

Fachmagazin für Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation



Jack Leslie

Der Krisenexperte von
Weber Shandwick im
Interview



Interview-Kultur

Pressesprecher versus
Journalisten – Gaby Dietzen
moderiert den Mediendisput



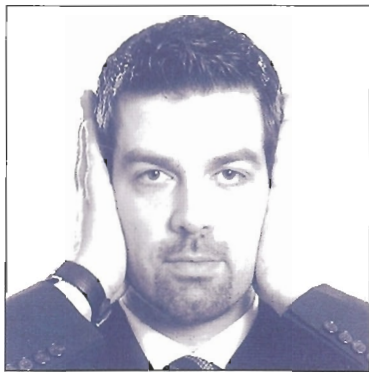
Dirk Große-Leege

Der Volkswagen-Sprecher:
Sieger im Mediendax



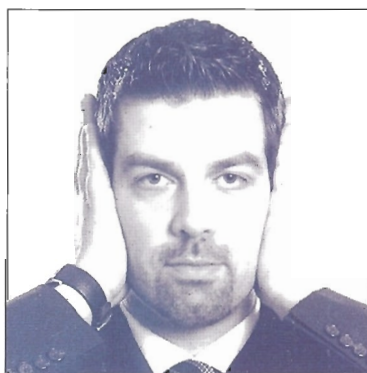
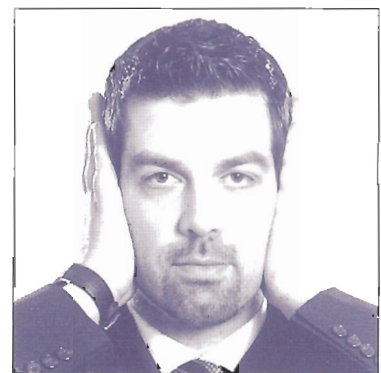
Falschmeldung

Tipps zur Gegendar-
stellung von Rechts-
anwalt Winfried Seibert



Raus aus der Defensive!

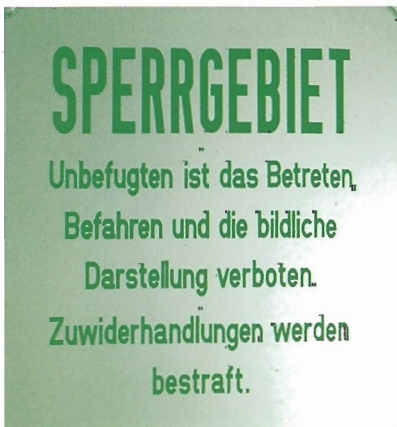
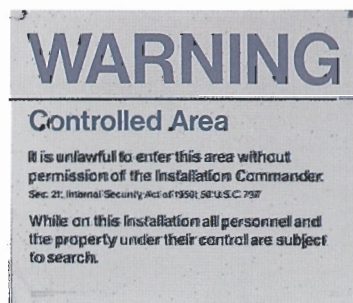
Wie Sie mit Krisenkommunikation punkten





Achtung: Krise!

Wenn Unternehmen kritischen Situationen ausgesetzt sind, müssen sich auch Pressesprecher besonderen Aufgaben stellen. Durch professionelle Kommunikation können sie Folgen mildern oder Krisen ganz vermeiden



Martina Kallers Telefon klingelt. Es ist halb sieben, als ihr Chef sie aus dem Schlaf reißt. „Haben Sie das gelesen?“ fragt er aufgeregt, „Schimmelspuren in Weihnachtsstollen – das sind wir!“ Die Pressesprecherin ist sofort hellwach. Seit drei Jahren arbeitet sie für den größten industriellen Bäckereifachbetrieb Süddeutschlands. Für Martina Kaller ist es das erste Mal, dass ihr Job brenzlig wird. Jetzt muss sie zeigen, ob sie dem Ernstfall gewachsen ist. Auf dem Weg ins Büro kauft Kaller die wichtigsten Tageszeitungen. Die Nachricht vom Schimmelstollen liest sie zum Glück nur im Augsburger Regionalblatt – dafür allerdings auf Seite 1 des Lokalteils. Angeblich sind in Bobingen bereits drei Personen mit Lebensmittelvergiftung ins Krankenhaus eingeliefert worden. Martina Kaller steckt mittendrin in ihrem „Worst Case“, dem Schreckensszenario jedes Kommunikationsplans. Sie weiß: Jetzt geht es um schnelle Reaktion. Fakten klären, ansprechbar sein, aufklären und – sollte an den Gerüchten etwas dran sein – die eigenen Fehler eingestehen. Kaller erinnert sich: Erst vor einem knappen Jahr stand Branchenführer Coppenrath & Wiese in der Kritik. Tagelang war er dem Verdacht ausgesetzt, mit seiner „Feinen Conditor Auswahl“ den Tod eines elfjährigen Mädchens verschuldet zu haben. An der offenen Reaktion des Unternehmens kann sich Martina Kaller ein Beispiel nehmen. „Meine Mitarbeiter haben während des Krisenfalls bei Coppenrath rund 250 Einzelgespräche mit Journalisten geführt“, erinnert sich Peter Engel. Der Geschäfts-



führer der Agentur Engel & Zimmermann hat schon einige Krisen durchgestanden. Für Coppenrath & Wiese kommunizierte er als Pressesprecher. Engel setzt auf Prävention durch kontinuierliche PR-Arbeit und legt Wert auf enge Kunden- und Medienkontakte.

Krisenbewußtsein schärfen

Die Erfahrung zeigt: Ist die schlechte Nachricht erst einmal auf dem (Informations-)Markt, kann man selbst mit Fakten und Expertensicht nur bedingt gegensteuern. Der Pressesprecher muss sich der Wahrnehmung der Öffentlichkeit stellen und berücksichtigen, dass auch andere Akteure auf der Informationsbühne agieren. „Die eigene Sicht der Dinge darf nicht dominant sein, man muss auch mit abweichenden Meinungen rechnen und diese mitdenken“, sagt Prof. Peter M. Wiedemann, Leiter der Programmgruppe Mensch, Umwelt, Technik (MUT) am Forschungszentrum Jülich. Er empfiehlt Pressesprechern, sich frühzeitig um das Konfliktpotenzial bei den Stakeholdern zu kümmern, um ein Gefühl für die Wahrnehmung betroffener Interessengruppen zu bekommen. Ein Pressesprecher muss im Krisenfall auf gut funktionierende Kontakte in Behörden und Bezugsgruppen, aber auch im eigenen Unternehmen zurück greifen können. Die latente Krisenphase ist der richtige Zeitpunkt, um solche Kontakte auf- und auszubauen, um Zuständigkeiten festzulegen, und potenzielle Risiken auszuloten.

Der wohl schwierigste Schritt zu einer aktiven Krisenkommunikation ist der Umdenkprozess in den Unternehmen. Dr. Wiedemann warnt deshalb vor einem laxen Umgang mit dem eigenen Risikopotenzial. Das Unternehmen muss ein Gefühl für die eigenen Schwächen entwickeln und sich gleichzeitig auf die Empfindlichkeiten seiner gesellschaftlichen Umgebung einstellen. „Unternehmen glauben, mit der bloßen Bereitstellung von Fakten

eine Krise überwinden zu können. Das ist falsch. Fakten haben keine Überzeugungskraft per se“, meint Wiedemann.

Auch Coppenrath & Wiese wusste, das einwandfreie Laborwerte nicht ausreichen, um den guten Namen rein zu waschen. Obwohl sich die Meldungen im Nachhinein als falsch erwiesen, war der

KRISE VERSUS RISIKO

Krisenkommunikation:

Die kommunikativen Leistungen, die sich auf ein konkretes Ereignis beziehen.

Risikokommunikation:

Kommunikatives Konzept, dass sich bereits im Vorfeld mit der Wahrscheinlichkeit des Eintritts eines Schadens befasst. Risikokommunikation umfasst neben der Krisen- oder Störfallkommunikation auch die Aufklärungs- und Präventionskommunikation sowie die Legitimationskommunikation.

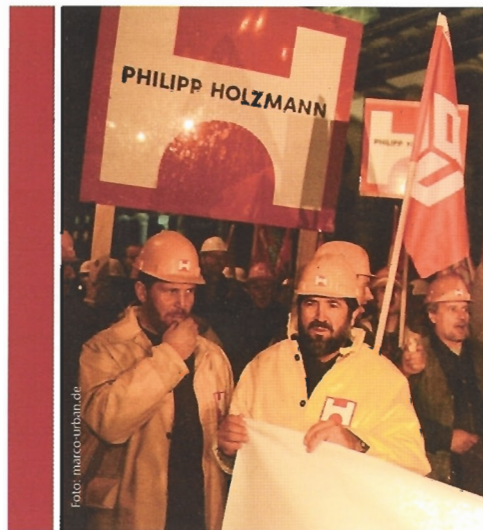
Produktname in der Öffentlichkeit weiter belastet. Heute führt der Großkonditor keine „Feine Conditor-Auswahl“ mehr. „Das Produkt wäre dauerhaft mit der Krise in Verbindung gebracht worden“, so Engel. Die Torten werden seitdem als „Bunter Sahne Zauber“ verkauft.

Medien-Kritik

Das Beispiel zeigt, dass man die Macht des Gerüchts nicht unterschätzen darf. In der „Desinformationsgesellschaft“ besitzen die Medien die höchste Glaubwürdigkeit. Journalisten reagieren in ihrem Bestreben nach Aktualität und Exklusivität besonders schnell auf ein „krisenfähiges“ Gerücht. „Es gibt natürlich auch Kollegen, für die das Schüren von Empörung über einen echten oder vermeintlichen Skandal zur Leser-Blatt-Bindung gehört. Seriös wird da nicht immer gearbeitet“,

erklärt Henning Krumrey von der Parlamentsredaktion des Focus.

Aber auch fehlendes Fachwissen sorgt in den Redaktionen für falsche Einschätzungen. Es mangelt vor allem an fundierten Wirtschaftskennntnissen. Ein Journalist, dem das entsprechende Fachwissen fehlt, kann nur schwer abschätzen, ob er es mit



Stakeholder machen Druck: Holzmann-Mitarbeiter auf den Barrikaden

einem richtigen Skandal oder bloß mit Gerüchten zu tun hat. Das Geschäft mit der Information ist schnell und geht im Zweifel zu Lasten des betroffenen Unternehmens. Für die Risikokommunikation bedeutet das: Reagiert das Unternehmen auch noch unwirsch auf die Vorwürfe, so ist das Bild von „David gegen Goliath“ perfekt. „Ein Unternehmenssprecher, der bei kritischen Anfragen von Journalisten mauert oder versucht, die Sache unter den Tisch zu kehren, stempelt sich selbst als unglaubwürdig ab“, warnt Krumrey. Mittlerweile hat sich das auch bei den Experten auf Unternehmensseite herum gesprochen. „Das strategische Ziel ist, den Erwartungsdruck durch die Medien zu reduzieren, vor allem den investigativen Druck, indem man möglichst viele Informationen und Themen aktiv selber setzt“, erklärt Rupert Ahrens von der

KRISENFALL HUMANA IM NOVEMBER 2003



8.11. Israelische Behörden nehmen „Remedia Super Soya“ vom Markt

9.11. Erste Informationen laufen über AP in Deutschland

10.11. Erste, spekulative Berichterstattung Ahrens & Behrent wird hinzugezogen Vorab-Statement vor Werkstor Erste Pressekonferenz

11.11. Höhepunkt der Berichterstattung Zweite Pressekonferenz: Einräumen von Fehlern

12.11. Versachlichung der Berichterstattung

Informationsbrief an Mitarbeiter

13.11. Unterstützung für Exportmärkte: Kommunikation mit Mitarbeitern, Öffentlichkeit, Experten, Behörden Handelsinformationen an Marktleiter: Zielgruppe Verbraucher

14.11. Informationsbrief an Hebammen, Kliniken, Ärzte

15.11. Aufsichtsratssitzung, Presse-Statement

17.11. Betriebsversammlung Dritte Pressekonferenz: Ankündigung personeller und organisatorischer Konsequenzen

Gespräch mit Ministerin Bärbel Höhn Breite Berichterstattung über Pressekonferenz

Infoschreiben an Genossenschaftsmitglieder

19.11. Deutlich abflauendes Medieninteresse in Deutschland Elternbrief (Auflage 280.000)

22.11. Anzeige in großen Tageszeitungen und Lebensmittelzeitung

Agentur Ahrens & Behrent. Er fungierte in der heißen Phase als Pressesprecher für Humana. Der Hersteller von Babynahrung geriet im November 2003 in die Schlagzeilen, als das Produkt „Remedia Super Soya“ in Israel für den Tod von zwei Säuglingen verantwortlich gemacht wurde. Nach ersten Berichten in Israel und Deutschland reagierte das Unternehmen offensiv (siehe Infokasten oben).

„Die Verantwortlichen haben die Krise umgehend öffentlich erklärt und eigene Informationen in den Markt gebracht. Bereits nach zwei Stunden gab es die erste Pressekonferenz“, so Ahrens. Auch an den folgenden Tagen hielt er Presse, Behörden und Mitarbeiter ständig auf dem Laufenden. Transparenz und Glaubwürdigkeit standen im Vordergrund. In Deutschland erntete das Unternehmen

dafür eine positive Resonanz, die NRW-Umweltministerin Bärbel Höhn lobte im Nachhinein das Kommunikationsverhalten von Humana.

Kommunikation ist ein Produktivfaktor

Solch Lob mag helfen, ein angekratztes Image wieder aufzupolieren. Es mildert aber nicht die wirtschaftlichen Folgen einer Krise. „Aus Sicht der empirischen Krisenforschung ist der ‚gute Ruf‘ eines Unternehmens mindestens so wertvoll wie die geheime Produktrezeptur oder das Portfolio der Markennamen“, erklärt Frank Roselieb. Der Leiter des Kieler Instituts für Krisenforschung hat eine Datenbank aufgebaut, in der alle öffentlich gewordenen Krisenfälle deutscher Unternehmen seit 1984 erfasst werden. Anhand dieser Daten kann er dokumentieren, welchen ökonomischen Schaden Krisenfälle hinterlassen: Mehrkosten für Rückrufaktionen, Entschuldigungsanzeigen und Entschädigungen sowie fallende Börsenkurse und Umsatzeinbußen. „Insgesamt ist der Befund eindeutig: Unternehmen, die bei Zeiten in Systeme zur Krisenprävention und zum Krisen-Management investieren, können durch zeitnahe und professionelles Handeln in der Krise viel Geld sparen“, erläutert Roselieb.

Kompetenz im Krisen-Management ist also schon aus wirtschaftlichen Erwägungen ein Muss. Manche Unternehmen sind sogar gesetzlich zur Entwick-



Dioxin-Austritt in Seveso

1976

- Giftgaskatastrophe mit Bohrpahl
- Boehringer Ingelheim: Vergiftungen durch Dioxin

1984

Fadenwürmer in Fischstäbchen – Nematodenskandal in der Fischwirtschaft

1987



Störfallserie bei Hoechst

1993

1961

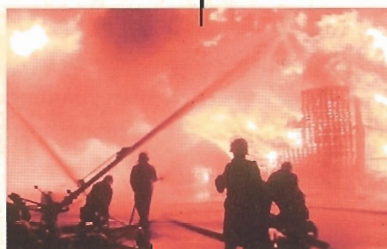
Contergan-Skandal

1982

Johnson & Johnson: Verdacht auf Zyankali-Vergiftungen durch Schmerzmittel Tylenol

1986

Gift im Rhein - Explosion bei Sandoz



1989

Exxon Valdez – Tankerunglück vor Alaska



lung von detaillierten Risikokonzepten verpflichtet. So fordert das Gesetz für Kontrolle und Transparenz (KonTraG) von börsennotierten Unternehmen, ein Frühwarnsystem für Existenz bedrohende Risiken zu installieren. Nicht zuletzt auf Grund der steigenden Regulation durch den Gesetzgeber erhöht sich auch das Bewusstsein für die Notwendigkeit von Krisenkommunikation. Laut einer Emnid-Umfrage im Auftrag der ECC Group Krisen-Task Force sind 76 Prozent der befragten Kommunikationsexperten der Meinung, dass die Bedeutung von Krisenkommunikation in Zukunft steigen wird. Die selbe Umfrage zeigt aber auch den enormen Nachholbedarf der Unternehmen. Lediglich ein Fünftel verfügt über ein Budget zur Krisenprävention, nur knapp die Hälfte hat ein Krisenkonzept. Gerade in wirtschaftlich schweren Zeiten sparen die Unternehmen ihre Kommunikationsabteilung lieber klein. Ein Fehler, denn der Verlust der so genannten weichen Werte kann in harten Euros zu Buche schlagen.

„Die beste Versicherung für die weichen Werte ist ein funktionierendes Krisen-Management“, meint Krisenberater Peter Hoebel, Managing Director bei der Frankfurter Unternehmensberatung crisadvice. Deshalb müssen auch die Mitarbeiter am Krisen-Management beteiligt sein. „Die operativen Einheiten und die kommunikativen Anstrengungen müssen sehr gut koordiniert werden.“ Wer beispielsweise bei einem Unglücksfall keine

gute Arbeit bei den Betroffenen vor Ort leiste, könne auch nicht glaubhaft das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens kommunizieren. Deshalb dürfen die Kommunikatoren nicht als Einzelkämpfer an der Krisenfront stehen. Die verstärkte Schulung von Mitarbeitern und die Simulation des Ernstfall gehören zur Krisenvorbereitung.

Wirtschaftliche Absicherung gegen den Ernstfalls versprechen einige Industrieversicherer: Die Policen gelten meist für Spezialfälle wie Produktrückrufe, Entführungen oder Manager-Fehlverhalten.

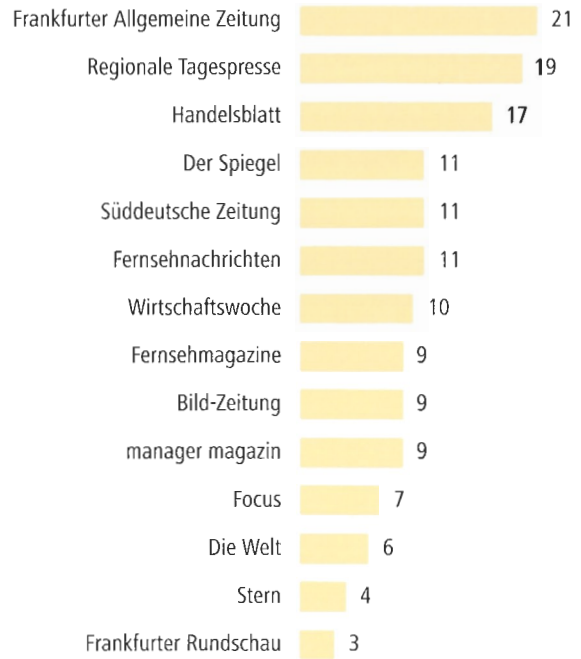
Die Versicherung übernimmt in der Regel neben den Kosten für das operative Krisen-Management auch die für spezielle Kommunikationsmaßnahmen. Voraussetzung für den Versicherungsabschluss ist im Regelfall ein bestehendes Krisen-Management-System oder die Verpflichtung, ein solches aufzubauen.



Krise kostet: Der Aktienkurs sinkt mit dem Vertrauen.

EINFLUSS DER MEDIEN

Medien, die einen sehr großen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben; in % der Befragten



Quelle: Kepplinger, Köpke

Foto: Deutsche Börse, marco-urbanide, Picture Alliance (2), Copenrath&Wiese

1994
INTEL Prozessorfehler

1995
Shell-Konzern: Ärger um die Brent Spar

1996
Insolvenz Bremer Vulkan

1997
Mercedes-Benz: „Elchtest“ beschädigt die A-Klasse

1998
ICE-Unglück in Eschede

2001
Bayer: Cholesterin-Senker Lipobay verursacht Muskelverfall

2002
• Nitrofen in Futtermitteln
• Holzmann-Insolvenz
• Acrylamid-Krise
• Iglo: Nitrofurantin in Chicken Nuggets
• Prestige Tankerunglück
• Wein unter Glykolverdacht
• Deutsche Bahn: Neues Preissystem

2003
• Bilanzfälschung und Betrug bei Parmalat
• Humana: Soja-Babynahrung verursachte den Tod von Säuglingen
• Copenrath & Wiese: Vergiftungsverdacht

pressesprecher Ausgabe 02

Atmosphäre des Vertrauens



Elisabeth Schick, Leiterin der Kommunikation Standort Ludwigshafen und Europa bei der BASF-Gruppe, zum Thema Krisenkommunikation

pressesprecher: Wie ist die Krise für die BASF definiert?

Elisabeth Schick: Für die BASF ist die „klassische“ Krise eine Betriebsstörung im Werk. Aber auch andere Ereignisse – wie etwa eine feindliche Übernahme oder Personalkürzungen – sind potenzielle Krisen.

Was unternimmt BASF bei einer Krise als erstes?

Sobald Auswirkungen außerhalb des Werks vorliegen, sind bei uns innerhalb von ein bis zwei Stunden etwa 30 Mitarbeiter aus der Kommunikation im Einsatz. Dann schalten wir auch unser Bürgertelefon.

Was gehört noch zur Krisenarbeit?

Vertrauen ist die wichtigste Basis für Krisenarbeit. Journalisten, die außerhalb von Krisenzeiten gute Erfahrungen mit uns gemacht haben, werden auch im Krisenfall in einer Atmosphäre des Vertrauens mit uns zusammenarbeiten. Es geht letztlich um Transparenz nach innen und außen, um Erreichbarkeit, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit.

Wen beziehen Sie in die Kommunikation mit ein?

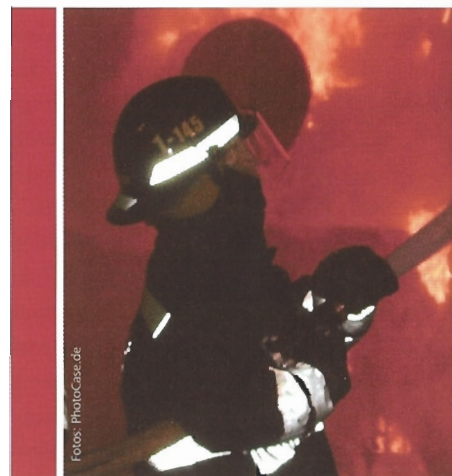
Wie in „normalen“ Zeiten auch, sind Mitarbeiter und Journalisten wichtige Zielgruppen für uns. Daneben setzen wir auf den Dialog mit unseren Nachbarn. Im Nachbarschaftsforum treffen sich BASF-Vertreter vier Mal jährlich mit engagierten Bürgern.

☎ www.rheinneckarweb.de

Wissen, was los ist

Versicherungen schützen jedoch nicht gegen Unwissenheit. Jede Krise kündigt sich an, sie sendet Warnsignale aus. Es liegt am Wissensstand und der Sensibilität des Empfängers, diese Signale zu erkennen und zu interpretieren. Deshalb sollten relevante Issues nicht nur identifiziert, sondern auch beobachtet werden. Ein gutes Frühwarnsystem sichert das Unternehmen zusätzlich ab. So bündeln beispielsweise Verbände und Behörden Brancheninformationen. Die Medienberichterstattung und die Gerüchteküche können Aufschluss darüber geben, ob ein Thema an Bedeutung gewinnt. „Man muss das Agenda-Setting, die Karriere eines Gerüchts oder Themas, im Hinterkopf haben. Medien sind Multiplikatoren. Wichtig ist der Austausch in Interessengruppen. Er ist häufig die Vorstufe zur Medienberichterstattung“, erklärt Ingrid Moorkens, Abteilung Medien-Analyse bei Ausschnitt Medienbeobachtung.

Besonders das Internet ist geradezu ein Durchlauferhitzer für Gerüchte und Krisenthemen. Was heute noch im Chat diskutiert wird, kann schon morgen eine Schlagzeile sein. Eine mit Stichworten gefütterte Suchmaschine findet gerade zu komplexen Themen nicht die gewünschten Ergebnisse. Manpower ist gefragt. Auch Theres Essmann, Leiterin der Unternehmenskommunikation bei Observer Argus Media setzt auf menschliche Urteilskraft, wenn sie für Kunden nach relevanten Themen in Presse, Hörfunk- und Fernsehberichterstattung suchen lässt. „Wir verstehen uns eher als Brandmelder denn



Hilfe wenn's brennt: Medien-Monitoring

als Feuerlöscher. Löschen muss der Kunde auf Basis der Informationen, die wir ihm liefern“, meint Essmann. „Während der Krise ermitteln wir aber auch, wie die Löschmaßnahmen wirken.“

Wer braucht was?

Wie viel Zeit und Geld ein Unternehmen in die Risikokommunikation steckt, hängt von Branche, Größe und Medienrelevanz ab. Von den Marktführern erwarten Konsumenten ein professionelleres Auftreten als von No-Names. „Gutes Krisen-Management bekommt man nicht zum Nulltarif“, meint Krisenexperte Peter Hoebel und rät den Unternehmen, Geld in die Hand zu nehmen, auch wenn der Erfolg nur schwer messbar ist. Ist der benötigte Sachverstand nicht vorhanden, können externe Berater einspringen.

Aber nicht jede Beratung ist nützlich oder notwendig. Manche Agenturen machen geschickt Profit mit der Angst und verkaufen teure Konzepte und Analysen,

VERSICHERUNGEN MIT KOMMUNIKATIONSSCHUTZ

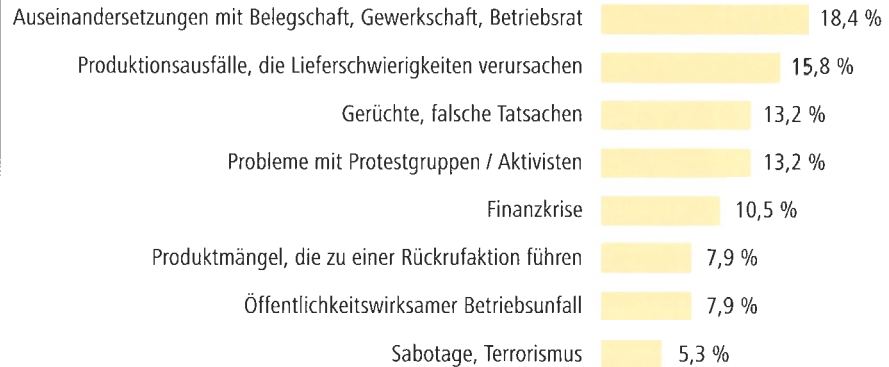
Einige Industrieversicherungen schließen auch Kommunikationsmaßnahmen mit ein: Die **TAS Touristik Assekuranz** bietet für Reiseveranstalter **CRISE-ASSIST**: Wählbar ist der Krisenschutz als Grunddeckung bis 75.000 Euro oder als erweiterte Deckung bis 150.000 Euro. Im Paket enthalten sind Beratung und Betreuung durch eine PR-Agentur sowie Präventionsmaßnahmen.

„SOS plus“, der Krisenschutz der **Elvia Reiseversicherung**, richtet sich an kleinere und mittlere Reiseveranstalter. Das Paket umfasst die Kosten für Pressearbeit bis 25.000 Euro. Kunden können zusätzlich auf die Dienste einer PR-Agentur zurückgreifen.

Die **Hannoveraner Haftpflichtverband der Deutschen Industrie (HDI)** bietet die „Rückruf Plus“-Versicherung für Unternehmen aus der Lebensmittel-, Chemie- und Kosmetikbranche an. Das Krisenschutzangebot lässt sich modulartig variieren und deckt Kommunikationsdienstleistungen im Umfang von bis zu 25 Prozent der Versicherungssumme.



URSACHEN VON UNTERNEHMENSKRISEN



Quelle: Krisen-Prävention in Deutschland
Johannsen + Kretschmer 2003

obwohl das nötige Expertenwissen fehlt. Wer eine Agentur für die Krisenkommunikation sucht, sollte daher vor allem die Referenzen prüfen und mit Unternehmen sprechen, die schon dort beraten werden. Auch die individuelle Qualifikation des betreuenden Beraters sind entscheidend. „Krisenbewältigung ist nur so gut, wie die Menschen, die sie leisten müssen. Schnelligkeit, Belastbarkeit, Situationsin-

Krisen wirken primär im kommunikativen Raum. Spitzenreiter unter den Krisen sind Probleme mit Stakeholdern, beispielsweise mit der Belegschaft.

telligenz, und Sensibilität sind die gefragten Eigenschaften“, so Peter Engel. Von Schubladenkonzepten hält er – wie die meisten seiner Kollegen – nicht viel. Klassische Risikobranchen wie die Pharma-, Chemie- und Lebensmittelindustrie verlassen sich nicht auf Schuladenkonzepte – sie sind meist gut auf die Krise vorbereitet. Auch für andere Unterneh-

men lohnt sich die Beschäftigung mit Krisenkommunikation. „Besonders anfällig für Krisen sind Unternehmen, die nah am Konsumenten sind. Also alles was man essen, trinken, anziehen oder was Babys in den Mund stecken können. Aber auch stadtnah gebaute Produktionsstätten oder Lagerhallen sind Risikofaktoren“, erklärt Professor Wiedemann.

Krise als Chance begreifen



Martin Riecken, verantwortlich für die strategische Krisenkommunikation bei der Deutschen Lufthansa AG

pressesprecher: Wie ist für die Lufthansa Krise definiert?

Martin Riecken: Jede Situation, die geeignet ist, das Vertrauen in die Lufthansa zu zerrütten, ist ein potenzieller Krisenfall. Das können auch zunächst branchenfremde Themen sein, Beispiel Sars. Krisenkommunikation ist bei der Lufthansa eine zentrale Managementfunktion. Im Ernstfall kann sie das Unternehmen vor großem materiellen Schaden bewahren.

Welche Ressourcen setzen Sie für Krisenkommunikation ein?

Allein die Planung beschäftigt einen Mitarbeiter voll. Im zentralen Krisenstab arbeiten Topmanager aus allen relevanten Themenbereichen zusammen, auch der Leiter der Krisenkommunikation. Das ist elementar: Krisenkommunikation am Katzentisch funktioniert nicht.

Welche Instrumente benutzen Sie?

Unser Krisen-Manual legt Entscheidungswege und Abläufe fest und enthält Check-Listen. Außerdem durchlaufen alle Pressesprecher regelmäßig Medientrainings und nehmen an der jährlichen Krisenübung teil, damit im Ernstfall die Handgriffe sitzen.

Kann man aus Krisen lernen?

Jede Krise ist anders, deshalb ist Vorbereitung nur bis zu einem gewissen Grad möglich. Die letzten Jahre waren eine Dauerkrise. Dabei haben wir gelernt, unsere Prozesse zu optimieren. Krise kann man auch als Chance begreifen.

Kleinen und mittleren Unternehmen fehlen häufig die notwendigen Ressourcen zu einer präventiven Risikokommunikation. Dann schließen sich Unternehmen auch schon mal zu einer Gemeinschaft zusammen. Als Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft PVC & Umwelt e.V. kümmert sich Werner Preusker um das Risikopotenzial einer ganzen Branche. „Die Hälfte der Kunststoffverarbeiter zählt mit unter 50 Mitarbeitern zum Mittelstand. Sie haben, wie auch viele der heute ‚schlanken‘ größeren Unternehmen der Industrie, keine gesonderte PR-Abteilung, geschweige denn Agenturen, die sich um ihre Kommunikation kümmern“, erklärt er den Bedarf der Branche. Doch auch diese Betriebe benötigen ein Frühwarnsystem, falls das Thema PVC in den Medien kritisch beleuchtet wird. Die Arbeitsgemeinschaft übernimmt diese Aufgaben für die PVC-Hersteller: vom Issues Management bis hin zur Kontaktpflege mit Interessensgruppen, Behörden, Beamten, Wissenschaftlern und Politikern.

Die Organisationsformen von Krisenkommunikation sind vielfältig. Sie reichen von der Stabsstelle im Unternehmen über die ausgelagerte Sprecherverantwortung einer Agentur bis hin zur Organisation einer ganzen Branche im Verein. Welche die richtige ist, hängt vom individuellen Risikopotenzial und der Struktur im Unternehmen ab. Für alle gilt: Klare Verantwortlichkeiten und Ansprechpartner mindern die Gefahr, dass Verantwortung wegdelegiert wird.



Teamwork gegen Vorurteile: die AG PVC

Martina Kaller hat für den Krisenfall vorgesorgt. Vor allem das Medientraining hat gelohnt, denn die Fragen der Journalisten sind kritisch. Ob das „etwas mit den hygienischen Zuständen im Werk“ zu tun hätte, wollte einer wissen und warum Kaller denn immer noch nicht sagen könne, ob der Fehler bei ihnen oder bei der Lagerung liege. Martina Kaller wirkt angespannt. Schon wieder klingelt das Telefon. Hoffentlich ist das die erlösende Nachricht aus dem Labor, dass mit dem Christstollen alles in Ordnung ist. Nein, es ist ihre Kollegin aus der Pressestelle. „Wo bleibst du denn Martina?“ Martina Kaller atmet auf. Sie hat verschlafen! Der Krisenfall war nur ein Albtraum. „Beil dich mal lieber“, sagt die Kollegin, „es gibt schlechte Neuigkeiten.“

Ulrike Barth,
Melanie Breunlein & Alexander Mihm ■

AGENTUREN FÜR KRISENKOMMUNIKATION

AHRENS & BEHRENT AGENTUR FÜR KOMMUNIKATION GMBH

Agentur-Gruppe, die Krisen- und Interventions-PR als Soforthilfe anbietet.

Stiftstraße 8-10, 60313 Frankfurt am Main

www.a-b.de

CRISADVICE

Unternehmensberatung für integriertes Krisen-Management und -Kommunikation

Hamburger Allee 1, 60486 Frankfurt am Main

www.crisadvice.com

ENGEL & ZIMMERMANN AG

Agentur für Wirtschaftskommunikation, die für rund 35 Unternehmen als „externe Pressestelle“ aus den unterschiedlichsten Branchen tätig ist.

Am Schlosspark 15, 82131 Gaubingen

www.engel-zimmermann.de

F & H PUBLIC RELATIONS GMBH

Partner des internationalen Netzwerks Porter Novelli

Nymphenburger Straße 136, 80636 München

www.f-und-h.de

KOMM.PASSION GROUP GMBH

Das Agenturnetzwerk bietet mit CrisisWeb eine

Informationsplattform für Kommunen in Krisen an.

Neuer Zollhof 2, 40221 Düsseldorf

www.komm-passion.de

TRIMEDIA COMMUNICATION DEUTSCHLAND

GMBH

Die Full-Service-PR-Agentur hat einen Schwerpunkt

auf dem Segment Krisenkommunikation.

Hanauer Landstraße 175-179, 60314 Frankfurt am

Main

www.trimedia.de

Sind Sie ein guter Krisenkommunikator?

1. Im Falle einer Krise, wie würden Sie reagieren?

- A Ich versuche, mein Unternehmen aus den Medien heraus zu halten, um unseren guten Ruf zu schützen.
- B Ich spreche mit den wichtigsten Journalisten, damit die Informationen in die Öffentlichkeit kommen, die wir herausgeben möchten.
- C Ich informiere alle relevanten Medien so schnell wie möglich, damit nicht der Eindruck entsteht, man hat etwas zu verbergen.

3. Wozu betreibt man Issues Management?

- A Issues Management befähigt das Unternehmen, wichtige Themen immer im Blick zu haben und auf Risiken reagieren zu können.
- B Wichtige Themen können durch Issues Management im Sinne des Unternehmens gestaltet und beeinflusst werden.
- C Damit die Mitarbeiter wissen, auf welchen Gebieten das Unternehmen wichtige Entscheidungen zu treffen hat, sollte man Issues Management betreiben.

5. Schätzen Sie: Wie viele Unternehmen haben ein Budget für Krisenkommunikation?

- A Mehr als drei Viertel. Krisenkommunikation ist in Deutschland schon ein fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation.
- B Etwa die Hälfte. Ein paar Nachzügler gibt's immer.
- C Höchstens ein Fünftel. Die meisten Unternehmen haben zwar schon ein Bewusstsein für potenzielle Krisen, scheuen aber die Ausgaben.

7. Wenn Sie nicht wissen, was die genauen Gründe für die Krise sind, wie gehen Sie bei öffentlichem Druck vor?

- A Ich recherchiere erst, welche Gründe die Krise hat. Sobald ich die notwendigen Informationen habe, trete ich vor die Presse.
- B Ich gehe auf jeden Fall sofort vor die Presse und kommuniziere den derzeitigen Kenntnisstand.
- C Ich streue unterschiedliche Informationen, um Zeit zu gewinnen und die Medien auf Trab zu halten.

2. Wie setzen Sie Ihre Krisenvorbereitung in die Praxis um?

- A Ich spreche das Thema regelmäßig mit meinen Mitarbeitern in der Pressestelle durch und diskutiere mit ihnen unsere Konzepte.
- B Wir haben einen festen Krisenplan, den wir mehrmals im Jahr durchspielen. Auch andere Abteilungen und die Geschäftsführung sind in diesen Plan eingebunden.
- C Das überlasse ich meinem Chef. Er verantwortet die Unternehmensphilosophie und ist für das Unternehmen verantwortlich.

4. Wie gut sind Ihre Kontakte zu den zuständigen Behörden?

- A Ich weiß, welche Behörde für uns zuständig ist. Im akuten Fall rufe ich schnell dort an.
- B Die Nummern der wichtigsten Ansprechpartner habe ich in unserer Datenbank und zusätzlich auf einem Zettel stehen. Eines von beiden habe ich im Krisenfall sofort zur Hand.
- C Ich stehe in persönlichem Kontakt zu den wichtigsten Beamten, die ich regelmäßig über das Unternehmen informiere. Über planbare Risikothemen besteht ein reger Informationsaustausch.

6. Im Falle einer Krise: Wie bereiten Sie die Antwort auf Vorwürfe vor?

- A Ich spreche mich mit mehreren Vorstandsmitgliedern ab, bevor ich nach außen kommuniziere. Das gibt mir Sicherheit, und ich vermeide peinliche Kommunikationsfehler.
- B Ich habe die Handy-Nummer meines Chefs immer dabei. Den rufe ich nur kurz an, um grünes Licht zu bekommen.
- C Wir würden zunächst eine Sitzung mit dem gesamten Management einberufen. Dazu würden wir grundsätzlich Fachleute konsultieren, um mit solidem Faktenwissen überzeugen zu können.

8. Wie informieren Sie die Mitarbeiter des Unternehmens über die Krise?

- A Ich achte streng darauf, welche Information den Raum verlässt. Je mehr und je stärker Mitarbeiter involviert sind, desto größer die Gefahr, dass etwas nach außen dringt.
- B Ich informiere die relevanten Schaltstellen im Unternehmen.
- C Die Informationen, die an die Presse gehen, müssen schon vorher bei den Mitarbeitern sein, beispielsweise über das Intranet. Das schafft eine vertrauensvolle Beziehung.

Auflösung:

Zählen Sie die Punkte Ihrer Antworten.

Frage	1	2	3	4	5	6	7	8
A	1	3	4	1	1	2	3	1
B	3	5	5	3	3	5	5	3
C	5	1	3	5	5	3	1	5

Und so schneiden Sie ab:

12 - 17 Punkte:

Auch wenn Sie die Grundbegriffe der Kommunikation beherrschen: Krisenkommunikation ist nicht Ihre Stärke. Anstatt Ihre Zeit mit Tests zu verbringen, nehmen Sie lieber ein gutes Buch über Kommunikation in der Krise zur Hand oder besuchen Sie ein Seminar.

18 - 29 Punkte:

Die gute Nachricht: In einer Krise wären Sie nicht völlig hilflos. Die hohe Kunst der Krisenkommunikation beherrschen Sie aber noch nicht. Mit gezieltem Nachlesen und ein bisschen Übung werden Sie aber sicher bald Meister dieses Fachs.

30 - 40 Punkte:

Sie sind ein echter Krisenexperte. Vergeuden Sie Ihre Zeit nicht mit Tests, das haben Sie nicht nötig.