
Vorwort

Wer sollte dieses Buch lesen?

Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, dieses zu verlieren (Warren Buffett).

Ihr Unternehmen kennt keine Krisen, erst recht keine Kommunikationskrisen: Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner stehen zu hundert Prozent hinter Ihnen. Alle Produktionsstandorte und sämtliche Produkte haben nicht nur eine vorbildliche Umweltbilanz, sondern Ihre Dienstleistungen obendrein auch noch ein exzellentes Image und hohen Gebrauchswert bei minimalen Preisen, was Ihnen sämtliche Verbrauchermagazine regelmäßig bestätigen. Vorstand, Geschäftsleitung und Mitarbeiter leben die gemeinsam verabschiedeten Compliance-Regeln Ihres Hauses. Mobbing, Sexismus, Benachteiligung von Minderheiten, Outplacement oder Stellenabbau sind bei Ihnen unbekannt und eine feindliche Übernahme durch einen Wettbewerber können Sie für alle Zeiten ausschließen. Auch die Politik und Ihre Konkurrenz loben Sie regelmäßig als leuchtendes Vorbild für andere. Glückwunsch: Ihr Unternehmen ist tatsächlich krisensicher, Sie können dieses Buch zur Seite legen.

Wenn Sie sich und Ihr Unternehmen in dieser Beschreibung nicht oder zumindest nicht vollständig wiederfinden, dann sollten Sie über Krisenkommunikation nachdenken. Dieser Ratgeber hilft Ihnen dabei und gibt Ihnen zahlreiche Praxistipps für alle möglichen oder scheinbar unmöglichen Krisen, die überall dort auftreten, wo Menschen, Produkte und Organisationen aufeinandertreffen und Medien ein Bild davon zeichnen. Sei es der schwere Störfall in Ihrem Hauptwerk, der vernichtende Test Ihres wichtigsten Produktes im Fernsehen, ein Prozess gegen Ihren CEO wegen Steuerhinterziehung oder ein Shitstorm im Internet, ausgelöst von einem frustrierten, ehemaligen Mitarbeiter oder hunderttausend Kunden weltweit, die Ihre Werbung sexistisch und menschenverachtend finden. Kein Krisenszenario ist zu abwegig, zu gewaltig oder zu absurd, als dass es nicht irgendwann zur Wirklichkeit wird.

Hätte sich die Geschäftsführung der italienischen Reederei Costa Crociere am 12. Januar 2012 ausmalen können, dass einen Tag später einer ihrer erfahrensten

Kapitäne ihr Flaggschiff mit einem gewagten Manöver kentern lassen und sich dann durch einen „Sturz“ in ein Rettungsboot versehentlich als Erster retten würde? Was dachte Steve Jobs, als der Börsensender Bloomberg im August 2008 versehentlich seinen Tod vermeldete, die Nachricht über das Gerüchte-Blog Gawker große Wellen schlug und damit die Aktie des Unternehmens Apple auf Talfahrt schickte? Hätte sich die Bank ING-DiBa träumen lassen, dass sie sich durch eine Werbekampagne mit dem in Deutschland sehr geschätzten und hoch sympathischen Testimonial Dirk Nowitzki einen fulminanten Shitstorm von Vegetariern und Veganern einhandeln würde, weil einer der Spots in einer Metzgerei spielt?

Das alles sind absurde Krisen. Es sind reale Krisen. Es sind Krisen, auf die nur wenige Firmen vorbereitet sind. Stellen Sie sich also besser auf als Weltkonzerne wie Apple und bereiten Sie sich auf solche Unternehmenskrisen vor. Dieses Buch liefert Ihnen die Werkzeuge, mit denen Sie in Krisen besser, schneller und zielgerichteter kommunizieren, als Ihre Wettbewerber dies tun. Profitieren Sie von Fehlern, die andere in Krisen bereits gemacht haben und lernen Sie daraus. Damit Ihr Unternehmen die Krise nicht nur übersteht, sondern auch gestärkt aus ihr hervorgeht.

Warum Krisenkommunikation?

Die Krisenkommunikation ist das ungeliebte, ungewollte Kind der Öffentlichkeitsarbeit. Sie kostet Nerven und Kraft und bringt selten Anerkennung. Gleichzeitig ist sie unter allen Disziplinen der Unternehmenskommunikation nicht nur die schwierigste, sondern auch die wichtigste. Denn nichts stürzt ein Unternehmen so schnell und nachhaltig in den Abgrund, wie eine schlecht gemanagte und ebenso nach außen vertretene Krise. Kaum etwas ist so zuverlässig zum Scheitern verurteilt wie der Versuch, ein Problem von einiger Größe durch Totschweigen, Verharmlosen oder dreiste Lügen vor der Öffentlichkeit zu verbergen. Und doch gelingt es fast täglich Unternehmen, Behörden und Verbänden, ihre offensichtlichen Versäumnisse in der Krisenprävention durch ein noch schlechteres Krisenmanagement mit ebenso miserabler Kommunikation zu übertreffen.

Dabei stellt sich in Zeiten einer immer vielschichtigeren und dynamischeren Öffentlichkeit, die auf der Interaktionsebene längst den Wandel von der linearen über die Massen- bis hin zur Schwarmkommunikation vollzogen hat, gar nicht mehr die Frage nach der Wahrscheinlichkeit einer Krise. Wo jeder Bürger, jeder Konsument und jeder Wähler gleichermaßen Sender, Empfänger und Multiplikator ist, wo ein enttäuschter Kunde nicht mehr nur einen oder zehn, sondern zehntausend potenzielle Kunden an seiner schlechten Erfahrung teilhaben lässt und wo ein einziges falsches Wort aus dem Mund eines Unternehmensvorstandes innerhalb von Sekundenbruchteilen Kursbeben an den Weltbörsen auslösen kann, die von automatisierter Handelssoftware noch hundertfach verstärkt werden, ist längst nicht mehr das Ob, sondern nur noch das Wann der nächsten Krise die offene Frage.

Doch nicht nur Häufigkeit und Entstehungstempo von Krisen nehmen zu. Auch das Spektrum möglicher Krisen wird immer vielfältiger. Jede noch so ungewöhnliche Krise ist immer auch Blaupause für die nächste. Sie bleibt im Gedächtnis der Akteure haften

und wirkt sich nicht selten um Zehnerpotenzen verstärkt auf die Zukunft aus. In dieser Unwägbarkeit ist die Krise der Schrecken all jener, die Geschäftsvorgänge bis ins kleinste Detail durchrechnen und durchdenken. Sie bleibt unkalkulierbar, in weiten Teilen unvorhersehbar und gibt dem komplexesten und dabei in sich oft widersprüchlichsten Akteur die große Bühne: dem Menschen.

Wo Unternehmen über Jahre und Jahrzehnte bestrebt sind, ihre Marken mit positiven Emotionen aufzuladen und gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit eine positive Kultur der Verlässlichkeit und des Kundenvertrauens zu etablieren, negiert die Krise mit unvorstellbarer Geschwindigkeit Profil und Image ganzer Branchen. Mit einem Mal kommen ganz neue, ungesteuerte und ungeplante Emotionen ins Spiel: Schadenfreude, Sensationslust und der Unterhaltungswert des Menschlichen und allzu Menschlichen. Das sind jene Transmissionsriemen, die den die Krise begleitenden und verschärfenden Medienzirkus viel zuverlässiger auf Touren bringen und am Laufen halten, als es der reine Neuigkeitswert einer schnöden Nachrichtenmeldung je könnte. Die zehntausend schnell und umfassend beantworteten Kundenanfragen wiegen nichts gegen den einen wütenden Aufschrei eines enttäuschten Verbrauchers, der – über Social Media vielfach verbreitet und von den Medien dankbar aufgegriffen – hohe Wellen schlägt und Sie am Ende ungerechtfertigt als servicefeindlich stigmatisiert.

Für viele Führungskräfte stellt sich deshalb die Frage, ob die Vorbereitung auf einen Ernstfall, der so weder vorausseh- noch planbar ist, überhaupt sinnvoll ist. Die eindeutige und klare Antwort: Nicht die einzelne Krise ist voraussehbar, aber viele ihrer Inhalte, Abläufe und Gesetzmäßigkeiten. Wer sich auf diese vorbereitet, hat einen Großteil seiner Krisenarbeit und Krisenkommunikation bereits gemeistert, bevor die ersten Warnampeln auf Gelb springen. Fehlende Grundlagen in der Kommunikation werfen in der Außenwelt hingegen stets die Frage nach der verantwortlichen und vorausschauenden Unternehmensführung auf, wenn ein Konzern etwa im Fall eines für Außenstehende offensichtlichen Strategiefehlers auf der Fortführung seiner Geschäfte in klassischer Vogel-Strauß-Manier beharrt und aus Angst vor Veränderungen oder auch nur dem winzigsten Schuldeingeständnis den Kopf in den Sand steckt und beredt schweigt. Umsatz- und Erlösrückgänge infolge von Servicekrisen und verlorenem Verbrauchervertrauen sind keine Seltenheit mehr in Zeiten, in denen der Wechsel zum schärfsten Wettbewerber oft nur einen Mausklick weit ist. Nicht zuletzt deshalb bieten die Münchner Rück und die Zurich Insurance Ausfallversicherungen für Unternehmen in Imagekrisen an. Und die Allianz hat bereits eine Police im Angebot, die auch die Kosten von Krisenkommunikation in schweren Zeiten abdeckt.¹

Gleichzeitig haben das Internet und Social Media für eine ungeheure Beschleunigung und Erweiterung von Medien und öffentlicher Wahrnehmung gesorgt. Galt einst

¹ Handelsblatt (2012): Reputationsrisiken. Versichern gegen den Imageknacks. Handelsblatt. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/reputationsrisiken-versichern-gegen-den-imageknacks/7241142.html>, abgerufen am 17.6.2017.

für Printmedien noch der abendliche oder wöchentliche Redaktionsschluss als Fixpunkt, weichen parallele Online-Berichterstattung über News-Seiten, Twitter, Instagram und Facebook das Zeitraster auf und sorgen für einen immer schnelleren Umschlag von Nachrichtenthemen. Wo der Redakteur früher erst am Folgetag lesen konnte, wie die Konkurrenz über dieselbe Unternehmenskrise schrieb, sieht er es jetzt schon am selben Tag nach wenigen Stunden online – und muss hierauf antworten, will er seine Leser nicht an den Wettbewerb verlieren. Und selbst kleinere Krisen und Managementfehler finden jetzt schnell ihren Weg nach draußen und ein großes Publikum liest über sie, kommentiert und bewertet sie und verändert schließlich seine Wahrnehmung von Unternehmen auf Basis der Berichte und dahinterstehenden Bewertungen. Unternehmenskrisen jeder Art und Größe eskalieren nicht mehr in Tagen oder gar Wochen, sie erreichen ihren Höhepunkt oft schon nach wenigen Stunden: Ein ungeheures Tempo für kleine Firmen, aber oft noch mehr für große Konzerne, die die Hintergründe ihres eigenen Krisenfalls erst einmal recherchieren, Stellungnahmen dazu intern abstimmen und Personal- oder Strategieentscheidungen sorgsam und möglichst nicht unter dem Druck der öffentlichen Aufmerksamkeit umsetzen wollen. Das Ergebnis sind oft schwere Fehler in der Außenkommunikation, die sich wie Öl in den Krisenherd ergießen und die kritische Berichterstattung noch zusätzlich anfeuern.

Nie zuvor war gute und zeitnahe Krisenkommunikation deshalb so wichtig wie heute. Und doch hat noch immer die große Mehrheit aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland keinen Krisenkommunikationsplan, sind Übungen für den kommunikativen Ernstfall eher lästige Pflicht als Kür und werden lieber große Etats für Imagekampagnen nach einem eingetretenen Schadensfall ausgelobt, anstatt einen Bruchteil dieser Gelder vorab in Krisenprävention zu investieren. Last not least ist die Krise auch auf Managementebene noch immer ein ungeliebtes Waisenkind, das mit Floskeln über Sicherheit, Service und Nachhaltigkeit totgeredet, aber nicht benannt wird.

Dankeschön

Was ist besser als ein Buch, das die Berufs- und Branchenerfahrungen eines Einzelnen zusammenträgt? Ein Buch, das die Erfahrungen vieler zusammenträgt. Journalisten, Unternehmenssprecher, Fotografen, Kameralleute, Verlagsleiter und Rechercheure haben hier Einblick in ihre Arbeit gegeben, um das Bild von der Krisenkommunikation so aus verschiedenen Perspektiven und sehr praxisnah zu beleuchten und abzurunden. Möge der geneigte Leser seinen Nutzen daraus ziehen.

Für Anregungen, Ergänzungen und die geduldige Beantwortung meiner Interview-Fragen danke ich (in alphabetischer Reihenfolge): Birga Berndsen (Kommunikationsberaterin), Oliver Berg (Fotograf des „Ackermann-Victory-Fotos“, dpa), Iris Bethge (Geschäftsführerin Kommunikation Bundesverband deutscher Banken), Michael Duncker (Geschäftsführer Testroom), Harald Fritsche (Geschäftsführer Fachschriften-Verlag), Jens Issel (Unternehmensberater und Social-Media-Experte), Michael Gärtner (Journalist), Volker Gaßner (Pressechef Greenpeace e. V.), Philipp Gensel (Unternehmensberater und Blogger), Martin Goldmann (Journalist und Kameramann, RedGo.TV), Heinz

Gottwick (Leiter Unternehmenskommunikation Daimler AG), Markus Grill (Redakteur, Spiegel), Steffen Haubner (Journalist), Werner Hinse (Journalist, Dozent in der Journalisten-Ausbildung und Autor), Petra Hoffknecht (Freie Wirtschafts- und Finanzjournalistin), Heike van Laak (Abteilungsleiterin Presse Stiftung Warentest), Martin Lorber (PR Director Electronic Arts), Antje Lüssenhop (Leiterin PR & Interne Kommunikation DB-Konzern), Urs Mansmann (Redakteur, c't), Matthias Matting (Redakteur, Focus), Christoph Minhoff (Hauptgeschäftsführer von BVE und BLL), Ralph Pfister (W&V-Redakteur und Blogger), Thorsten Scharnke (Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht), David Schraven (Leiter Ressort Recherche, Funke-Mediengruppe), Martin Sonneborn (Satiriker und „heute-show“-Reporter), Thorsten Sperlich (Campaign Communications Manager, Coca-Cola Deutschland), Alexander Truhlar (Leiter Kommunikation Unternehmensgruppe Theo Müller), Günter Wallraff (Journalist und Schriftsteller), Guido Warlimont (Leiter Kommunikation und Außendarstellung beim Institut für Weltwirtschaft), Hendrik Zörner (Pressesprecher Deutscher Journalisten-Verband).

Meiner Frau Claudia Langebrake sowie Katharina Fiegl, Peggy Hoyer und Martin Rövekamp danke ich für das sorgsame Lesen und viele wertvolle Anstöße. Frau Imke Sander vom Verlag Springer Gabler danke ich für die geduldige Betreuung meines Buchprojektes. Allen Lesern wünsche ich viele neue und praxisnahe Erkenntnisse und eine anregende Lektüre.

Last not least bitte ich um Verständnis, dass die nachfolgenden Absätze aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit nicht geschlechtsneutral formuliert sind. Medien und Öffentlichkeitsarbeit gehören zu den Branchen mit dem höchsten Frauenanteil – und das ist gut so. Weibliche Leserinnen und männliche Leser seien natürlich gleichermaßen herzlich zur Lektüre eingeladen und dürfen sich in allen Punkten angesprochen fühlen.

Ebenfalls wurde im Text auf den wiederholten Hinweis verzichtet, dass viele Tipps und Anregungen nicht nur für große Unternehmen, sondern gleichermaßen für Vertreter des Mittelstandes und Personengesellschaften gelten. Natürlich mögen sich auch Verbände, Vereine und Nichtregierungsorganisationen mit ihren speziellen Kommunikationsthemen adressiert fühlen, auf die an entsprechender Stelle auch gesondert eingegangen wird. Auch hier wurde aus Gründen der Lesbarkeit etwas verkürzt.

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