Liquiditätskrise zog sich über mehr als neun Jahre hin, doch ihre Wurzeln reichen weiter zurück. Als der Unternehmensgründer Anton Schlecker seinen neuen Finanzvorstand Oliver Beck ins Amt berief, machte dieser als erstes einen Kassensturz und fand ernüchternde Zahlen: So hatte das Unternehmen zwischen 2005 und 2010 rund 400 Mio. EUR Minus gemacht. 40 % aller Filialen schrieben zu diesem Zeitpunkt bereits Verluste. Zur selben Zeit trat die damalige Bundesarbeitsministerin Ursula von der Leyen mit der Forderung nach einer „Lex Schlecker“ an die Öffentlichkeit, die die Entlassung von Mitarbeitern und deren anschließende Neueinstellung über eine Tochtergesellschaft zu schlechteren Konditionen verhindern sollte. Schlecker war nicht der Einzige in der Branche, der so seine Personalkosten drückte. Aber schlechtes Image und Marktführerschaft machten das Unternehmen zur idealen Zielscheibe für Politik und Gewerkschaften. (Obwohl beispielsweise auch der Deutsche Gewerkschaftsbund zur selben Zeit bei seinem Bildungswerk bfw Mitarbeiter entließ und diese zu schlechteren Konditionen bei dessen Tochter inab wieder einstellte.) Doch auch das zaghaft angedeutete Zugehen auf die Politik konnte hier längst nicht mehr helfen. Wirtschaftlich war das Unternehmen in dieser Phase bereits unrettbar verloren. Anfang 2012 musste Schlecker schließlich einen Insolvenzantrag stellen (Gartmann und Iwersen 2012).

Begonnen hatte die Krise schon lange vorher und auf einer ganz anderen Ebene – in einer den reinen Zahlen nach soliden Wachstumsphase. Viele Medien und Branchenkenner waren seinerzeit noch beeindruckt vom schnellen Aufstieg des Metzgermeisters Anton Schlecker aus Ehingen vom lokalen Anbieter zum bundesweiten Marktführer in weniger als zwanzig Jahren.

Doch 1993 war eine Schlecker-Mitarbeiterin bei einem Raubüberfall auf eine Filiale getötet worden – die Medien kritisierten seinerzeit, dass es in den Filialen aus Kostengründen keine Telefone gab und Verkäuferinnen dort häufig alleine arbeiten mussten und damit besonders gefährdet waren. Mitarbeiter, die Betriebsräte gründen wollten, bekamen die (Haus)Macht des Patriarchen zu spüren. „Kein anderes Handelsunternehmen hat so viel Ärger mit seinen Angestellten wie der Marktführer“, monierte der Spiegel im selben Jahr (Spiegel Online 1993). 1998 wurden Anton Schlecker und seine Ehefrau Christa vom Landgericht Stuttgart zu einer Freiheitsstrafe auf Bewährung verurteilt, weil sie vorgetäuscht hatten, Mitarbeiter nach Tarif zu bezahlen.

Das alles war exemplarisch für eine Unternehmenskultur, die Sparsamkeit auf Kosten von Sicherheit und Mitarbeitermotivation durchsetzte. Solcherart rücksichtslos umgesetzte Einsparungen führen nur dort zu Gewinnen in der Unternehmensbilanz, wo sogenannte „weiche“ und dabei heute immer wichtigere Faktoren wie Motivation, Image und Kundenzufriedenheit nicht valuiert werden. Wer diese Faktoren nicht achtet, darf sich über Kundenschwund und ein wütendes Medienecho auf die eigenen Verfehlungen nicht wundern. Getrieben und gleichzeitig gefangen vom selbst geschaffenen „Prinzip Schlecker“ kam das Unternehmen folgerichtig nicht mehr aus den negativen Schlagzeilen heraus.

Der Niedergang begann mit einer Governance-Krise, die knallhartem Kostendruck und dem patriarchalischen Führungsverständnis des Gründers geschuldet war und er endete schließlich mit der Insolvenz. Der einstige Entrepreneur war taub geworden für die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter und Kunden. Im Rückblick mahnt Michael Samak, CEO von Saatchi & Saatchi: „Das Unternehmen wollte nicht auf die öffentliche Diskussion hören. Hier bestand der Shitstorm aus den Gesprächen unverständener Mütter und unzufriedener Mitarbeiter. Es hätte sich für das Unternehmen und die Marke gelohnt, frühzeitig offener und transparenter direkt mit den Betroffenen zu kommunizieren – so hätte sich viel Schaden abwenden lassen.“ Was dem Unternehmen Schlecker am Ende das Genick brach, war der geringe Aufwand, den ein Wechsel zur Konkurrenz für die Kunden bedeutete. Man konnte leicht und mit einem besseren Gewissen bei der Konkurrenz einkaufen – in schönerer Einkaufsumgebung, zu nahezu identischen Preisen und mit dem angenehmen Gefühl, nicht bei einem „Ausbeuter“ eingekauft zu haben.

Praxistipp

Wo Opportunitätskosten niedrig sind, wechseln Kunden in Krisen schnell zur Konkurrenz. Wer sich gegen Umsatzeinbrüche in Krisenzeiten absichern will, muss durch guten Service, günstige Preise oder andere Alleinstellungsmerkmale die Kundenbindung stärken. Unternehmen wie Amazon sind gerade deshalb so robust gegen Krisen und Gewerkschaftsboykotte, weil die ideellen oder finanziellen Kosten eines Wechsels für Kunden hoch sind. Und wer sich als Kunde vom Unternehmen wertgeschätzt fühlt, misst negativen Medienberichten insgesamt weniger Bedeutung bei oder verteidigt das Unternehmen sogar innerlich oder im Idealfall sogar öffentlich.

Andere Unternehmen werden trotz sorgfältiger Vorbereitung und hoher interner Qualitätsstandards plötzlich von einer unvorhergesehenen Krise getroffen. Oder wie im Fall des japanischen Autobauers Toyota gleich von einer ganzen Reihe von Krisen. Die Serie begann mit einer Absatzkrise infolge der Finanzkrise. Es folgte in den USA 2009 eine teure Rückrufaktion, die viel Kundenvertrauen kostete. Aufgrund seiner modernen Fertigungsprinzipien und des später von vielen anderen Herstellern übernommenen Toyota-Produktionssystems galt der japanische Autokonzern lange Zeit branchenübergreifend als Vorbild bei der Vermeidung von Fehlern in der Massenproduktion. Umso überraschender kam für den Konzern das Problem mit einer an einem Gaspedal verklebten Fußmatte, die in den USA zu einem tödlichen Autounfall geführt und die

milliardenteure Rückrufaktion von Toyota- und Lexus-Fahrzeugen ausgelöst hatte. Kaum war dies überstanden, führten Produktionsausfälle in Japan infolge des Tsunami vom März 2011 zu neuen Problemen. Vier Jahre brauchte der Autohersteller, bis er sich nach dieser beispiellosen Krisenserie wieder als Weltmarktführer etabliert hatte. Erst 2013 sprach ein US-Gericht Toyota von jeglicher Mitschuld an dem tödlichen Unfall frei, der die Rückrufaktion ausgelöst hatte (Autobild 2013).

Weniger schwer, dafür aber umso peinlicher war die Kommunikationskrise der thüringischen Kristall Therme in Bad Klosterlausnitz Ende 2013. Für den 9. November, den 75. Jahrestag der als Kristallnacht bekannt gewordenen Ausschreitungen gegen Juden im Dritten Reich, lud die Therme unter der Überschrift „Kristall Nacht“ Badegäste zu einer Abendveranstaltung „im romantischen Licht der Kerzen“ und versprach ihnen „Entspannung bei heißen Aufgüssen“ (Abb. 2.1). Schnell machte sich in den sozialen Netzwerken Empörung breit über diese sprachliche Entgleisung. Spiegel Online, Stern.de und Focus Online berichteten ebenso darüber wie zahlreiche Blogger. In Twitter-Beiträgen wurde über das „Heil-Bad“ gespottet. Der Betreiber reagierte schnell und zerknirscht. Die Veranstaltung wurde noch am selben Tag umbenannt, auf Facebook- und Internetseite erschien die Bitte um Entschuldigung: „In aller Form möchten wir uns für unsere unsensible Namensfindung der Veranstaltung am 09.11.2013 entschuldigen. Bei vielen unserer Veranstaltungen hängen wir aufgrund unseres Firmennamens das Wort ‚Kristall‘ an, so auch in diesem Fall. Wir bedauern dies außerordentlich! Selbstverständlich war die Formulierung keine Absicht. Glauben Sie uns bitte, dass wir selbst sehr beschämt über diesen Fehler sind.“



Abb. 2.1 „Kristall Nacht“ im „Heil“-Bad. (Kristallbad o. J.)

2.3 Schlechte Presse gibt's kostenlos – gute muss man kaufen?

2.3.1 Die Medien im Wandel

Die Medien sind die mächtigste Einrichtung auf der Erde. Sie haben die Macht Unschuldige schuldig und Schuldige unschuldig zu machen – und das ist Macht, weil sie den Verstand der Masse kontrollieren (Malcolm X).

Viele Medien stehen in Deutschland heute mit dem Rücken zur Wand. Allein die Tageszeitungen verlieren jedes Jahr etwa zwei Prozent ihrer Abonnenten. Zwischen 2002 und 2012 ging die Auflage aller deutschen Tageszeitungen dadurch von 27 auf 21 Mio. Exemplare zurück. Nicht einmal die Hälfte der Altersgruppe der 14- bis 29-Jährigen greift noch regelmäßig zu einer Tages- oder Wochenzeitung. Noch stärker trifft die Verlagshäuser der Anzeigenschwund. Fuhren überregionale Qualitätszeitungen etwa im Internetboom Anfang des Jahrtausends noch erhebliche Gewinne insbesondere mit gewerblichen Inseraten ein, findet die Werbung heute zunehmend digital statt. So gingen die Anzeigenerlöse der deutschen Zeitungsverlage nach einer Erhebung des Bundesverbandes Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) von rund 5,2 Mrd. EUR im Jahr 2002 auf 2,84 Mrd. EUR im Jahr 2015 zurück. Das konnten auch die zuletzt wieder etwas gestiegenen Vertriebslöhne nur zu einem kleinen Teil auffangen (Pasquay 2015).

Die Zeitungsbranche in Deutschland ist damit ein schrumpfender Riese. Seit 2010 ziehen sich Werbeschergewichte wie Aldi sukzessive aus dem Geschäft mit den Tageszeitungen zurück und wandern in die Onlinewelt ab, wo viele ihrer Wettbewerber und das einst lukrative Geschäft mit den Klein- und Stellenanzeigen schon lange angekommen sind. Seit 2013 ist das Internet zahlenmäßig der Werbekanal Nummer Eins und hat dabei neue, direkte und leicht validierbare Formen der Werbung geschaffen, denen die gedruckten Medien bisher wenig entgegenzustellen haben. Interessant ist daher auch die Aufgliederung des Anzeigengeschäftes im Printbereich nach Themen, die der BDZV ebenfalls ausweist: Lokale Unternehmen machten 2012 rund 29,5 % des Umsatzes im Anzeigengeschäft aus, überregionale Unternehmen 18,2 %. Stellenanzeigen hatten einen Anteil von 12,5 %, Familienanzeigen lagen bei 11,9 %, Immobilien und Kfz jeweils unter sieben Prozent. Gegenüber dem Internet spielen die Tageszeitungen damit für immer mehr Branchen nur noch eine Nebenrolle im Anzeigengeschäft. Daran hat auch der deutsche Immobilienboom nach der Finanz- und Bankenkrise ab 2008 nichts ändern können, weil die Tageszeitungen den lukrativen Anzeigenkuchen weitgehend den einschlägigen Internetportalen überlassen mussten.

Verlage und der Wandel ihrer Geschäftsmodelle – drei Fragen an Harald Fritsche, Geschäftsführer des Fachschriften-Verlages (www.fachschriften.de), Fellbach

1. **Wie reagieren Verlage auf die Abwanderung ihrer Anzeigenkunden in das Internet?** Nach wie vor ist Print eine wichtige Plattform mit hoher Glaubwürdigkeit. Gute Magazine und Tageszeitungen finden auch heutzutage ihre Käufer

und Anzeigenkunden. Richtig ist aber auch, dass Internet, mobile Internetseiten, soziale Netzwerke sowie Apps eine zunehmende Rolle spielen. Für Verlage ist es wichtig, darauf zu reagieren und Anzeigenkunden die Möglichkeit zu geben, auf allen Plattformen die Zielgruppe zu erreichen. Damit kann zumindest ein Teil der verlorenen Erlöse ausgeglichen werden. Den Rückgang stoppen oder gar wachsen kann aber nur, wer starke Printmarken für innovative Ideen mit originären Inhalten und echtem Mehrwert für den Anwender im Internet nutzt. Das bloße Verbreiten von Nachrichten und diese ein wenig multimedial „aufzupeppen“ reicht da nicht.

2. **Ist die klassische Zeitungs- und Zeitschriftenanzeige heute eine reine Imageanzeige, während das tagesaktuelle Geschäft, etwa mit Immobilien und Pkw, im Internet gemacht wird?** Das trifft für Immobilien oder Autos häufig zu, einfach weil es im Internet schneller, bequemer und aktueller funktioniert. Print ist aber bei Anschaffungen immer noch überdurchschnittlich häufig für den Erstkontakt zum Anbieter verantwortlich. Denn der Impuls, mehr über ein Produkt wissen zu wollen, wird vom Magazin ausgelöst. Weiterführende Informationen oder den Kontakt zum Hersteller sucht man oft erst dann übers Internet.
3. **Die Verlage erlösen einen immer höheren Anteil ihres Umsatzes durch den Vertrieb. Gleichzeitig ist das Anzeigengeschäft rückläufig. Ist dies ein Vorteil für Redaktionen, die nun kritischer und ohne Blick auf ihre Anzeigenkunden über Unternehmensskandale berichten können?** Das glaube ich nicht. Wer sich als Zeitschrift bereits jetzt jeder noch so kleinen Kritik an Anzeigenkunden verweigert oder PR-Berichte 1:1 abdruckt, wird auch bei rückläufigen Anzeigenumsätzen nicht zu guten journalistischen Tugenden zurückfinden. Einmal verspielte Glaubwürdigkeit ist zudem schwer wiederzugewinnen.

So mancher Verleger oder Chefredakteur wirft vor dem Hintergrund der Krise nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Branchenethos und -standards über Bord. Pressestellen, Marketingabteilungen und PR-Agenturen können ein Lied davon singen: Immer häufiger treten Verlage mit Angeboten wie „Drei Seiten Anzeigen geben eine Seite redaktionelle Berichterstattung“ an sie heran. Auch der Satz „Schlechte Presse gibt's kostenlos – gute müssen Sie kaufen“ gehört mittlerweile zum Standardrepertoire vieler Anzeigenberater in den Verlagen und macht klar, wohin die Reise geht. Das wiederum verändert nicht nur das Verhalten der Unternehmens-PR, die sich vermehrt auf diese neue Situation einstellt und diese Angebote auch dort annimmt, wo redaktionelle Berichterstattung nicht mehr oder nur noch in negativer Form zu bekommen ist.

Es mindert den Wert redaktioneller Inhalte, wenn der Leser gekaufte Inhalte erkennt, diese Medien auf seiner eigenen Wertigkeitsskala herabstuft und beispielsweise Kaufentscheidungen nicht mehr von inflationär positiven Testberichten, sondern zunehmend vom Feedback anderer Kunden oder Empfehlungen aus Freundes- und Bekanntenkreis

abhängig macht oder auf den Erfahrungsschatz seiner digitalen Community zurückgreift. Wobei auch hier seit einigen Jahren gesundes Misstrauen angesagt ist, wie etwa die gewerbsmäßig angebotenen und gekauften Positiv-Rezensionen bei Online-Kaufhäusern oder auf Social-Media-Plattformen belegen. Mittlerweile ist der Leser und Konsument gezwungen, das Koordinatensystem seines geschenkten Vertrauens (neudeutsch: Credibility) regelmäßig neu zu kalibrieren. Immer auf der Flucht vor der Institutionalisierung der gekauft-empfohlenen Meinung.

Der Medienwissenschaftler Horst Pöttker mahnt deshalb gerade in der Medienkrise den Erhalt der publizistischen Glaubwürdigkeit an:

Ich vermute, dass auf Dauer das journalistische Gesamtprodukt kleiner wird, aber bei Schrumpfungsprozessen gibt es auch Sieger. Das sind die, die an der Unterscheidbarkeit festhalten von professioneller journalistischer Kommunikation und einer Kommunikation, die nicht professionell ist und sich nicht an der Öffentlichkeit orientiert, sondern an Partikularinteressen. Die einen werden für das Publikum irrelevant, den anderen glaubt man, und die werden bleiben (Reppinger 2013).

Zu lange wurden die Medienkrise und der damit verlorene Leser- und Vertrauensverlust zudem nur als Krise der klassischen Printprodukte gesehen und als Symptom eines kosteninduzierten Transformationsprozesses vom teuren und trägen Distributionsmedium Papier auf die kostengünstigere und zunehmend ubiquitäre Onlinewelt. Doch durch den damit einhergehenden Wertewandel ist dieser Prozess auch eine Herausforderung für die Unternehmens-PR und hat erheblichen Einfluss darauf, wie sich das Bild von Unternehmen in der Öffentlichkeit verändert und warum es das tut.

Je nach Zählung kommen heute bis zu zwei PR-Berater auf einen Journalisten, wobei die Grenzen zunehmend verschwinden. Der DFJV (Deutscher Fachjournalisten Verband) beschrieb das Berufsbild der gegenwärtig rund 70.000 Freien Journalisten (Freie Journalistenschule o. J.) im Jahr 2008 wie folgt: „Der ‚typische‘ freie Journalist in Deutschland ist 47 Jahre alt und männlich. Er hat eine feste Beziehung, einen Hochschulabschluss, oft keine Kinder und einen Brutto-Verdienst von 2478 EUR im Monat. [...] Fast jeder zweite Freiberufler übt eine Nebentätigkeit aus, um seinen Lebensunterhalt bestreiten zu können. Hauptarbeitsgebiete sind dabei PR und Werbung“ (Meyen et al. 2008).

Umso mehr kämpfen gerade die verbliebenen Freien Journalisten ohne Nebentätigkeit in einer Berufswelt um das wirtschaftliche Überleben, in der etwa die Nachrichtenwebsite Huffington Post bereits keine Honorare mehr an freie Autoren zahlt, sondern ihnen als einzigen Gegenwert für die Veröffentlichung ihrer Texte das Erreichen der „HuffPo“-Leser als (Werbe-)Zielgruppe bietet. Der beeindruckende Einsatz ohne Blick auf das Arbeitszeitkonto belegt eindrucksvoll das berufliche und gesellschaftliche Engagement vieler Journalisten. Nicht wenige von ihnen opfern einen erheblichen Teil ihrer Arbeits- und Privatzeit, um gesellschaftliche Missstände aufzudecken, sich für Leser und Zuschauer einzusetzen oder Themen zu setzen, die ihnen persönlich wichtig sind.

In Einzelfällen führt wirtschaftliche Abhängigkeit vom Erfolg der eigenen Geschichte aber auch zu Fehlentwicklungen. So mahnt Manfred Redelfs, Leiter des Recherche-Teams von Greenpeace Deutschland: „Für freie Autoren ist die Versuchung groß, ein

einmal begonnenes Stück besser nicht ‚totzurecherchieren‘, weil sie dann mit einem Einnahmeausfall leben müssen. Dies kann zur der Neigung beitragen, vor allem die Fakten aufzugreifen, die der eigenen Arbeitshypothese entsprechen“ (Redelfs 2012).

In einer sich immer schneller verändernden Umwelt, in der das Geschäftsmodell nicht mehr lautet, Texte an Medien zu verkaufen, die diese wiederum sammeln, redigieren, aggregieren und ihrerseits an ihre Leser weiterverkaufen, suchen Verlage ebenso wie die einzelnen Medienschaffenden vermehrt nach Orientierung und neuen Geschäftsmodellen. Eine Antwort auf diese Herausforderungen ist das zunehmende Ineinanderübergehen von redaktioneller Berichterstattung, Werbung und Public Relations, wie es sich in den zuvor geschilderten Anzeigenmodellen manifestiert. Aber auch das Aufkommen von Blogs, Fanzines und Communities, die in der Praxis entweder als Mischform aus Paid und Earned Media funktionieren oder sich dank der im Internet häufig geringeren Anschub- und Refinanzierungskosten und eines semiprofessionellen Ansatzes beispielsweise über Affiliate-Programme mittels Micropayment tragen. Kurz: Die Grenzen verwischen, der Kunde zahlt nicht mehr am Kiosk für das sorgsam nach redaktionellen Inhalten und Werbebotschaften aufgeteilte Endprodukt, sondern mittels Aufmerksamkeit, Anklicken von Werbebannern und anschließendem Produktkauf für ein zunehmend diffuseres Konvolut aus Redaktion, Werbung, Imagebotschaften und Agenda Setting.

- **Paid, Owned und Earned Media** Die Werbewirtschaft unterscheidet innerhalb der Social Media drei Wege, Unternehmensbotschaften zum Kunden zu bringen: Zum einen sind dies die klassischen gekauften Inhalte (Paid Media) als Fortsetzung der Printanzeige, des Werbespots oder des Advertorials in gewerblichen Onlinepublikationen. Daneben gibt es als weitgehend neues Genre die Owned Media, also die unternehmenseigenen Publikationen, etwa der Facebook-Auftritt einer Marke oder das Unternehmens-Blog. Als dritte Gattung gelten die Earned Media, jene Inhalte, die von unabhängigen Dritten, meist privaten Anwendern erzeugt werden – beispielsweise in Form von digitalen Fan-Magazinen, Produktempfehlungen bei Online-Kaufhäusern, per „Like“ oder Kopieren verbreitete Werbeinhalte und virale Videos oder das Kommentieren und Teilen von Guerilla-Marketing-Aktionen. Zunehmend an Bedeutung gewinnen Unboxing-Videos und Live-Tests, in denen scenebekannte YouTuber kostenlos bereitgestellte Produkte diverser Hersteller zeigen und ausprobieren.¹ Earned Media gelten dabei als die wertvollste, weil vertrauenswürdigste Form der Werbung, da Unternehmen in der Regel keinen direkten Einfluss auf ihren Inhalt haben. Umgekehrt gab es gerade deshalb immer wieder Versuche, das Earned-Segment zu manipulieren, etwa durch fingierte Bewertungen bei Online-Kaufhäusern oder das Schlechtschreiben von Produkten der Konkurrenz.

¹Zuletzt gerieten einige YouTuber aber wegen verbotenen Product Placement ins Visier der Landesmedienanstalten, was die Szene in Aufruhr versetzte (siehe auch Gondorf 2015).

Diese Entwicklung wird noch überlagert und verschärft von einem weiteren Trend in den Medien: Das Aufkommen des Privat-Fernsehens und -Radios in den 80er-Jahren und das damit auslaufende Monopol des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Beides hat – ebenso wie die durch technischen Fortschritt gewachsene Bandbreiten auf fast allen Medienkanälen – einen bis dahin unbekannten Wettbewerb um Zuschauer-, Leser- und Hörergunst ausgelöst.

Wo der einzelne Radiosender nicht mehr gegen ein halbes Dutzend Anbieter im selben Sendegebiet oder mit vergleichbarer Themenstruktur oder Musikpräferenz konkurriert, sondern gegen hunderttausend Podcasts und Webradiostationen antritt, steigt der Zwang, sich durch Alleinstellungsmerkmale und neue Formen der Kundenbindung aus der Masse herauszuheben.

Journalismus im Zeitalter des Internets – drei Fragen an den Internet-Fachjournalisten und Autor Steffen Haubner, Hamburg

1. **Der Informatiker und Wissenschaftskritiker Joseph Weizenbaum hat das Internet einmal „einen großen Misthaufen, in dem man allerdings auch kleine Schätze und Perlen finden kann“ genannt. Was findet der Nachrichten-Konsument von heute, wenn er im Web seine täglichen elf Minuten Nachrichten und Informationen abrufen? Gerüchte oder Fakten? Und kann er erkennen, was davon er gerade liest?** Er kann es immer weniger. Information ist ja immer Komplexitätsreduktion, und das Internet tendiert dazu, ein digitales Abbild der Wirklichkeit zu erzeugen, aus dem der Nutzer die für ihn relevanten Informationen selektieren muss. Je größer die Menge an Information, desto schwieriger wird das. Man kann jeden Tag beobachten, wie sich Falschmeldungen, Gerüchte, Stimmungen verselbstständigen. Um da die Perlen im Mist zu finden, um in Weizenbaums Bild zu bleiben, ist eine Menge Medienkompetenz notwendig, und elf Minuten reichen dafür garantiert nicht. Was aber noch erschreckender ist: Viele Menschen scheinen das digitale Abbild mittlerweile für die Wirklichkeit zu halten, was schon jetzt gravierende soziale Folgen hat.
2. **Nie war es so einfach für Jedermann, für ein weltweites Publikum zu schreiben. Mit dem Bedeutungsverlust der Printverlage entfallen auch Kontrollinstanzen und das Vier-Augen-Prinzip. Alles fließt ungefiltert in das Internet. Dominieren heute Einzelne die öffentliche Meinung und bestimmen auch das Bild von Unternehmen?** Die Reichweite von Blogs ist ja meist sehr begrenzt. Und eine Meinungsbildung, die über Facebook und Twitter stattfindet, kann den Informationsauftrag der klassischen Medien nicht ersetzen. Wenn es überhaupt noch so etwas wie eine „öffentliche Meinung“ gibt, dann entwickelt sie sich eher lawinenartig und unkontrollierbar. Und Dominanz würde ja bedeuten, dass man etwas kontrollieren kann. Als Einzelner kann ich allenfalls noch etwas anstoßen, ohne kalkulieren zu können, welche Konsequenzen das letztlich hat.

3. Shitstorm, Rant, Hoax oder per Facebook koordinierter Unternehmensboykott: Gibt es im Internetzeitalter noch einen wirksamen Schutz für das eigene Firmenimage? Unternehmen müssen sich heute wohl oder übel direkt mit Kritik auseinandersetzen. Sie müssen damit umgehen, dass ständig alles von jedem kommentiert wird und dadurch schnell negative Stimmungen entstehen können. Davon dürfen sie sich einerseits nicht zu sehr beeinflussen lassen, da ihnen das als Schwäche ausgelegt wird. Andererseits kann das sture Beharren auf Positionen die Situation eskalieren lassen und das Image dauerhaft beschädigen. Wenn es einen wirksamen Schutz gibt, dann durch Transparenz und einen konstruktiven Umgang mit Kritik.

2.3.2 Skandalisierung und Wächterfunktion

Viele Print- und Rundfunkmedien haben auf wirtschaftliche Zwänge mit Boulevardisierung und Skandalisierung geantwortet. Auch die öffentlich-rechtlichen Medien sind diesem Trend der Straße gefolgt und haben nach anfänglichem Zögern Sendeformate entwickelt, die das Bedürfnis zahlreicher Zuschauer nach Society-, Skandal- und Kriminalthemen befriedigen. Dem sich ändernden Publikumsgeschmack folgend sind neue Formen des Infotainments entstanden, die die Trennlinie zwischen Boulevard und journalistischer Hochebene zunehmend haben verschwinden lassen.

Diese Entwicklung wirkt sich nicht nur auf die Berichterstattung aus, sie verändert im Ergebnis auch Selbstwahrnehmung und Wertesystem der Gesellschaft: Das ist gerade dort der Fall, wo der Einzelne beispielsweise sein Urteil über die öffentliche Sicherheit nicht an harten Fakten, sondern an der aus der Skandalisierung folgenden zunehmenden Berichterstattung über besonders grausame oder ungewöhnliche Straftaten ableitet. Dann diagnostiziert er selbst dort noch fälschlich schwindende Sicherheit, wo dank polizeilicher Präventions- und Ermittlungsmaßnahmen das Gegenteil der Fall ist. Oder, wie es ein Landespolizei-Sprecher einmal ausdrückte: „Die Zahl der Straftaten in Bussen und Bahnen ist seit Jahren rückläufig, gleichzeitig steigt die Zahl der fest installierten Kameras, die Gewalt in der Öffentlichkeit festhalten. Letzteres bestimmt die öffentliche Wahrnehmung.“

Doch es wäre zu kurz und unfair geurteilt, den Medien nur wachsende Skandalisierung vorzuwerfen. In einer Gesellschaft, die sich immer weniger an tradierten Leitbildern familiärer oder konfessioneller Prägung orientiert, wächst der Bedarf an vielfältiger Information, an Aufklärung und kritischer Berichterstattung. Zahlreiche Medien erfüllen dieses Bedürfnis vorbildlich und mit gebotener Sorgfalt und kommen dabei im besten Sinne des Wortes ihrer Funktion als Wächter der Demokratie und „vierte Gewalt“ nach. Ein einfacher Vergleich macht dies deutlich: Dauerte es in den Jugendjahren von Republik und freier Politberichterstattung noch ganze 13 Jahre, bis die Medien im Zuge der Spiegel-Affäre erstmals einen Ministerrücktritt unter Bundeskanzler Konrad Adenauer

maßgeblich miterzwingen, so wuchsen sie in den Folgejahren immer stärker in ihre Kontroll- und Hygienefunktion hinein und machten dabei unzählige Skandale öffentlich. Unter Bundeskanzler Gerhard Schröder vergingen gerade einmal zwei Jahre, bis seine ersten Minister infolge des BSE-Skandals den Hut nehmen mussten.²

Die Wächterfunktion der Medien erstreckt sich naturgemäß nicht allein auf die Politik. Journalisten deckten unlautere Verbindungen zwischen Parteien und Wirtschaft auf (etwa in der von Hans Leyendecker 1982 öffentlich gemachten Flick-Affäre), überführten eine gewerkschaftseigene Wohnungsstiftung der Schieberei (Neue Heimat) oder machten Verbraucher- und Medizinskandale bekannt (Gammelfleisch, Glykol-Wein, Contergan). In nicht wenigen Fällen waren auch die Medien selbst Opfer und Täter zugleich, etwa beim Gladbecker Geiseldrama, beim Fälscherskandal um den Filmemacher Michael Born oder bei der aufgedeckten Schleichwerbung in der ARD.

Dies alles hinterlässt ein zweigeteiltes Bild: Auf der einen Seite nehmen die Medien ihre Aufgabe als gesellschaftliche Kontroll- und Mahninstanz in großer Vielfalt und lebhafter Konkurrenz zueinander wahr, auf der anderen Seite müssen sie ihre Nischen und Geschäftsmodelle in der lang anhaltenden und nicht enden wollenden Krise neu erfinden. Dies alles bestimmt das Bild, das die Medien nach außen abgeben, aber auch die Art und Weise, wie sie sich im Umgang mit Politik, Wirtschaft, Bürgern und Kunden verhalten. Eine nach vorne gerichtete Unternehmenskommunikation muss daher gerade in der Krise diese Großtrends und Entwicklungen der Medien berücksichtigen und die dazu passenden Werkzeuge und Botschaften entwickeln.

Auf einer dritten Ebene schließlich ändern sich Tonalität und Formate innerhalb der Medien mit immer höherem Tempo. War die statistische Selbsteinordnung jeder publizistischen Einheit entsprechend dem Zielpublikum auf der Skala von Boulevard bis Hochkultur eine unverrückbare Größe, erfinden sich die Medien auch in dieser Hinsicht neu. Die einst als staatstragend und dröge verschrienen öffentlich-rechtlichen Sender vermischen zunehmend Klatsch und Politik und erfüllen ihren staatsvertraglich festgelegten Auftrag zur Binnenpluralität nicht mehr allein auf politischer und gesellschaftlicher Ebene, sondern auch durch ein überraschendes Bukett bunter Formatvielfalt von Klamauk und Landpartie-Beliebigkeit auf der einen Seite bis hin zum hochwertigsten Investigativjournalismus auf internationalem Niveau auf der Gegenseite.

Der öffentlich-rechtliche Rundfunk verfügt heute über ein Dutzend bundesweiter Programme von ARD und ZDF bis hin zu Spartenkanälen wie KIKA und ZDFkultur. Daneben senden neun regionale Landesrundfunkanstalten elf regionale Vollprogramme mit 24 Lokalfenstern. Mehr als 60 Hörfunkprogramme runden das Angebot der öffentlich-rechtlichen Senderwelt ab. Nicht gerechnet die vielen digitalen Angebote, über die die Sender etwa via Podcasts und Social Media mit ihrem Publikum in Kontakt treten.

²Bundesgesundheitsministerin Andrea Fischer und Landwirtschaftsminister Karl-Heinz Funke hatten seinerzeit die politische Verantwortung für Fehler in der Krise übernommen.

Dem limitierten Programmangebot von anfangs einem, später zwei, beziehungsweise drei regional terrestrisch verfügbaren Sendern in der Anfangszeit der bundesdeutschen Medienwelt steht damit heute eine Programmvielzahl gegenüber, die in ihrer positiven Dimension bisher unbekannte Informationsbreite, Vielfalt und Publikumsfokussierung erlaubt. Auf der Negativseite sind die oft bis zur Betriebsblindheit getriebene Selbstreferenzialität und eine unter Kostendruck zunehmend virulenter werdende Amateurisierung in der Berichterstattung festzustellen. Wo der im sechsstelligen Euro-Bereich liegende Produkttest durch eine zufällige Straßenumfrage ersetzt wird, sind auch große Unternehmen willkürlicher und schneller in die Produkt- und Absatzkrise „hinein berichtet“, als dies bisher möglich oder auch nur vorstellbar gewesen ist. Gut aufgestellt ist, wer als Unternehmen hierauf reagieren kann, oder noch besser: Vorsorge trifft.

Über die Arbeit von Journalisten in der Unternehmenskrise – drei Fragen an Hendrik Zörner (Pressesprecher des Deutschen Journalisten-Verbandes, www.djv.de)

- 1. Die Medien schrumpfen, die Verlage bauen Arbeitsplätze ab und legen Redaktionen zusammen. Können Journalisten unter diesen Bedingungen ihre Wächterfunktion überhaupt noch erfüllen?** Das wird immer schwieriger. Wegen der immer kürzer werdenden Personaldecke fehlt in den Redaktionen die Zeit für gründliche Recherchen. Darunter leidet der Journalismus insgesamt.
- 2. Ein Unternehmen steckt in einer ernsten Krise und erwartet von den Medien eine faire und ausgewogene Berichterstattung. Doch für Recherche und eine vertiefende Darstellung der unternehmerischen Hintergründe fehlt den Medien heute meist die Zeit und auch der Platz. Wie sollen Unternehmen in einer Krise reagieren, wenn Zeitungen einseitig Gerüchte oder Klischees aufgreifen, weil ihnen die Zeit für eine tief gehende Einzelfallrecherche fehlt?** Unternehmen reagieren in solchen Fällen so, wie es ihnen die hauseigenen Juristen raten: mit Gegendarstellungen und den Forderungen nach Unterlassung und Widerruf. Wenn sich solche Fälle häufen, gibt es nur Verlierer: die Leser, die qualitativ hochwertige journalistische Beiträge vermissen, die Journalisten, die mit ihrer Arbeit unzufrieden sind, und die Unternehmen, die eine differenzierte Berichterstattung vermissen. So kann nicht die Zukunft des Journalismus aussehen.
- 3. Immer mehr Unternehmen verstecken sich hinter PR-Floskeln und bauen Mauern in der Kommunikation auf. Unnötige Provokation oder verständliche Reaktion auf Sensationsjournalismus?** Das ist nicht neu. PR-Floskeln und Informationsblockaden gab es immer schon. Es kommt darauf an, dass es genug gute Journalisten gibt, die solche Fassaden einreißen.

2.3.3 Wie Journalisten arbeiten

Keine andere Branche ist so aktualitäts- und themengetrieben wie die Medien. Wo täglich und unter Zeitdruck vielfältige Inhalte gut verständlich für ein Millionenpublikum aufbereitet werden müssen, setzt sich der durch, der diesen Bedarf der Medien an Themen und Inhalten am besten und zuverlässigsten bedient.

Auf die Frage an einen Lokaljournalisten, warum er einem bestimmten Politiker in seiner Zeitung so viel Platz einräume, obwohl dieser doch eher schwache politische Forderungen stellte und in seiner Partei weitgehend isoliert war, antwortete er: „Wenn ich etwas brauche, ist er immer mit einem Statement für mich da.“ Was auf lokaler Ebene gut funktioniert, klappt auch in der Spitzenpolitik: So war der FDP-Politiker Jürgen Möllemann dafür bekannt, regelmäßig ins Morgenradio zu gehen, als dies für viele andere Politiker noch keine Selbstverständlichkeit war. Radioredakteure schätzten Möllemann als Interviewpartner, weil er um sechs Uhr in der Frühe schon pointierte Interviews gab, wenn andere Politiker noch nicht erreichbar waren. Die Auftritte Möllemanns waren zum beiderseitigen Nutzen: Die Radioprogramme konnten Sendeplätze füllen, der Politiker Themen setzen.

Jeder gute Journalist hat deshalb ein dickes Adressbuch, in dem er Expertenkontakte zu unterschiedlichen Themen vermerkt. Rot unterstrichen sind jene Personen, die schnell erreichbar sind, leicht verständliche Statements liefern, vor der Kamera kompetent auftreten und dabei die Dinge auf den Punkt bringen.

Das ist wichtig und hilfreich beispielsweise bei Wissenschaftsthemen, da viele Forscher die Zusammenarbeit mit den Medien ablehnen, weil sie die wissenschaftliche Reputation kosten könnte. Und es ist auch in der Politik wichtig, da Politiker meist volle Terminkalender haben oder sich vor Interviews inhaltlich doppelt und dreifach absichern. So lange – bis das knappe Zeitfenster, das der Redakteur hat, längst verstrichen ist.

Auch in der Wirtschaft gibt es einige Führungspersönlichkeiten, die mit geschickter Themenplatzierung viel in den Medien waren und sind: Als Beispiele sei Götz Werner, Gründer der Drogeriekette dm, genannt, der mit dem Thema Grundeinkommen schon in vielen TV-Runden zu sehen gewesen ist. Oder der Unternehmer Wolfgang Grupp (Trigema), der häufig zu den Themen Produktion „Made in Germany“ und Managementverantwortung sprach.

Aber auch im Negativen funktioniert die persönliche Themensetzung durch Führungskräfte ungewollt gut. Mit einer Reihe von Skandalen, unglücklichen Medienauftritten und Gerichtsverfahren machten Teile der deutschen Managementelite in den letzten Jahren von sich reden und beschädigten damit ihr eigenes Ansehen in der Öffentlichkeit ebenso wie das der von ihnen geführten Unternehmen. So etwa der Deutsche-Post-Chef Klaus Zumwinkel durch seine Steueraffäre oder der Deutsche-Bank-Chef Hilmar Kopfer, der 1994 offene Handwerkerrechnungen nach der Pleite des Immobilien-Investors Jürgen Schneider öffentlich als „Peanuts“ bezeichnete. Oder etwa im Sport der FC-Bayern-München-Präsident und Steuersünder Uli Hoeneß.

Die Kombination aus bekanntem Namen und Verstoß gegen Gesetz, Anstand oder gesellschaftliche Regeln liefert den Medien eine Geschichte und wird mit beispielloser Quotenexplosion belohnt. Es zeigt sich immer wieder eindrucksvoll, dass kaum etwas so sehr die Nachrichtenmaschinen an- und die Leser umtreibt wie der prominente Regelverstoß. Wo es der Anspruch der Medien in der (Medien)Demokratie ist, hier für Transparenz und Gleichheit zu sorgen, wird jeder Bruch einer öffentlichen Führungskraft mit den Prinzipien von Gleichheit, Gesetz und Moral daher leicht zum Gegenstand der Berichterstattung. Wer aus Überzeugung oder Leichtfertigkeit die passende Vorlage liefert, wird als Person oder Unternehmen vorgeführt – oft mit Recht.

2.3.4 Medienbeschimpfung beim ADAC – wie man sich Freunde zu Feinden macht

Am 13. Januar 2014 war die Welt für den Allgemeinen Deutschen Automobilclub (ADAC) noch in Ordnung. Der Verein – in seiner damaligen Form noch ein Zwitterwesen aus Pannenhilfe-Organisation einerseits und hochprofitablem Gemischtwaren- und Versicherungskonzern auf der anderen Seite – gab an diesem Tag die Preisträger seines Publikumspreises „Gelber Engel“ bekannt. „Lieblingsauto der Deutschen“ sollte der VW Golf sein. Doch irgendjemand aus dem Umfeld des Vereins hatte der Süddeutschen Zeitung (SZ) gesteckt, dass die Zahl der abgegebenen Stimmen bei dieser Abstimmung manipuliert worden war. Auch anderen war schon aufgefallen, dass die vom ADAC vermeldete Beteiligung verglichen mit anderen Publikumsabstimmungen verdächtig hoch war.

Am 14. Januar, zwei Tage vor der eigentlichen Preisverleihung in der Münchner Allerheiligen-Hofkirche, ließ die SZ die Bombe in Gestalt einer Exklusivgeschichte platzen: „Manipulation beim Gelben Engel?“ (Obermayer und Ritzer 2014). Darin hieß es: „Nun aber stehen der ADAC und sein Autopreis ‚Gelber Engel‘ im Zwielficht, genauer gesagt: dessen wichtigste Kategorie, der Publikumspreis. ADAC-interne Dokumente, die der Süddeutschen Zeitung vorliegen, deuten darauf hin, dass die veröffentlichten Teilnehmerzahlen nach oben korrigiert wurden. Anders gesagt: Frei erfunden.“ Der ADAC dementierte noch am selben Tag gegenüber zahlreichen Medien. „Wir weisen die Behauptungen zurück und werden weitere Schritte prüfen“, erklärte etwa ADAC-Sprecher Christian Garrels gegenüber ZEIT Online (Zeit Online 2014).

Wie geplant beging der ADAC am 16. Januar in München die Preisverleihung des „Gelben Engels“. Vor die Entscheidung gestellt, die im Raum stehenden Vorwürfe zu prüfen und defensiv zu kommunizieren oder selbstsicher in die Offensive zu gehen, entschied sich der ADAC für Letzteres und goss noch zusätzlich Öl ins Feuer. ADAC-Präsident Peter Meyer und ADAC-Geschäftsführer Karl Obermair wiesen den Bericht in der SZ als „Unterstellungen und Unwahrheiten“ zurück. Obermair höhnte, dass die Zeitung ja wenigstens den Namen des ADAC richtig geschrieben hätte. Und Meyer legte nach und

sprach von einem „Skandal für den Journalismus“. Demonstrativ stellte sich auch Volkmann Denner, Chef des Automobilzulieferers Bosch auf der Veranstaltung vor den Automobilclub und wies die Vorwürfe der SZ ebenfalls zurück. Der ADAC hatte Denner offenbar kommunikativ ins offene Messer laufen lassen, anstatt ihn hinter der Bühne ins Vertrauen zu ziehen. Denner sollte sich später dafür revanchieren, indem er in Zeitungsinterviews wortreich darüber klagte, vom Verein getäuscht worden zu sein (AutoBild 2014).

Die Medienschelte und auch der Umgang mit Denner waren sehr ungeschickt, denn die Süddeutsche Zeitung gehört zu den besten Recherchemagazinen Deutschlands und der ADAC musste zu diesem Zeitpunkt davon ausgehen, dass die erhobenen Vorwürfe mit eidesstattlichen Versicherungen ADAC-interner Mitwisser gerichtsfest belegbar waren. Der für den Artikel verantwortliche SZ-Redakteur Uwe Ritzer ist beim ADAC nicht unbekannt. Er hatte 2011 bereits über die sogenannte Wanzen-Affäre, den illegalen Einsatz von Überwachungstechnik gegen Mitarbeiter in der Nürnberger Regionalzentrale berichtet, und ist unter Vereinsmitgliedern gut verdrahtet.

Und so entschloss sich der ADAC in den Tagen nach der Preisverleihung zu einer fulminanten kommunikativen Kehrtwende bei voller Fahrt, unter Rennsportfreunden auch als Chicago-Wende bekannt. ADAC-Kommunikationschef Michael Ramstetter trat am 17. Januar vor die Presse und räumte Fälschungen bei der Auszählung ein. Er erklärte, die Durchführung der Auszählung zukünftig extern vergeben zu wollen. Als das Medienecho nicht abebbte, räumte er zwei Tage später auch noch seine persönliche Schuld ein („Ich habe Scheiße gebaut“) und trat von seinen Ämtern zurück.

Aus Sicht des ADAC war die Krise damit abgehakt und Ramstetter als Einzeltäter abserviert. Doch die öffentliche Empörung gewann weiter an Dynamik. Wütende Mitglieder fluteten die Social-Media-Kanäle des Vereins mit fulminanten Shitstorms. Immer mehr Journalisten begannen, im Umfeld des Vereins zu recherchieren. So gab der ADAC am 20. Januar eine weitere Pressekonferenz, in der man reumütig um Entschuldigung bat, aber weiter bei der Einzeltäter-Story blieb. Geschäftsführer Obermair erklärte, er sei „fassungslos über die Dreistigkeit des Fehlverhaltens einer einzelnen Führungskraft“. Rücktrittsforderungen an ihn selbst wies Obermair zurück. Gleichzeitig räumte der Verein Fälschungen auch bei früheren Preisvergaben ein. Hinter den Kulissen tobte derweil ein Machtkampf zwischen Obermair und ADAC-Präsident Peter Meyer. Die Krise gewann noch einmal an Tempo. Fast täglich berichteten in der Folgezeit die Medien über weitere Skandale, Unstimmigkeiten und Verfehlungen im Umfeld des ADAC. Stern und Spiegel Online griffen Flüge von Vereinspräsident Peter Meyer mit Rettungshubschraubern des Clubs auf. Auch die Frage des Abrechnungsbetruges für diese Hubschraubereinsätze stand im Raum. Empört berichtete BILD Ende Januar über die teure Dienstvilla des hessischen ADAC-Regionalfürsten: „Und schon wieder ein ‚Gelber Bengel‘ beim ADAC! Für seinen Hessen-Geschäftsführer baute der Auto-Verein eine Millionen-Villa im Taunus“ (Gärtner et al. 2014). In Braunschweig wurde bekannt, dass ein ADAC-Hubschrauber zum Trocknen eines regennassen Fußballplatzes zweckentfremdet worden war und eine ADAC-Managerin musste zugeben, dass sie ihrem Sohn einen Mitflug nach

Ägypten in einem ADAC-Ambulanzflugzeug verschafft hatte. Einige der aufgedeckten Skandale oder Skandälchen wären den Medien zu anderen Zeiten keinen Abdruck wert gewesen oder waren schon lange bekannt und zuvor als bedeutungslos eingestuft – aber im Zuge des ADAC-Skandals wurde jede Negativ-Meldung über den Club zu einer guten, auflagebringenden Meldung für die Medien.

Die Medienberichterstattung über weitere Skandale und Skandälchen im ADAC-Umfeld zog sich durch das gesamte Jahr 2014 mit einem Maximum am Jahresanfang sowie zur Hauptversammlung im Mai 2014. Noch Anfang 2015 berichtete Spiegel Online über Veruntreuungen durch einen langjährigen Topmanager beim Automobilclub (Spiegel Online 2014). Zu dem Zeitpunkt hatte sich der ADAC längst strenge Compliance-Regelungen gegeben. Und auch wenn ADAC-Präsident August Markl nicht müde wird, immer wieder das Ende der Krise zu verkünden („Die Krise des ADAC ist vorbei. Wir haben daraus gelernt und schauen nach vorne.“ (Peitsmeier 2015)), so ist der Schaden für den Club durch die vielen Skandale und die folgende mehrjährige Hängepartie enorm. Zwischen 250.000 und 300.000 Mitglieder verließen unter Verweis auf die Krise den Verein, das folgende Reformprogramm und die damit verbundene Imagekampagne kosteten den ADAC zwischen 16 und 26 Mio. EUR (Hermann 2017).

Viele Mitglieder und Kunden kamen irgendwann wieder, weil sie gerne die Pannenhilfe des Vereins nutzen, aber das Vertrauen war erst einmal verloren. Noch größer aber sind die nicht unmittelbar quantifizierbaren Reputationsschäden, etwa der Ansehensverlust in Öffentlichkeit und Politik. Hatte es bis 2014 kaum ein namhafter Politiker in Deutschland gewagt, sich mit dem mitgliederstärksten Automobilclub Europas zu überwerfen, hatte sich dies in der Krise geändert. Bundesverkehrsminister Alexander Dobrindt mahnte den Club im Krisenjahr streng, er müsse „sich auf seine Kernkompetenzen konzentrieren“ (Delhaes 2014). Und Bayerns Ministerpräsident Horst Seehofer nahm den Skandal zum Anlass, dem ADAC zu unterstellen, auch bei der Befragung von Bürgern zu ihrer Haltung zur Pkw-Maut auf deutschen Autobahnen Zahlen möglicherweise gefälscht zu haben (Neuerer 2014). Dem ADAC wird die Krise somit noch lange anhängen, er ist nicht mehr sakrosankt. Und jeder neue Vorfall wird die Ereignisse aus dem Jahr 2014 in Medien und Öffentlichkeit noch einmal nach oben spülen.

Im Rückblick zeigt sich, welche Fehler der ADAC in der Krise gemacht hat und was er hätte besser machen können:

- Die Schwere der Krise wurde nicht rechtzeitig erkannt. Zu lange versuchte der Automobilclub, die Vorfälle kleinzureden.
- Medienbeschimpfung ist kein geeignetes Mittel, um eine Krise zu beenden. Zudem werden Medien dadurch ermutigt, nach weiteren Krisenthemen innerhalb der Organisation zu suchen und besonders tief gehend zu recherchieren. Mit ihren ungeschickten Auftritten bei der Preisverleihung lösten Meyer und Obermair einen der größten Recherche-Wettbewerbe der deutschen Mediengeschichte aus.

- Die eigenen Unterstützer sollte man nicht ins offene Messer laufen lassen, sondern ihnen rechtzeitig ein Zeichen geben und sie möglichst ins Vertrauen ziehen. Der ADAC hat Bosch-CEO Volkmar Denner unnötig brüskiert und bloßgestellt. Dessen spätere Distanzierung vom ADAC war eine Folge dieses Fehlers.
- Krisen verschärfen interne Dissonanzen und Machtkämpfe und rücken sie ins Licht der Öffentlichkeit. Als Organisation mit starken Regionalfürsten und einer schwerfälligen Vereinsbürokratie hat der ADAC viel Zeit für interne Abstimmungen und Rücktrittsvereinbaren verloren, bevor es nach dem Rücktritt von Ramstetter weiterer Rücktritte gab.
- Korrekturen und Compliance-Regelungen kamen zu spät und waren anfangs zu halbherzig. In der Öffentlichkeit entstand die Wahrnehmung, dass der Automobilclub nicht wirklich an Reformen interessiert sei, sondern lediglich Zeit schinden wollte, damit die Krise wieder vergessen werde. Dieses Kalkül ist nur bedingt aufgegangen.

2.4 Das Medientraining – einmal *Advocatus Diaboli* bitte

Wer in einer Mediengesellschaft nicht die Sprache der Medien spricht und seine Botschaften nicht vermitteln kann, findet nicht statt. Falls doch, dann nur als Spielball der Interessen Dritter. Dagegen hilft nur gute Medienarbeit, die sich durch alle Ebenen des Unternehmens zieht. Daher sollten Führungskräfte und Pressesprecher das Statement vor der Kamera und das Zeitungs- und Radio-Interview regelmäßig üben. Gut ist, wer in 20 s seine Position zu einem Thema auf den Punkt bringt. Etwa, indem er in drei knackigen Antworten auf drei offensive Fragen konzipiert und schlüssig erklären kann, wie das eigene Unternehmen in die Krise geraten konnte und aus dieser gestärkt hervorgehen wird. Das schafft Vertrauen bei Öffentlichkeit, Kunden und Anteilseignern.

Es gibt mittlerweile zahlreiche Anbieter von Medientrainings, darunter auch ehemalige und aktive Journalisten. Nutzen Sie solche Trainings, um das Sprechen in Krisensituationen zu üben. Ihre klassischen Branchenbotschaften haben Sie sicher schon oft vor Kunden oder bei Branchenveranstaltungen präsentiert. Wer sich allerdings vor laufender Kamera unvorbereitet zum Unfalltod von Mitarbeitern oder zu einer schweren Absatzkrise äußern muss, der kommt ohne vorherige Übung schnell ins Stottern. Und wer vor der Kamera auch keine Antworten auf einfachste Journalistenfragen parat hat, dem geht es wie Peter Schmidt:

Eines der besten Beispiele für einen miserablen und schlecht vorbereiteten Auftritt vor der Kamera, für schlechtes Botschaftenmanagement und für eine noch misslungenerere Präsentation, kurz: Für alles, was man bei einem Fernsehauftritt nur falsch machen kann, ist ein Interview, das Ex-Titanic-Chefredakteur Martin Sonneborn für die Satire-Sendung *heute-show* mit dem Geschäftsführer des Pharmalobbyisten „Pro Generika“ Peter Schmidt im Mai 2010 geführt hat (Sonneborn 2010). Sonneborn hatte sich als ZDF-Reporter angekündigt (was nicht falsch war) und dem schlecht präparierten

Schmidt dann vor heimlich mitlaufender Kamera geholfen, dessen Botschaften zu entwickeln, während sich Schmidt mit Sätzen wie „Das darf ich auf keinen Fall sagen“ um Kopf und Kragen stotterte. Am Ende kam dabei ein überaus kurzweiliger Satire-Beitrag heraus, der das Image des Lobbyverbandes nur deswegen nicht mehr schädigen konnte, weil dieses aus anderen Gründen schon im Keller war. Nach dem Interview und einem ebenso missglückten weiteren Interview mit dem Handelsblatt wurde Schmidt zwei Monate später fristlos entlassen (Grossmann 2010). Zwar rügte ZDF-Programmdirektor Thomas Bellut später das Vorgehen Sonneborns, weil dieser bei Schmidt im Vorgespräch den Eindruck erweckt hatte, nicht für die satirische heute-show, sondern für die heute-Nachrichten zu arbeiten. Dem Pharmaverband und seinem (baldigen) Ex-Geschäftsführer half dies aber nicht mehr.

Ein gutes Medientraining stellt die Interview- oder Studiogesprächssituation möglichst realistisch dar, inklusive Kameramann mit Profi-Ausrüstung, inszeniertem Zeitdruck und erst kurz zuvor bekannt gegebenem Krisenszenario, zu dem Sie ohne große Vorbereitung Ihr Statement geben müssen. Ein solches Medientraining ist nicht nur für Unternehmenskommunikatoren ein Muss, sondern auch für Führungskräfte. Es sollte regelmäßig wiederholt werden, damit das Verhalten vor der Kamera nicht verlernt wird und aktuelle Botschaften, etwa nach einer strategischen Neuaufstellung oder einem schwierigen Produktstart neu eingeübt werden. Eine Anleitung zum Auftreten vor der Kamera gibt Ihnen das Kap. 5 „Ihre Krise im Fernsehen – wenn alle Welt zuschaut“. Doch erst in Verbindung mit regelmäßigem Training wird professionelles Verhalten vor der Kamera auch krisenfest verinnerlicht.

Im Kameratraining sollten Sie die Karten ehrlich auf den Tisch legen und jede absolvierte Übung selbstkritisch auf eigene Schwächen untersuchen: Zeigen Sie Lampenfieber? Können Sie unter Druck Botschaften schlecht memorieren? Werden Sie nervös, wenn bei einem TV-Interview zu viele Personen im Raum sind? Wird Ihre Stimme unter Anspannung hoch oder verschlucken Sie ganze Silben? Schwitzen Sie schnell im Scheinwerferlicht? Für fast jedes Problem lassen sich Lösungen finden, wenn man es offen anspricht. Das reicht von Konzentrationsübungen zur Bekämpfung des Lampenfiebers über einfache Merkhilfen für Ihre Botschaften bis hin zum Sprechtraining für Führungskräfte mit darauf spezialisierten Logopäden. Lassen Sie sich von Ihrem Trainer und Ihren Kollegen ein Feedback geben, wie Sie auf Ihr Publikum wirken: Sieht man Sie eher als trockenen Fachmann? Dann können Sie sicherlich gut mit Fakten glänzen, sollten aber an Modulation und Aussehen arbeiten. Nimmt man Sie als herablassenden Managertyp wahr? Dann vermeiden Sie schnelles Abarbeiten oder gar Abwürgen von Fragen und treten Sie insgesamt verbindlicher und sehr freundlich auf.

Verbiegen Sie sich nicht für den Kameraauftritt, denn Sie sind kein Schauspieler, sondern Unternehmensvertreter und stehen für eine Aussage. Aber nehmen Sie Anregungen und Hilfen für den dazu passenden Auftritt an.

Praxistipp

Wer regelmäßig im Rampenlicht der Medien steht, verbindet das Kameratraining mit einer Typberatung: Welche Farben passen zu mir und welche Farben passen zu welchen Themen? Wie wirken Brille und Frisur im Kontext? Medienprofis können bestätigen, welche Auswirkungen schon kleinste Veränderungen in der Außendarstellung auch auf die vermittelten Botschaften haben.

Neben dem umfangreichen Medientraining für Führungskräfte und Kommunikatoren sollte es in jedem Unternehmen auch grundlegende Schulungen für Mitarbeiter geben, die regelmäßig im Kundenkontakt stehen, Social-Media-Kanäle bedienen oder aus anderen Gründen bevorzugt mit Medienanfragen konfrontiert sein können. Das ist nicht notwendigerweise nur das Team Ihrer Telefonzentrale. Es kann auch Ihr Bauleiter sein, der von einem Lokaljournalisten zu gravierenden Problemen beim Bau Ihres neuen Fabriksstandortes befragt wird. Oder einer Ihrer Techniker, den ein Journalist, der selber Kunde ist, auf ein massives Problem Ihrer Endgeräte anspricht. Oder es kann Ihren betrieblichen Sicherheitskoordinator treffen, den ein Zeitungsredakteur aus dem Bekanntenkreis auf neue Arbeitsschutzrichtlinien anspricht, deren ausreichende Würdigung im Unternehmen er anzweifelt.

Obwohl es in fast jedem Unternehmen die grundsätzliche Dienstanweisung gibt, Medienanfragen an die hauseigene Pressestelle weiterzuleiten, kommt es doch immer wieder zu veröffentlichungsrelevanten Kontakten mit Medien – oft, weil diese von den Angefragten nicht als solche erkannt werden (Stichwort: Social Engineering). Schon mancher Mitarbeiter großer Unternehmen hat sich gewundert, beispielsweise bei einem halböffentlichen Ortstermin mit Behördenvertretern dort plötzlich auch auf Pressevertreter zu treffen und am nächsten Tag als „offizieller Unternehmenssprecher“ in der Zeitung zitiert zu werden. Wer es dann als Mitarbeiter ohne regelmäßigen Medienkontakt nicht gewohnt ist, seine Aussagen sorgsam abzuwägen und auf kritische Medienanfragen mit der gebotenen Distanz zu antworten, hat bei dieser Gelegenheit schnell Dinge gesagt, die in abgedruckter Form oder journalistisch verkürzt den Unternehmenszielen und -prinzipien entgegenstehen.

2.5 Krisenstab und Krisenübung

Die Wahrscheinlichkeit, mit der Sie eine Krise schnell und ohne größere Schäden beenden, hängt entscheidend davon ab, wie gut Sie in krisenfreien Zeiten Ihre Ressourcen für den Ernstfall gebündelt und vorbereitet haben. Denn so wie ein schlecht trainierter Marathonläufer seinen Wettkampf nicht allein mit den während des Laufes zugeführten Energien gewinnen kann, gelingt es auch einem Unternehmen in der Regel nicht, aus dem Stand und ohne vorherige Übung eine Krise zu meistern und Bestleistung zu zeigen.

Ihre wichtigsten Ressourcen für die Kommunikationskrise sind gut ausgebildete Führungskräfte (Krisenstab) und Mitarbeiter (Techniker, Problemlöser, Kundenservice). Diesen müssen Sie die geeignete Arbeitsumgebung für schnelles Krisenmanagement bereitstellen. Auf zentraler Ebene ist dies Ihr Lagezentrum, auch War Room genannt.

2.5.1 Der Krisenstab

Erfahrene Krisenmanager empfehlen eine Größe von vier bis maximal zehn Personen für den Krisenstab. Nur bei sehr dezentralen Strukturen, etwa wenn eine größere Zahl einander gegenseitig nicht weisungsbefugter Organisationen an einem Rettungseinsatz beteiligt sind, kann ein Krisenstab auch größer sein. Allgemein gilt die Regel: So viele Teilnehmer wie nötig, so wenige wie möglich. Der Zuschnitt hängt von der Organisationsstruktur Ihres Unternehmens ab und kann sich im Krisenverlauf verändern, etwa durch die Nachberufung weiterer Teilnehmer. Letzteres sollte aber die Ausnahme bleiben, da dies bereits eingespielte Abläufe im Krisenstab behindert.

Stefan Strohschneider, Professor für Interkulturelle Wirtschaftskommunikation an der Uni Jena unterscheidet zwischen Krisenstäben mit festgelegtem Personenkreis und solchen mit festgelegten Aufgaben ohne namentliche Zuordnung im Vorfeld (Strohschneider 2003, S. 98). Die erste Variante hat den Vorteil, dass die Teilnehmer aufeinander eingespielt und durch Krisenübungen trainiert sind. Die zweite Variante ist besser geeignet für im Fluss befindliche Organisationsstrukturen.

Es gibt unterschiedliche Philosophien, wie ein Krisenstab aufzubauen ist. Einige Behörden setzen für Notfallereignisse auf eine Zweiteilung der Aufgaben zwischen Krisenstab (organisatorische Ebene) und Einsatzleitung (taktisch-operativ). Andere Organisationen schaffen einen Kernstab und darum herum einen erweiterten Krisenstab oder eine Task Force am Ort des Krisengeschehens. Prototypisch sei nachfolgend ein Modell für mittelständische Unternehmen empfohlen, das skalierbar ist:

- Leiter des Krisenstabes (in der Regel aus der Geschäftsleitung)
- Ausgebildeter Notfall-Manager (Stellv. Leiter des Krisenstabes)
- Unternehmenskommunikation
- Recht/Compliance
- Human Resources (HR)
- Produktion/von der Krise betroffene Unternehmenseinheit
- Unternehmenssicherheit
- Informationstechnik (IT)
- Protokollant/Dokumentation (passive Rolle)

Legen Sie fest, wer den Krisenstab bei welchen Ereignissen einberufen kann. Formulieren Sie diese Regeln aber nicht zu statisch, damit auch bei in kein Raster passenden

Krisenszenarien alarmiert werden kann. Neben der Geschäftsführung sollten auch Notfallmanager, die Unternehmenskommunikation, die Konzernsicherheit und etwa bei Finanzkrisen auch die Bereiche Finanzen und Investor Relations das Recht hierzu haben. Auch strategisch relevante Produktionsbereiche sowie der Kundenservice sollten den Stab einberufen dürfen. Legen Sie technisch sichere und eindeutige Alarmierungsverfahren fest, die zeitgleich über mehrere vertrauliche, persönliche Kanäle laufen, zum Beispiel SMS, verschlüsselte E-Mail und Anrufe – so lange, bis die zu alarmierende Person persönlich erreicht wird. In der Regel ist der Alarmierende erst mal Interimsleiter des Krisenstabes – zumindest so lange, bis die reguläre Stabsleitung vor Ort ist.

Zur Leitung des Krisenstabes gibt es unterschiedliche Philosophien. Schon weil die Geschäftsführung eines Unternehmens gemäß Aktien- beziehungsweise GmbH-Gesetz die Organverantwortung trägt, übernimmt das Management in der Regel den Vorsitz im Krisenstab. Danach sollte die operative Stabsleitung an den Notfall-Manager abgegeben werden. Das verringert das in Krisen kontraproduktive Hierarchiegefälle innerhalb des Stabes³ und verschafft der Geschäftsführung Freiraum für die wichtige Außen- und Innenkommunikation sowie das Tagesgeschäft, das auch während der Krise nicht ganz liegen bleiben kann.

Die Funktion Protokollant/Dokumentation sollte nicht nebenbei von einer anderen Person übernommen werden, da eine sorgfältige Dokumentation essenziell ist, um im Krisenverlauf den Überblick zu behalten und im Nachgang aus den Krisenabläufen zu lernen. Last not least schafft die Dokumentation eine Wissensbasis für die Kommunikation nach innen und außen. Hier sollte es daher keine Missverständnisse oder Undeutlichkeiten geben.

Die Dokumentation hält fest:

- Alle krisenrelevanten Ereignisse mit genauer Zeitangabe
- Besetzung des Krisenstabes (Zeitpunkt des Zusammentretens, Teilnehmer, Verantwortlichkeiten, gegebenenfalls Vertreterregelungen)
- Protokoll aller Entscheidungen des Krisenstabes
- Protokoll aller Regelungen und Absprachen mit externen Zuarbeitern, Rettungskräften, Task Force

Alle Mitglieder des Krisenstabes sollten permanent lesend auf die Dokumentation Zugriff haben. Im Idealfall wird diese per Beamer oder Monitor im War Room sichtbar gemacht.

Achtung: Die Dokumentation kann später Beweismittel in einem Gerichtsverfahren sein.

³So hat eine Studie des Flugzeugbauers Boeing ergeben, dass sich Co-Piloten in Krisensituationen häufig nicht trauen, dem ihnen vorgesetzten Flugkapitän zu widersprechen.

Im Ablauf der Krisenreaktion hilft Ihnen das RISK-ACTION-Verfahren.

- **Risiko erkennen:** Die Gefährdung von außen oder innen muss erkannt und als Krise identifiziert werden.
- **Informationskette aktivieren:** Management, Unternehmenssicherheit, Öffentlichkeitsarbeit, Finanzen oder Human Resources und die unmittelbar von der Krise betroffenen Unternehmenseinheiten müssen informiert werden. Sie erhalten einen ersten knappen Krisenabriss und eine Einordnung der Krise.
- **Sofortmaßnahmen einleiten:** Annehmen erster Presseanfragen, Herstellung des Kontaktes zu Behörden, Aktivierung externer Helfer für das Krisenmanagement (zum Beispiel Rechtsberatung, Krisenkommunikationsspezialisten).
- **Krisenstab einberufen/Lagebericht:** Der Krisenstab konstituiert sich und tritt zusammen. Das erste Lagebild wird vorgetragen.
- **Aufgaben verteilen:** Innerhalb des Krisenstabes werden Zuständigkeiten und Kompetenzen geregelt, soweit diese nicht bereits vorab definiert gewesen sind. Aufgaben werden an nachgeordnete Instanzen (Webteams, Kundenkontakt, Unternehmenssicherheit) delegiert und deren Umsetzung vom Krisenstab überwacht.
- **Checklisten abarbeiten:** Die vor der Krise erstellten Checklisten für mögliche Krisenszenarien werden abgearbeitet.
- **Transferkontrolle:** Die Umsetzung der Aufgaben und Checklisten wird von allen Beteiligten des Krisenstabes kontrolliert. Welche Maßnahmen sind erfolgreich? Welche Maßnahmen zeigen keine Wirkung oder verschärfen die Krise stattdessen?
- **Intensivieren der Maßnahmen:** Sinnvolle Maßnahmen werden ausgebaut, Kapazitäten aus anderen Bereichen hierfür abgezogen.
- **Optimieren:** Sind die Maßnahmen erfolgreich und der Zenit der Krise überschritten, wird der Einsatz der Ressourcen optimiert. Erste Kapazitäten werden wieder in das Regelgeschäft zurücküberführt. Ist die Krise beendet, erfolgt eine Rückübertragung aller Kompetenzen an die Regelinstanzen.
- **Nachbetrachtung:** Nach dem Ende der Krise erfolgt ein intensives Debriefing. Alle Abläufe und Fehler werden kritisch nachvollzogen und bewertet, um einen Rückfall in die Krise zukünftig auszuschließen.

2.5.2 Der War Room

Für Ihren Krisenstab sollten Sie einen Konferenzraum als War Room vorhalten, der ausreichend groß, gut ausgeschildert und für alle Beteiligten schnell erreichbar ist. Größere Konzerne haben dedizierte War Rooms an geheimen Orten, die abhörsicher und fensterlos sind und eine autarke Energieversorgung besitzen. Für Fälle, in denen ein Unwetter, ein Großbrand oder ein Chemieunfall Ihre Unternehmenszentrale unbenutzbar macht oder die Staatsanwaltschaft Ihnen den Zutritt aufs Firmengelände verwehrt, sollten Sie über eine Alternative verfügen.

Vor Ort muss es genügend Telefone und Handys, einen Beamer, Laptops oder PCs mit Zugang zum Intranet und zum Internet geben. Idealerweise rüstet Ihre IT den Raum mit einem zusätzlichen Internetzugang aus, beispielsweise über LTE oder UMTS, falls Ihr Firmennetz durch das Krisenereignis ausfällt. Ist Hardware in einem kleineren Unternehmen aus Kostengründen knapp oder wird sie üblicherweise geteilt und kann auch nicht bevorratet werden, hilft das „Red-Dot-Prinzip“: Für Krisenfälle reservierte Technik und Ausrüstung vom Team-Handy über die Schutzkleidung bis hin zum Beamer wird zwar für andere Projekte mitgenutzt, aber mit einem roten Punkt markiert und darf das Haus nicht verlassen. Die zugehörigen Akkus sind immer aufgeladen vorzuhalten. Tritt die Krise ein, wird alles sofort eingesammelt und an den Krisenstab gegeben.

Rund um den War Room benötigen Sie weitere Einzelbüros, in die sich die Mitglieder des Krisenstabes zurückziehen können: für Telefonate Besprechungen in kleinen Gruppen, um etwas auszudrucken oder auch – falls die Krise länger dauert –, um ein paar Stunden zu schlafen. Für Medieninterviews per Telefon brauchen Sie ein separates Büro. Im War Room halten Sie Flipcharts, Whiteboards, alle Krisenhandbücher (siehe auch Abschn. 2.5.4: „Das Krisenhandbuch“) und Notfallpläne aller Betriebsteile sowie ein aktuelles Telefonverzeichnis Ihres Unternehmens parat. Bei einem Unfall muss von hier Kontakt zur Einsatzleitung der Rettungskräfte und zu Behörden (Krisenstab der Kreisverwaltung, zuständige Ministerien) hergestellt werden können. Halten Sie auch hierfür Telefonverzeichnisse parat. Ferner müssen Fernseher und Radios vorhanden sein, um die aktuelle Berichterstattung zu verfolgen. Sorgen Sie außerdem für ausreichend Getränke und bei einer längeren Krise auch für genug Essen für alle Beteiligten.

Je nach Branche und daraus ableitbaren Schadensereignissen sollten Schutzkleidung, Taschenlampen und aufgeladene Funkgeräte sowie eine Digitalkamera nebst Kartenlesegerät vor Ort sein. Stellen Sie sicher, dass Sie von hier aus auch am Wochenende und nachts alle durch Zugangskarten oder Schlösser gesicherten Unternehmensbereiche erreichen können.

2.5.3 Die Krisenübung

Haben Sie schon einmal Profisportlern, etwa Bob- oder Formel-1-Fahrern oder Fallschirmspringern bei ihren Startvorbereitungen zugeschaut? Die meisten von ihnen ziehen sich kurz bevor es losgeht an einen ruhigen Ort zurück und gehen in Gedanken in einer Trockenübung noch einmal den Ablauf des bevorstehenden Wettkampfes durch. Eine Bobfahrt durch einen 1200 m langen Eiskanal dauert etwa eine Minute – ähnlich lang wie der freie Fall aus 4000 m Höhe. Nur wer im Kopf den ganzen Ablauf viele Male in Echtzeit durchgespielt hat, ist zu sportlichen Höchstleistungen fähig. Nichts anderes gilt für die Unternehmenskrise. Auch sie bedarf der sorgfältigen, wiederholten Übung.

Eine einfache Krisenübung können Sie selbst organisieren, für eine größere Übung nehmen Sie idealerweise externe Unterstützung in Anspruch. Die Mitglieder Ihres Krisenstabes sollten sich hierfür mindestens jährlich, besser halbjährlich im War Room

treffen und eine ihnen bis dahin unbekannte Krise durchspielen, deren Verlauf Sie zuvor in einem Drehbuch entworfen haben.

Die einzelnen Rollen bei der Krisenübung verteilen sich wie folgt:

- Das Planungsteam bereitet die Übung in einem Drehbuch vor. Es definiert die einzelnen Krisenereignisse auf der Zeitschiene und deren Auswirkungen. Ferner werden Rollen für interne und externe Akteure definiert sowie die entsprechenden Kommunikationskanäle und Rufnummern für die Übung.
- Der Übungsleiter gibt das Startsignal für die Übung, nennt den Teilnehmern des Krisenstabes die Art der Krise und gibt grundlegende Informationen. Weitere Informationen müssen sich die Übungsteilnehmer dann durch eigene Kommunikation erarbeiten. Der Übungsleiter ist Ansprechpartner bei Fragen auf der Metaebene, nimmt aber keine aktive Rolle ein.
- Die Teilnehmer des Krisenstabes üben die Krise unter möglichst realistischen Bedingungen entsprechend ihren realen Aufgaben. Einzelne Mitglieder des regulären Krisenstabes sollten nur in absoluten Ausnahmen durch andere Personen aus ihrem Bereich vertreten werden. Gibt es eine Vertretung, ist anschließend ein sorgsames Debriefing zwischen Vertreter und Vertretenem erforderlich.
- Die Akteure nehmen beispielsweise die Rollen von Mitarbeitern aus betroffenen Betriebsteilen, externen Rettungskräften, wütenden Bürgern oder Kunden ein. Die Krisenübung wirkt realistischer, wenn die Akteure nicht im War Room anwesend, sondern nur über Telefon oder andere elektronische Medien zugeschaltet sind.
- Neben dem Krisenstab ist ein Beobachterteam im War Room anwesend, das alle Übungsschritte protokolliert, aber zu keinem Zeitpunkt in die Übung eingreift. Dieses Beobachterteam legt besonderen Augenmerk auf im Unternehmen bekannt kritische Punkte, zum Beispiel: Sind Informationen innerhalb des Krisenstabes schnell weitergegeben worden? Hat die Kommunikation ohne Missverständnisse funktioniert? Wurde schnell und zielgerichtet agiert? Wie wurden Interessenskonflikte zwischen Akteuren und Abteilungen gelöst? Hat die Außenkommunikation funktioniert? Wurden Aufgaben gut verteilt und richtig priorisiert? Haben Zuständigkeiten funktioniert oder gab es Überlappungen oder Lücken?

Didaktisch besonders wertvoll sind Übungen mit kaskadierenden, eskalierenden oder verschachtelten Krisenereignissen – etwa ein schweres Hochwasser an einem Unternehmensstandort, der gerade bestreikt wird, oder das Durchsickern Ihres gesamten Kundenbestandes und Ihrer internen Kalkulation in das Internet bei gleichzeitigem Totalausfall Ihres Unternehmensnetzwerkes. Für zusätzliche Überraschung sorgen – etwa bei einem Szenario mit vergifteten Lebensmitteln im Einzelhandel – mehrere einander widersprechende Bekenneranrufe. Ein weiteres Szenario: Nach einem Unfall tritt ein Reporter auf, der sich per Social Engineering Informationen verschafft, indem er sich am Telefon als Vertreter der Rettungskräfte ausgibt. Oder Sie stellen ein Informationsleck durch Feuerwehrleute und Sanitäter fest, die vertrauliche Informationen zu Ihrem Unfall an Medien

weitergeben. Sorgen Sie bei Ihrem Planspiel für Übertragungsfehler und Missverständnisse durch simulierte Handy-Funklöcher, Nicht-Erreichbarkeit einzelner Akteure oder den Stille-Post-Effekt mit verfälscht weitergegebenen Informationen. Denn in realen Krisenszenarien liegt gerade hier ein großes Fehlerpotenzial.

Konzipieren Sie die Krisenübung so, dass die Krise nicht notwendigerweise gelöst werden kann oder gar von selbst endet. Verknappen Sie im Planspiel die zur Verfügung stehenden Ressourcen (wer sagt, dass eine Krise nicht an den Osterfeiertagen bei halber Stammebelegschaft beginnen kann?) und bringen Sie alle Teilnehmer unter Zeitdruck, indem Sie stets neue Stressfaktoren einführen. Wichtigstes Ziel der Übung sollte nicht das Beenden der Krise, sondern ein maximaler Lerneffekt sein. Und der stellt sich gerade bei solchen Übungen ein, die interne Kommunikationsbaustellen sichtbar machen. Ein Bonus solcher Übungen ist, dass alle Beteiligten einander unter Stress kennen- und einschätzen lernen.

Es gibt Anbieter von Krisenübungen, die solche Planspiele für Sie – angepasst auf Ihr Unternehmen – komplett vorbereiten und das Krisenszenario in sogenannten Sand Boxes, also von Ihrer Produktionsumgebung sorgsam getrennten Übungswelten für Sie aufbauen und auch die Übungsleitung sowie einige externe Akteure für Ihre Krise stellen.

Am Ende der Krisenübung folgt die selbstkritische Nachbetrachtung. Hierbei sollte es um folgende Fragen gehen:

- Hat der Krisenstab „Best Practice“ bewiesen und die vorher formulierten Prozesse umgesetzt oder müssen einzelne Verfahren und Standards angepasst oder vertiefend eingeübt werden?
- War das Krisenmanagement schnell, besonnen und aktiv?
- Wie hat die Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten funktioniert? Gab es Reibereien oder Missverständnisse?
- Sind alle Zuständigkeiten korrekt und krisenfest definiert? Gab es unerwünschte Kompetenzdoppelungen, die zu Verwirrung führen können?
- Wie hat die Kommunikation nach innen und außen funktioniert? Gibt es hier Optimierungsbedarf?
- Wie ist die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern außerhalb des Krisenstabes gelaufen?
- Wie hat die Zusammenarbeit mit externen Akteuren (Rettungskräfte, Behörden, Verbände, Politik) funktioniert?
- Hat sich Ihre Infrastruktur (War Room, Technik, IT) bewährt oder muss hier nachgebessert werden?

Diese Fragen sollten innerhalb des Krisenstabes selbstkritisch beantwortet und anschließend als Basis für weitere Krisenübungen herangezogen werden. Ein solches Debriefing muss auch nach einer echten Krise stattfinden.

Achtung: Ihr Übungsmaterial sowie Ihre Auswertungen dürfen nicht versehentlich in das Intranet oder Internet gelangen. Zu leicht wird die gespielte Krise für eine echte gehalten. Außerdem geben Sie damit Dritten Hinweise, wie Ihr Unternehmen effektiv zu schädigen ist. Notwendige Zuarbeiter Ihres Krisenspiels (Assistenzen, IT, Technik, Unternehmenssicherheit) sollten Sie von einer bevorstehenden Übung in Kenntnis setzen. Sinnvoll ist es außerdem, das gesamte Übungsmaterial mit einem fiktiven Unternehmensnamen zu versehen, um Verwechslungen mit realen Geschäftsunterlagen zu vermeiden.

2.5.4 Das Krisenhandbuch

Ihr wichtigstes Nachschlagewerk in der Krise ist das Krisenhandbuch. Das muss nicht mehr, wie noch in vordigitaler Zeit, ein gedruckter und gebundener Sammelband sein, sondern kann ein Wiki, eine per CMS (Content Management System) im Intranet gepflegte Datenstruktur oder sogar eine Sammlung von Word-Dokumenten und Excel-Tabellen sein, die in einem für alle Mitglieder des Krisenstabes erreichbaren Ordner liegt. Beim Krisenhandbuch gehen Benutzbarkeit und Aktualität klar vor Schönheit. Die Erfahrung lehrt: Das beste Nachschlagewerk wird nicht regelmäßig gepflegt und verliert damit schleichend an Wert, wenn es umständlich benutzbar ist.

Für den Notfall, etwa den Totalausfall Ihres Firmennetzes, sollte Ihr Krisenhandbuch mindestens einmal in aktueller Fassung (alle Dokumente mit Versionsnummern und Ablauf-/Aktualisierungsdatum versehen) in Papierform oder auf einem vom Firmennetz autarken Laptop, Tablet oder Smartphone vorliegen. Die Daten dürfen keinesfalls nur in einer Cloud, also auf einem virtuellen Laufwerk, vorliegen. Hier sollte Ihre IT entsprechende Datenspiegelungs- und Dokumentenmanagementprozesse aufsetzen.

Folgende Informationen sollte Ihr Krisenhandbuch enthalten:

- Prototypische Checklisten für das Management verschiedener Krisenarten.
- Eine aktuelle Adressliste der Führungskräfte im Unternehmen mit mindestens zwei verschiedenen Kontaktmöglichkeiten pro Person.
- Eine interne und externe Alarmierungsliste nach Stichworten und Themenbereichen. Hierauf gehören auch Ansprechpartner bei Ermittlungsbehörden, Politik, Krisenschutz, Rettungskräften und Aufsichtsbehörden.
- Kontaktlisten wichtiger Dienstleister in der Krise: Fachkanzleien für Unternehmens- und Insolvenzrecht, Strafrecht und Personalrecht, Ansprechpartner bei Ihrer Hausbank, Unfallsachverständige und Gutachter, Sicherheitsdienste, die kurzfristig Ihr Unternehmensgelände bei Unfällen und Katastrophen sichern können, Mediziner, psychologische Betreuer, Fachlabore, die schnell Materialproben sichern und untersuchen können, Detekteien und Kommunikationsberater, außerdem Hotels und Konferenzzentren in Ihrer Umgebung sowie ein darauf spezialisiertes Reisebüro, das Ihre Mitarbeiter in der Krise oder etwa bei Bürgerkriegen und Naturkatastrophen schnell aus dem Ausland zurückholt.

- Vorlagen für Pressemitteilungen, Ad-hoc-Informationen, Mitarbeiter-Rundbriefe, Bürger- und Kundeninformationen sowie Hintergrundmaterial zu denkbaren Krisenereignissen und deren Akteuren.
- Presseverteiler in einem leicht zu kopierenden Dateiformat, die Sie auch autark zum Versand nutzen können, damit Sie bei einem etwaigen Virenbefall Ihres Unternehmensnetzwerkes Ihre Informationen am Produktionssystem vorbei aussenden können.

2.6 Ihre dunkle Seite – Die Dark Site

Als im September 1998 eine MD-11 der Swissair vor der kanadischen Küste in den Atlantik stürzte und dabei 215 Passagiere und 14 Crew-Mitglieder ums Leben kamen, legte das Unternehmen eine vorbildliche Krisenkommunikation an den Tag: Innerhalb kürzester Zeit schaltete die Schweizer Fluggesellschaft Hotlines für Angehörige und veröffentlichte diese Rufnummern auf ihrer Website. Auch Presseinformationen in drei Sprachen, Hintergrundmaterial zu dem Absturz sowie den mitgeschnittenen Funkverkehr zwischen Piloten und Flugsicherung stellte die Swissair dort bereit. Die Fluggesellschaft bewies in der Krise Transparenz und Schnelligkeit und gilt damit heute als Musterbeispiel für eine gelungene Dark Site, also innerhalb der Unternehmens-Website verdeckt bereitliegende Hintergrundinformationen zu möglichen Krisenszenarien, die nach Eintritt der Krise schnell freigeschaltet werden können.

Mittlerweile ist das Erstellen einer solchen Dark Site Standard in der Krisenvorbereitung. Für alle im Geschäftsmodell möglichen Krisenarten gibt es entsprechende Dark-Site-Varianten. Im Krisenfall werden die Lückentexte mit den aktuellen Fakten gefüllt und die fertigen Inhalte schnell online gestellt. Natürlich müssen Sie Ihre Dark Site auch nach außen bekannt machen, damit sie schnell gefunden wird. Sogenannte Suchmaschinen-Crawler, autonome Programme, die das Internet nach neuen Seiten durchforsten und in die Suchmaschinenindizes eintragen, brauchen hierfür oft mehrere Tage oder Wochen. Zu lang, wenn in der Krise jede Sekunde zählt. Daher müssen Sie selbst aktiv werden.

In der Krise online präsent sein – fünf Fragen an Michael Dunker, geschäftsführender Gesellschafter der Reichweitenagentur TESTROOM GmbH aus Hamburg:

1. **Wie kann ich meine Website schon vor der Krise optimieren, damit sie im Ernstfall erste Anlaufstelle für Medien oder betroffene Bürger und Kunden ist?** Rund 85 % aller Menschen, die im Internet nach Inhalten suchen, tun dies zunächst über eine Suchmaschine. Google ist mit weit über 90 % Marktanteil in Deutschland Traffic-Lieferant Nummer eins. Unternehmen sollten schon vor einer möglichen Krise dafür sorgen, dass die eigene Website in Google und Co. gut gefunden wird. Im Prinzip braucht es dafür drei wesentliche Bestandteile: Technik, Content und Empfehlungslinks. In Sachen Technik: Für Google sind diverse Punkte in der Programmierung wichtig. Zum Beispiel

aussagekräftige URLs, also eher [ihurname.de/wichtige-information](#) als [ihurname.de/?1123-sessionID=123.html](#). Jede Unterseite der Website sollte einen eigenen Page-Title (bis zu 70 Zeichen) und eine individuelle Meta-Description (bis zu 160 Zeichen) haben. Diese Elemente sollen den Inhalt der jeweiligen Unterseite beschreiben. Heben Sie Worte, mit denen Sie gefunden werden möchten, besonders hervor. Stellen Sie diese also etwa an den Anfang von Titel und Beschreibung. Für eine gute Auffindbarkeit in den Suchergebnissen sind aber auch andere technische Faktoren wie die Geschwindigkeit der Website entscheidend. Der zweite Punkt: Content – die Inhalte der Internetseite. Eine Unternehmens-Website kann mit Begriffskombinationen gefunden werden, die auch auf ihr vorkommen. In der Krise spielt oft der Unternehmensname eine wichtige Rolle. Es sollte also neben der Startseite eine inhaltsreiche „über uns“-Unterseite geben, die auf den Unternehmensnamen abhebt. Hier können wichtige „Rankings“ (Positionierungen in Suchmaschinen) erzielt werden. Gibt es zentrale Themen, die im Krisenfall eine Rolle spielen können und von Menschen in Google gesucht werden, sollten neutrale bis positive Informationen dazu auf der Website angeboten werden. Im Krisenfall werden diese Unterseiten dann mit Fakten zur aktuellen Lage ergänzt. Der dritte Punkt sind eingehende Verlinkungen von anderen Websites. Diese werden von Google als Empfehlungen gewertet. Je mehr Empfehlungen eine Website bekommt, desto besser ist sie auch in der Suchmaschine positioniert. Dieser Teil der Suchmaschinenoptimierung ist etwas knifflig und sollte – je nach Unternehmensgröße – in die Hände einer Profiagentur gelegt werden.

2. **Meine Dark Site ist online gestellt. Wie mache ich sie in der Krise schnell auffindbar?** Im Prinzip gelten die gleichen Richtlinien wie für jede andere Website auch – Technik, Content, Empfehlungslinks. Kommen alle drei Punkte gut ausgerichtet zusammen, sorgt dies für eine schnelle Auffindbarkeit. Melden Sie die Dark Site zusätzlich in den Google Webmastertools an – ein kostenloses Tool, an das die Sitemap (Inhaltsverzeichnis) einer Website übergeben werden kann. Erstellen Sie eine Medieninformation zum Thema und spielen Sie diese über möglichst große Internetverteiler. Die Medieninformation sollte einen klickbaren Link zur Dark Site enthalten. Dieses Mittel sorgt für direkte Besucher über die verteilte Medieninformation und einen Google-Effekt durch die Verlinkungen.
3. **Wie finde ich heraus, nach welchen Schlagworten die Öffentlichkeit in meiner Krise sucht?** Hier helfen – je nach Größe der Krise – kostenlose Google-Produkte wie „Trends“ und der „Keyword-Planer“. Ganz einfach auch: Tippen Sie den Unternehmensnamen in die Google-Suche ein, ohne die Suche per Enter zu starten. Google schlägt dann automatisch häufig gesuchte Kombinationen im Zusammenhang mit Ihrer Marke vor. Diese Funktion nennt sich „Google Suggest“. Wenn Sie die Suche dann starten, finden Sie am unteren Ende der ersten Ergebnisseite „verwandte“ Suchanfragen. Auch hier gibt es noch einmal wertvolle Hinweise für häufige Suchen.

4. **Konkurrenz und Trittbrettfahrer besetzen meine Themen. Wie lenke ich Suchanfragen zu meinen Schlagworten auf meine Seite?** Je höher Ihre Website in Google gelistet ist, desto mehr Anfragen bekommen Sie. Die Menge der Besucher nimmt nach unten schnell ab. Nur die ersten drei Plätze in Google sorgen für signifikante Besucherzahlen. Buchen Sie auch oben in den bezahlten Ergebnissen (Google AdWords), um noch mehr Aufmerksamkeit auf Ihre Website zu ziehen. Spielen lokale Suchergebnisse für Ihr Unternehmen eine Rolle, sollten Sie einen Eintrag im kostenlosen Google+ Local (früher Google Places) vornehmen. Wenn die Konkurrenz Sie ärgert, gilt aber auch hier: Stellen Sie die Technik perfekt für Google auf, machen Sie sich so attraktiv für die Suchmaschine. Je zielgerichteter und passender Ihre Inhalte für die Besucher sind, desto besser sind Sie platziert. Sorgen Sie außerdem dafür, dass andere Websites auf Ihre verlinken.
5. **Das Feuer ist gelöscht: Wie bringe ich Google bei, meinen Firmennamen nicht mehr mit der Krise zu verbinden?** Vor, während und nach der Krise sollten Sie sich nicht nur auf Ihre eine Website verlassen. Bauen Sie diverse Social-Media-Profilen bei unterschiedlichen Diensten für Ihr Unternehmen auf. Dafür eignen sich Facebook, Google+, Twitter, Xing, LinkedIn, about.me usw. Optimieren Sie diese Einträge auf Ihren Firmennamen. Bauen Sie außerdem vertikale Satellitenseiten. Also monothematische Websites, die sich nur mit jeweils einem Teilbereich Ihrer Produkte und Dienstleistungen beschäftigen. Diese Satelliten werden genauso optimiert wie Ihre Hauptseite. Wird nun nach Ihrem Firmennamen gesucht, wirft Google gleich diverse von Ihnen kontrollierte Websites mit neutralen bis positiven Inhalten in den Suchergebnissen aus. Sie können diesen Effekt noch verstärken, wenn Sie neben den mit Ihrem Firmennamen gebrandeten Websites auch „neutrale“ Satelliten aufbauen. Websites also, die sich mit ihren Themen beschäftigen, aber nicht gleich das Firmenlogo auf der Startseite tragen.

Achtung: In vielen Unternehmen ist es zur Unsitte geworden, Zugriffsrechte und Software-Kenntnisse für den Internetauftritt und für die inhaltliche Pflege von CMS auszulagern – etwa an externe Agenturen, die im Auftrag von Marketing oder Vertrieb die Unternehmensseiten mit einigem Vorlauf aktualisieren. Das mag im Regelgeschäft effizient und kostengünstig sein, rächt sich aber in der Krise. So wie kein guter Unternehmer alle Schlüssel zu seinen Büroräumen am Wochenende Dritten anvertraut, gibt auch kein guter Kommunikationschef alle Schlüssel zu seinen elektronischen Kommunikationsmitteln ganz oder zeitweise aus der Hand. Es sollte immer mindestens ein Kommunikationsmitarbeiter erreichbar sein, der Inhalte der Unternehmens-Website sofort ändern kann. Stellen Sie außerdem sicher, dass Sie Ihre Website bei Bedarf schnell aktualisieren

können: Viele CMS brauchen vom Erstellen der Inhalte auf dem lokalen Server bis zur eigentlichen Online-Veröffentlichung mehrere Stunden. Zu viel Zeit, wenn in der Krise jede Minute zählt.

Achten Sie darauf, dass Ihre wichtigsten Dokumente für die Dark Site digital vorliegen, idealerweise als Text oder im PDF-Dateiformat. Schlampig fotokopierte oder eingescannte Sicherheitsdatenblätter oder gar schlecht aus dem (Fach)Chinesisch übersetzte Inhaltsangaben zu Gefahrstoffen lassen sich nicht nur schwer auf Ihrer Dark Site veröffentlichen. Derartige Faksimiles vermitteln dem Leser (und Journalisten) auch noch den Eindruck, dass diese Datenblätter in Ihrem Unternehmen seit Erfindung der EDV nicht mehr gelesen worden sind.

Ihre Dark Site muss einfach, klar und übersichtlich gestaltet und gut von der Einstiegsseite aus erreichbar sein. Verzichten Sie auf unnötige Spielereien wie etwa aufwendige Flash-Animationen. Die will in der Krise niemand sehen. Sie erzeugen bei einem Kundenansturm auch unnötige Last auf Ihren Webservern und schließen Besitzer vieler Apple-Produkte aus. Achten Sie darauf, dass Ihre Inhalte möglichst barrierefrei und unabhängig vom Endgerät präsentiert werden. Wenn Sie gerade ein Medizinprodukt zurückrufen, dann sollten auch Sehbehinderte dies auf Ihrer Website lesen können. Und stehen Sie als Reiseanbieter vor der Insolvenz und müssen deshalb Rückflüge stornieren, dann werden Ihre Gäste an abgelegenen Urlaubsorten diese Information in der Regel nur per Smartphone oder in einem Internetcafé mit mäßiger Datenverbindung lesen können.

Achten Sie darauf, dass die Dark Site Ihre Krisenthemen klar benennt, damit sie von Besuchern schnell gefunden und eingeordnet wird. Nur so ist sie auch für Suchmaschinen richtig indizierbar und taucht zeitnah in deren Indizes auf (siehe das Interview mit Michael Dunker am Anfang dieses Abschnittes).

Ihr Kunde will auf dieser Seite klare Handlungsanweisungen finden. Führen Sie eine Rückrufaktion durch, dann nennen Sie ihm Rückgabemöglichkeiten (Handel, unfreie Rücksendung an das Unternehmen oder über einen von Ihnen bestimmten Versender mit einem direkt auf der Dark Site herunterladbaren Adressaufkleber). Ebenso gehört eine gezielt auf die Krise angepasster Frage-Antwort-Katalog auf die Seite, der die wichtigsten Sorgen Ihrer Kunden aufgreift („Was ist, wenn ich das Produkt bereits verzehrt habe?“) und damit auch Ihre Notfall-Hotline entlastet.

Vermeiden Sie direkt auf Ihrer Dark Site separate, etwa per Passwort geschützte Unterbereiche, mit denen Sie sich beispielsweise an Ihre Handelspartner wenden, um ihnen Details zur Rücknahme mitzugeben oder bei einer drohenden Unternehmensübernahme gezielt institutionelle Anleger ansprechen. Solche klandestinen Unterbereiche wecken bei anderen Besuchern Ihrer Dark Site Misstrauen und zerstören die in der Krise wichtige Anmutung von Transparenz. Informieren Sie Handelspartner oder Key Accounts besser über individuelle Kundenzugänge auf Ihrer Seite, über direktes Mailing oder über andere Kanäle.

Auch gegenüber Endkunden und Medien ist die Dark Site kein singuläres Online-werkzeug mehr. In der Krise wird sie begleitet von News-Tickern, Social-Media-Seiten

und -blogs sowie der individuellen Kommunikation Ihres Kunden- und Presseservice mit Medien und Stakeholdern via Chats und Messengern (WhatsApp, Line) sowie per klassischer E-Mail. Die Dark Site ist aber weiterhin das einzige Medium, das alle Informationen ordentlich strukturiert und übersichtlich bereitstellt – sofern sie gut gemacht ist. Zudem ist sie für viele Besucher erste Anlaufstelle.

2.7 Stock Photos, Video Footage und Tonmaterial

Ein gut sortierter Pressebereich auf Ihrer Website ist erste Anlaufstelle für die Medien und beantwortet bereits viele Fragen. Das verschafft Ihnen gerade in der Krise Gelegenheit, sich um die Anfragen zu kümmern, die über die Bereitstellung von standardisiertem Material hinausgehen. Verzichten Sie auf das Verstecken dieser Inhalte in passwortgeschützten Untersektionen. Das ist heute nicht mehr zeitgemäß und schließt viele Blogger und Journalisten aus, die sich bei Ihnen hierfür nicht extra akkreditieren wollen oder können. Folgende Inhalte bieten sich für eine Unternehmens-Website an:

- Portraits von Vorstand oder Geschäftsführung
- Ein neutrales Symbolfoto Ihres Unternehmens, beispielsweise Ihr Logo auf Ihrem Firmendach. Manche Hersteller liefern zusätzlich Bewegtbilder, zum Beispiel wehende Flaggen vor dem Hauptgebäude
- Bilder von Ihren wichtigsten Produkten oder deren Umverpackungen
- Bilder aus Ihrer Produktion
- Symbolfotos von Mitarbeitern bei der Arbeit
- Infografiken, schematische Darstellungen von Produktionsabläufen oder dem Einsatz Ihrer Produkte
- Luftaufnahmen von Ihren Produktionsstandorten
- Aufnahmen von Social-Responsibility-Aktivitäten Ihres Unternehmens
- Fotos aus Ihrer Unternehmensgeschichte
- Symbolfotos aus dem Bereich Forschung und Entwicklung
- Bilder von typischen Prozessen, zum Beispiel der Einsatz eines Kundendiensttechnikers
- Bildmaterial zu den von Ihnen verwendeten Rohstoffen, Werkzeugen oder vorbildlichen und nachhaltigen Produktionsprozessen
- Ihr aktuelles Werbematerial
- Filme aus Ihrem viralen Marketing
- Kurz-Interviews und Pressestatements Ihrer Führungskräfte in Schriftform und idealerweise auch in einem Format für den Hörfunk

Ihre Materialsammlung sollte alle wichtigen Themen abdecken, aber auch sorgsam ausgewählt und nicht zu überladen sein. Wenn Sie die Zahl der Bilder zu bestimmten Themen klein halten, werden diese sehr oft von Medien übernommen und das wiederum

stärkt den Wiedererkennungswert dieser Bilder, indem der Leser bald einen inhaltlichen Bezug zu Ihrem Unternehmen herstellt. Durch neue Fotos nach Ende einer Krise unterstreichen Sie auch optisch den Neuanfang. Wer möglichst viele Medien bedienen will, stellt seine Fotos in mehreren Auflösungen (idealerweise Motive im Hoch- und Querformat oder solche, die sich passend beschneiden lassen) bereit und denkt dabei auch an eine mögliche Graustufenwiedergabe in Tageszeitungen. Beachten Sie, dass auch die schönste Infografik bei vielen Zeitungsredaktionen nicht übernommen wird, wenn sie sich aufgrund einer farbigen Legende nicht einfarbig drucken lässt. Ähnliches gilt für zu klein gezeichnete Details, die beim sogenannten Rastern in der Druckvorstufe verloren gehen.

Bei Tonaufnahmen reicht üblicherweise das MP3-Format, das sich hierfür als Quasi-Standard etabliert hat. Für Aufnahmen in besonders hoher Qualität können Sie auf das verlustfreie WAV-Format zurückgreifen, das die meisten Sender problemlos in ihre eigenen Formate umwandeln können. Für den Einsatz im UKW- oder Webradio sowie in den meisten Digitalradios ist MP3 in der Regel ausreichend.

Geht es Ihnen vor allem um das Verbreiten Ihrer Themen und Inhalte (siehe Abschn. 1.4 „Aktives Issue Management“) und nicht so sehr um das Platzieren Ihres Unternehmenslogos, dann bieten Sie auch solche Grafiken zum Herunterladen an, aus denen sich Ihr Logo leicht entfernen lässt und die nicht zu sehr Ihre Corporate Identity ausstrahlen.

Praxistipp

Speichern Sie alle Fotos intern immer auch in einem Rohdatenformat (Raw) ab, damit Sie diese später möglichst verlustfrei in andere Formate umwandeln können sowie als Gegenbeweis für den Fall, dass Ihnen später seitens der Medien Bildmanipulationen vorgeworfen werden. Raw-Dateien sind gleichsam die digitalen „Bildnegative“ des Computerzeitalters.

Vermeiden Sie platte, vorgestanzte Unternehmens-Videos. Im Internet ist mittlerweile ein Kult um die schlechtesten Image-Videos und die am unglaublichsten auftretenden Auszubildenden entstanden, die hölzerne Elogen auf ihren Arbeitgeber herunterbeten. Kaum besser die zahlreichen immer gleichen Symbolaufnahmen. Der Klassiker in der Automobilindustrie sind beispielsweise die Fließbandarbeiter, die sorgsam mit Handschuhen das Unternehmenslogo in eine Kühlerhaube einsetzen. Speditionen präsentieren hingegen gerne Zugmaschinen, die nacheinander vom Unternehmensgelände fahren.

Versuchen Sie, eine neue, unverbrauchte Bildsprache zu finden. Wichtig: Ihre Videos müssen in ihren Botschaften unmissverständlich und dabei neutral bis dezent positiv sein, sodass sie in der Krise möglichst nicht gegen Sie verwendet werden können. Wer auf seiner Website extrem begeisterte Mitarbeiter für den eigenen Konzern schwärmen lässt, wird diese Aufnahmen bei der nächsten Entlassungsrunde vielleicht als Teil einer sarkastischen Persiflage oder einer überzeichnenden Satiresendung im Fernsehen oder

auf YouTube wiederfinden. Bedenken Sie: In der Krise schauen Redaktionen immer zuerst, was sie an Material aus Ihrem Haus in ihren eigenen Archiven eingelagert haben oder was Sie aktuell auf Ihrer Website bereitstellen.

Auch technisch gibt es bei Videomaterial einiges zu beachten: Gegenwärtig existiert eine Vielzahl teils inkompatibler Aufnahme- und Wiedergabe-Technologien auf dem Markt, sodass Sie nach der Bereitstellung von Schnittmaterial mit häufigen Rückrufen und der Bitte um Konvertierung in ein anderes Format oder eine andere Auflösung seitens der bemusterten Redaktionen rechnen müssen. Gerade Blogs und Online-Redaktionen fehlen hierfür in der Regel die notwendige Hard- oder Software oder das technische Fachwissen. Reservieren Sie deshalb vorab Kapazitäten bei den von Ihnen beauftragten Filmteams und Agenturen. Andernfalls nutzen Ihnen die besten Unternehmensvideos nichts, weil sie von vielen Medien nicht verwendet werden können.

Praxistipp

Übliche Videoformate neben AVCHD und HDV sind mittlerweile HD (mit 1280×720 Pixeln) und Full HD (mit 1920×1080 Pixeln). Langfristig werden sich vermutlich 4K2K (4096×2304 , beziehungsweise 3840×2160 Pixel) sowie UHDTV (Ultra High Definition Television) mit 7680×4320 , beziehungsweise 3840×2160 Pixeln bei 120 Bildern pro Sekunden durchsetzen. Diese sind aber aufgrund der hohen Kosten für Aufnahme- und Studioteknik sowie der dabei anfallenden großen Datenmengen für viele Sender noch unbezahlbar. Doch die technische Entwicklung schreitet schnell voran. Gängige Dateiformate (Container) sind Quicktime MOV, AVI und WMV. Das wohl am meisten in diesen Containern verwendete Decodierungsverfahren (kurz: Codec) ist H.264 (auch als MPEG-4/AVC bezeichnet). Aufgrund seiner weiten Verbreitung bei HDTV, HD-DVD, DVB-S2 sowie im Internet (iTunes) ist es Quasi-Standard. Im privaten Bereich kommen hingegen vielfach DivX, Xvid und Real zum Einsatz (alle drei allerdings stark verlustbehaftet).

2.8 Medieninformationen für alle Fälle

Für unterschiedliche Krisenszenarien sollten Sie einen Bestand an Medieninformationen (in vordigitaler Zeit „Pressemitteilungen“ genannt) bereithalten. Entwickeln Sie diese gemeinsam mit Management, Rechtsabteilung und den von den einzelnen Szenarien betroffenen Fachabteilungen. So sparen Sie im Krisenfall Zeit für die interne Abstimmung. Zudem schärft die Mitarbeit an solchen Entwürfen auch bei vielen Fachabteilungen die Sensibilität für und die Vorsicht bei Themen, die Medien und die Öffentlichkeit interessieren können.

Folgende Szenarien sollten Sie vorbereiten:

- Ermittlungen von Polizei, Staatsanwaltschaft, Finanzbehörden, Kartellamt oder Zoll gegen Ihr Unternehmen oder einen wichtigen Zulieferer
- Ermittlungen gegen Führungskräfte Ihres Unternehmens oder deren fristlose Entlassung
- Tod oder Unfall von Mitgliedern der Geschäftsleitung
- Insolvenz des Unternehmens
- Einstellung von Großprojekten oder Produktlinien
- Drohende feindliche Übernahme durch einen Wettbewerber oder einen Investor
- Schließung von Unternehmensteilen oder Massenentlassungen
- Rückruf von Produkten wegen Gefahr für Gesundheit oder Leben von Kunden
- Negative Produkttests in den Medien
- Entführungen oder Anschläge auf Mitarbeiter oder Unternehmensstandorte
- Unfälle an Unternehmensstandorten
- Schädigung von Kunden, zum Beispiel durch Unfälle
- Verlust von Kundendaten
- Entschuldigung für unangemessenes Verhalten

Bereiten Sie Kurzbiografien Ihrer wichtigsten Führungskräfte vor, sofern es diese nicht bereits auf Ihrer Unternehmens-Website gibt. Für den Entwurf von Nachrufen ist zu klären, ob die Angehörigen darin erwähnt werden sollen („... hinterlässt eine Ehefrau und zwei Kinder“). Diese Frage ist sensibel, aber im Todesfall werden die Medien sie stellen.

Auch hier ist natürlich wieder auf größte Umsicht beim Sichern der sensiblen Daten zu achten, damit nicht versehentlich Nachrufe ins Intranet oder gar nach draußen gelangen. Queen Elisabeth II, Marlene Dietrich, Mark Twain⁴, George Bush Senior, Konrad Adenauer, Miley Cyrus, George Soros und Steve Jobs – sie alle wurden schon mal von den Medien versehentlich für tot erklärt. Beim Letztgenannten mit dramatischen Folgen auch für den Aktienkurs des Unternehmens Apple.

2.9 Exkurs: Die Macht der Bilder

Ältere Politikjournalisten kolportieren gerne eine Geschichte aus dem früheren Bonner Kanzleramt, jenem Bauwerk der Planungsgruppe Stieldorf, dem Helmut Schmidt einst den „Charme einer rheinischen Sparkassenfiliale“ attestiert haben soll. Die Journalisten erzählen, dass im Eingangsbereich des Hauses ein Landschaftsgemälde gehangen habe,

⁴Der nahm die Tatarenmeldung über das eigene Ableben sportlich: „Der Bericht über meinen Tod wurde stark übertrieben“, feixte Twain 1897 (New York Journal, 2. Juni 1897).

das gerne als Bildhintergrund für offizielle Fototermine mit dem Bundeskanzler genutzt worden sei. Als auf Schmidt jedoch der gut 21 cm größere Helmut Kohl im Amt nachgefolgt sei, habe der Bildhintergrund plötzlich nicht mehr gepasst, sondern so ausgesehen, als hätte Kohl ein Geweih auf seinem Kopf. Schnell sei das Gemälde daraufhin entfernt und durch einen neutraleren Hintergrund ersetzt worden.

Ob die Geschichte wahr oder nur gut erfunden ist: Sie sollte Ihnen bei der Vorbereitung eines Pressetermins Warnung sein. Denn wo Profi-Pressefotografen im Dutzend auftreten und mit fast identischen Bildmotiven um Abdruckhonorare konkurrieren, setzt sich derjenige durch, der das hintergründigste oder doppeldeutigste Bild schießt. Das kann ein Foto sein, das jenen Sekundenbruchteil einfängt, in dem das bis dahin maskenhaft selbstkontrollierte Gesicht des Unternehmensvorstandes Anspannung oder Sorge erkennen lässt. Es kann aber auch die vom Veranstalter ungewollte Bildkomposition sein, die Person und Hintergrund zu einer gänzlich neuen Aussage verknüpft. Klassiker sind dabei die zahlreichen Aufnahmen von Politikern unter Lichterkränzen, die ikonografisch zu Heiligenbildchen mit Gloriole verschmelzen. Derartige Fotos gibt es bei den Bildagenturen etwa von Wolfgang Schäuble, Peer Steinbrück, Silvio Berlusconi, Thilo Sarrazin, Alois Glück und (gleich mehrfach) von Horst Seehofer. Wer Bilder von scheinbar desorientierten Politikern haben möchte, fotografiert sie bei einem wichtigen Gipfel nicht erst dann, wenn sie für das Abschlussfoto Aufstellung genommen haben, sondern bereits wenige Sekunden vorher, wenn sie noch durcheinander laufen, um ihre auf dem roten Teppich markierten Positionen zu finden. Denken Sie daran, dass manche Bildszenen vorwärts und rückwärts gelesen werden können. Ein Foto des niedersächsischen Ex-Ministerpräsidenten David McAllister, der gerade ein Gemälde seines Amtsvorgängers Christian Wulff enthüllte, wurde in einem satirischen Kontext sinnentstellend wiederverwendet – Bildbotschaft: McAllister packt das Portrait seines Vorgängers ein.

Deutlich wirkmächtiger aber sind andere Bilder, die Geschichte schrieben: Legendar etwa ist ein Auftritt des damaligen Deutsche-Bank-Chefs Josef Ackermann beim Manesmann-Prozess in Düsseldorf 2004. Kurz vor Beginn der Verhandlung – die Richter hatten sich verspätet und die Angeklagten vertrieben sich die Zeit mit scheinbar unverfänglichem Small Talk, weil ihre Anwälte ihnen das so geraten hatten, spottete Ackermann mit anderen Prozessbeteiligten über den zur selben Zeit ebenfalls vor Gericht stehenden Popstar Michael Jackson und imitierte dessen bekannte Geste, die zum Victory-Zeichen erhobene rechte Hand, wozu Ackermann breit grinste.

Genau in diesem Moment drückte der Pressefotograf Oliver Berg auf den Auslöser seiner Kamera und schoss ein Foto, das zum bekanntesten Ackermann-Bild aller Zeiten werden sollte. Keine zwei Stunden später verbreitete die Deutsche Presseagentur das Foto mit einer die Szene beschreibenden Bildunterschrift. Die Bildbeschreibung blieb weitgehend ungelesen, die Bildersprache ging um die Welt. Im Interview mit der WELT beschrieb Berg später, wie es zu dem Foto gekommen war: „Ich hatte Ackermann schon im Sucher und quasi bei jeder Bewegung abgedrückt. Anders geht es nicht. Seine Hand

war nicht länger als eine, eineinhalb Sekunden oben. [...] Aber die politische Dimension wurde mir erst so richtig klar, als am nächsten Tag ein amerikanischer Fernsehreporter eine Zeitung mit dem Foto in die Kamera hielt“ (Seibel 2006). Ein Witz und der Bruchteil einer Sekunde hatten ausgereicht, das Image der größten Bank Deutschlands und ihres Vorstandssprechers nachhaltig zu verändern. Für dieses Buch beantwortete Berg drei Fragen zu seinem Foto.

Ein Foto, das alles veränderte – drei Fragen an den dpa-Fotografen Oliver Berg, der das bekannte „Victory“-Foto von Josef Ackermann gemacht hat:

- 1. Sie haben das Image von Josef Ackermann und das der Banken in der Öffentlichkeit stärker bestimmt und verändert als Tausende anderer Fotografen, Journalisten und PR-Profis. Haben sich die Deutsche Bank oder Herr Ackermann jemals bei Ihnen gemeldet?** Es gab einen kurzen Briefwechsel zwischen mir und Herrn Ackermann, der aber privat bleibt.
- 2. Sie haben in Ihrer Bildbeschreibung den Kontext des Fotos erklärt (Persiflage auf Michael Jackson). Ist das Ackermann-Foto von den Medien unfair und sinnentstellend verwendet worden?** Die Original-Bildunterschrift, mit der das Bild von dpa an die Kunden ging, beinhaltete keine Persiflage. Sie lautete: „Der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank AG, Josef Ackermann (r), scherzt am Mittwoch (21.01.2004) vor Prozessbeginn im Düsseldorfer Landgericht mit dem ehemaligen Mannesmann Vorstandsvorsitzenden Klaus Esser (l). Vor dem Düsseldorfer Landgericht beginnt der Strafprozess um umstrittene Abfindungszahlungen in Millionenhöhe beim Kauf des traditionsreichen Mannesmann-Konzern durch die britische Vodafone-Gruppe. Die Staatsanwaltschaft hält die Zahlungen für illegal, weil die Verantwortlichen das Vermögen der Mannesmann-Aktionäre geschädigt hätten. Foto: Oliver Berg dpa/lnw“. Was Kunden der dpa mit dem Bild machen, liegt dann nicht mehr in der Hand des Fotografen; sie müssen sich allerdings an die AGB der dpa halten. dpa ist ein journalistischer „Großhändler“, die Bilder werden von den Kunden publiziert und gegebenenfalls kommentiert.
- 3. Ihr Rat als Profi an umstrittene Manager bei öffentlichen Terminen ...?** Einen Ratschlag kann ich nicht geben, denn Nachrichtenfotografen sind keine Kumpels von Managern, sondern Journalisten. Sie beobachten was passiert und informieren mit ihren Bildern neutral die Öffentlichkeit. Dabei reicht 1/1000 Sekunde oft aus, um in einer langweiligen Gesamtsituation auf einmal ein spannendes Bild zu machen.

Literatur

- AutoBild.: Toyota unschuldig. <http://www.autobild.de/artikel/toyota-gaspedal-problem-2009-4409506.html> (2013). Zugriffen: 21. June 2017
- AutoBild.: ADAC verspricht Reform – Präsident will ADAC umbauen. <http://www.autobild.de/artikel/adac-verspricht-reform-4535680.html> (2014). Zugriffen: 22. June 2017
- Delhaes, D.: Dobrindt fordert vom ADAC grundlegende Reformen. Handelsblatt. <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/krisengeplagter-autoklub-dobrindt-fordert-vom-adac-grundlegende-reformen/9865726.html> (2014). Zugriffen: 26. June 2017
- Freie Journalistenschule.: Ausbildung Journalist. Arbeitsmarkt. <http://www.freie-journalisten-schule.de/ausbildung-journalist/berufsbild-journalist/arbeitsmarkt.html> (o. J.). Zugriffen: 21. June 2017
- Gartmann, F., Iwersen, S.: Handelsblatt: Der größtenwahnsinnige König von Ehingen. Der schlechte Ruf. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handel-dienstleister/das-schlecker-drama-der-schlechte-ruf/6698682-14.html> (2012). Zugriffen: 21. June 2017
- Gärtner, K., Harbusch, N., Schneider, F., Wehmeyer, J.: Automobil-Club baute Luxus-Villa für Manager. Bild. <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/adac/baut-luxus-villa-fuer-chef-34408332.bild.html> (2014). Zugriffen: 25. June 2017
- Gondorf, L.: Schleichwerbung oder Product Placement? Youtuber in der Grauzone. <http://www.absatzwirtschaft.de/schleichwerbung-oder-product-placement-youtuber-in-der-grauzone-55731> (2015). Zugriffen: 10. Jan. 2017
- Grossmann, U.: Verband wirft Geschäftsführer hinaus. Pharmazeutische Zeitung. Erklärung des Verbandes vom 12. Juni 2010. <http://www.pharmazeutische-zeitung.de/index.php?id=34192> (2010). Zugriffen: 21. June 2017
- Hegmann, G.: Keiner interessiert sich für die „gelben Engel“. Welt.de. <https://www.welt.de/wirtschaft/article163169445/Keiner-interessiert-sich-fuer-die-gelben-Engel.html> (2017). Zugriffen: 27. June 2017
- Kristallbad.: www.kristallbad-bad-klosterlausnitz.de (o. J.). Zugriffen: 10. July 2017
- Meyen, M., Springer, M., Pfaff-Rüdiger, S.: Freie Journalisten in Deutschland. Berufsstruktur, Selbstverständnis, Arbeitszufriedenheit und Auftragsentwicklung 2008. Eine Online-Befragung (Vollerhebung) im Auftrag des Deutschen Fachjournalistenverbandes. https://www.dfjv.de/documents/10180/178294/DFJV_Studie_Freie_Journalisten.pdf (2008). Zugriffen: 21. June 2017
- Neuerer, D.: Maut-Debatte. SPD nimmt ADAC gegen Seehofer-Kritik in Schutz. WirtschaftsWoche. <http://www.wiwo.de/politik/deutschland/maut-debatte-spd-nimmt-adac-gegen-seehofer-kritik-in-schutz/9363538.html> (2014). Zugriffen: 26. June 2017
- Obermayer, B., Ritzer, U.: ADAC: Manipulation beim Gelben Engel? Süddeutsche Zeitung. <http://www.sueddeutsche.de/auto/falsche-zahlen-bei-der-leserwahl-manipulation-beim-gelben-engel-1.1862654> (2014). Zugriffen: 22. June 2017
- Pasquay, A.: Zur wirtschaftlichen Lage der Zeitungen in Deutschland 2015. BDZV. http://www.bdzv.de/maerkte-und-daten/wirtschaftliche-lage/artikel/detail/zur_wirtschaftlichen_lage_der_zeitungen_in_deutschland_2015/ (2015). Zugriffen: 21. June 2017
- Peitsmeier, H.: Die gelben Engel üben sich in Demut. Frankfurter Allgemeine. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/adac-skandal-gespraech-mit-praesident-august-markl-und-alexander-moeller-13971913.html> (2015). Zugriffen: 26. June 2017
- Redelfs, M.: Greenpeace. Die Umwelt-Ermittler: Wie Greenpeace recherchiert. https://www.greenpeace.de/files/Redelfs_GP-Recherche-nr2012_0.pdf (2012). Zugriffen: 21. June 2017
- Repplinger, R.: Vom Glauben abgefallen. Kontextwochenzeitung 2013. <http://www.kontextwochenzeitung.de/denkuebne/136/vom-glauben-abgefallen-1829.html> (2013). Zugriffen: 21. June 2017

- Seibel, K.: Der Fotograf und der Banker. Welt. <http://www.welt.de/print-welt/article89705/Der-Fotograf-und-der-Banker.html> (2006). Zugegriffen: 21. June 2017
- Sonneborn.: Wer hilft den gebeutelten deutschen Pharma-Herstellern. ZDF heute-show. https://www.youtube.com/watch?v=yW405x_18_0 (2010). Zugegriffen: 25. July 2017
- Spiegel Online.: Würmer: Kotz, würg. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13523439.html> (1987). Zugegriffen: 21. June 2017
- Spiegel Online.: Handel. Drogerie-Discounter Schlecker: Erfolgsrezept. Der Spiegel, 17, S. 132. <http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-13680620.html> (1993). Zugegriffen: 10. July 2017
- Spiegel Online.: Skandalklub: Untreue-Verdacht gegen ADAC-Manager. Spiegel Online. <http://www.spiegel.de/auto/aktuell/adac-manager-sorgt-mit-veruntreuung-fuer-neuen-skandal-a-1020560.html> (2014). Zugegriffen: 26. June 2017
- Strohschneider, S.: Krisenstabstraining: Das Nicht-Planbare vorbereiten. In: Strohschneider, S. (Hrsg.) Entscheiden in kritischen Situationen, S. 98. Verlag für Polizeiwissenschaft, Frankfurt (2003)
- Zeit Online.: Schwere Vorwürfe gegen den ADAC. Zeit Online. <http://www.zeit.de/mobilitaet/2014-01/adac-vorwuerfe-wahl-liebblingsauto> (2014)

Kommunizieren in der Krise

Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten

Steinke, L.

2018, XIX, 274 S. 11 Abb. Book + eBook., Softcover

ISBN: 978-3-658-14645-0