

## So kommunizieren Sie in der Krise



### Teil II unserer Reihe zum Krisenmanagement

Im ersten Teil unserer Reihe (Ausgabe I/ März 2005) haben wir uns mit den betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Aspekten des Krisenmanagements befasst. Da aber jede Unternehmenskrise auch schnell zu einer Kommunikationskrise ausufern kann, verrät Ihnen in dieser Ausgabe der Bonner PR-Berater, Christoph Steinhauer, wie Sie typische Kommunikationsfehler vermeiden.

Die Beziehungen eines Unternehmens zur Öffentlichkeit müssen genauso professionell gemanagt werden wie Produktions- oder Marketingprozesse. Dies ist in normalen Zeiten schon schwierig genug – in der Krise steigen die Anforderungen an die kommunikativen Leistungen der Akteure enorm an. Davon werden selbst erfahrene Unternehmer überrascht. Einer der häufigsten

Fehler ist es, die schlechten Nachrichten einfach zurückzuhalten. Viele Unternehmer geben dieser Verlockung nach, weil sie glauben, die Krise so am besten zu überstehen. Schlechte Nachrichten lassen sich heute aber nur begrenzt verstecken. Die eigenen Mitarbeiter oder findige Journalisten erzeugen sehr schnell eine gefährliche Gegenöffentlichkeit, die die Aussagen der Verantwortlichen als unwahr entlarvt. Erst folgen kleinlauter Rückzieher und dann das erzwungene Zugeständnis, dass man eben doch mehr gewusst hat, als ursprünglich behauptet. Aus einer Sachkrise wird eine Kommunikationskrise, die viel mehr Schaden verursachen kann als der ursprüngliche Vorfall. In jeder Krise steckt aber auch eine Chance. Entscheidend ist deshalb eine nüchterne Analyse der Situation und die ehrliche Kommunikation mit den Betroffe-

Fortsetzung folgt auf Seite 2

### In dieser Ausgabe

Fortsetzung von Seite 1	Seite 2
Bericht zur Mitgliederversammlung	Seite 3
Workshop: Viren, Spam & Co.	Seite 4
Antidiskriminierungsgesetz: Interview mit Christian Wulff	Seite 5
Papier oder digital? Elektronisches Formularmanagement	Seite 7
Länderportrait China - Hoffnung der Weltwirtschaft	Seite 8
Service	Seite 11
Für mehr Arbeitsplatzbewegung	Seite 12
E-Mails immer und überall empfangen mit BlackBerry	Seite 14
Factoring - Finanzierungsalternative für den Mittelstand	Seite 15

# Krisenkommunikation

nen. Ob man Ihnen glaubt, dass Sie die Dinge noch im Griff haben, hängt letztlich stark davon ab, wie glaubwürdig Sie kommunizieren können.

### 1. Analyse

Nur wenige Krisen kommen ohne Vorankündigung. Erste Anzeichen sind meistens bereits in einem frühen Stadium erkennbar. Erstaunlicherweise werden solche Anzeichen oftmals über einen langen Zeitraum ignoriert. Dies liegt offenbar an einem psychologischen Phänomen. Unternehmer beziehen ihr Selbstbewusstsein meist aus vergangenen Erfolgen. Sie neigen deshalb dazu, sich einzureden, dass sie jederzeit Herr der Lage sind. Deshalb fällt es ihnen schwer, festgefahrene Positionen kritisch zu hinterfragen. Statt Schönfärberei und Selbstberuhigung hilft in der beginnenden Krise aber nur eine nüchterne Risikoabschätzung weiter. Helfen kann dabei die Installation und regelmäßige Nutzung von Frühwarnsystemen. So sollte jeder Unternehmer z.B. alle Presseveröffentlichungen über das eigene Unternehmen und über die unmittelbaren Wettbewerber lesen sowie langfristig belastbare Kontakte zu Journalisten in den relevanten Fachmedien aufbauen.

### 2. Task Force bilden

Ist die Krise und ihr Schadenspotenzial erstmal erkannt, hilft weder übertriebener Aktivismus noch passives „Aussitzen“. Jetzt gilt es den oft explosionsartigen Ansturm von Informationsbedürfnissen zu bewältigen und sich nicht durch den plötzlichen Zeit- und Entscheidungsdruck zu emotionalen Äußerungen und Handlungen hinreißen zu lassen. Eine weitgehende Entlastung des Unternehmers von Kommunikationsaufgaben ist deshalb der Schlüssel zum Erfolg. Dies wird in der Praxis durch die Aufstellung einer Task Force (Krisenteam) sowie gegebenenfalls die Hinzuziehung eines externen Kommunikationsexperten erreicht. Externe haben dabei den Vorteil, dass sie nicht selber in der Krise stecken und so den Kopf frei haben, um kühl zu analysieren und die richtigen Maßnahmen zu empfehlen.

### 3. Verdichtung der Information

Die Task Force muss in der Lage sein,

schnell die relevanten Kommunikatoren zu identifizieren und herauszufinden wie die Informationsflüsse zwischen diesen gesteuert werden können. Weiterhin muss sie eine argumentative Strategie entwickeln und diese mit der Geschäftsleitung, Hausjuristen, in- und externen Fachleuten etc. abstimmen. Dieser Prozess läuft letzten Endes auf ein Verdichten der komplexen Fakten auf die wesentlichen belastbaren Kernargumente hinaus.

### 4. Die Kontrolle zurückgewinnen

Die Kernargumente müssen schließlich in die richtigen Kanäle eingespeist werden. Die in der Krise oft erschreckend schnelle Verbreitung von Nachrichten wird von den Betroffenen meist als „unkontrollierbar“ und „ungerecht“ empfunden. Entsprechend hilflos sind die Versuche, diesen Prozess zu steuern. Wenn man jedoch weiß, wie die Medien funktionieren, kann man daraus auch Profit ziehen. Ein professioneller PR-Berater kennt die entscheidenden Stellen, von denen am meisten Wirkung ausgeht. Die Kunst besteht nun darin, alle zur Verfügung stehenden Ressourcen auf die Überzeugung dieser Stellen zu konzentrieren. Gelingt dies, wird der ganze Prozess umgekehrt: Die Schnelligkeit der Medien wird zum mächtigen Verbündeten und zum Schlüssel für die Bewältigung der Krise.

dass Vertrauen der Schlüsselfaktor ist – ohne Vertrauen keine Bewältigung der Krise. Der Erhalt der eigenen Glaubwürdigkeit steht deshalb an oberster Stelle. Aus dieser Prämisse ergeben sich in der Praxis folgende Fragen:

1. Wer soll kommunizieren?
  2. Mit wem soll kommuniziert werden?
  3. Über was soll kommuniziert werden?
- Meine Aufgabe als Krisenberater ist es, einen entsprechenden Kommunikationsplan aufzustellen, der die Verantwortlichkeiten klar definiert, und das Wording (verbindliche Spachregelung) zu entwickeln. Das Ziel dabei ist es, die komplexen Kommunikationsprozesse so zu steuern, dass keine negativen oder widersprüchlichen Aussagen über das Unternehmen nach außen dringen. Mit anderen Worten: Alle Verantwortlichen müssen mit einer Stimme (One-Voice-Prinzip) reden. Nachdem dies erreicht ist, können dann weitere Maßnahmen wie die Herausgabe einer Pressemitteilung, Statements im Fernsehen oder etwa die Freischaltung einer „Dark Site“, also einer für den Krisenfall speziell erstellten Internetseite, greifen.

**AGEV-Magazin:** Wie kann man sich langfristig vor Kommunikationskrisen schützen?

**Christoph Steinhauer:** Leider ist es sehr viel aufwändiger, einen einmal ruinierten Ruf wiederherzustellen, als einen guten Ruf zu zerstören. Ein professionelles Kommunikationsmanagement hört deshalb keineswegs mit der Überwindung der akuten Krise auf, sondern ist Daueraufgabe. Es ist wie bei einem Bankkonto: Je mehr Sie einzahlen, desto mehr Kredit haben Sie im Notfall. Eine gute Reputation ist deshalb der beste Schutz gegen Krisen. Außerdem können Sie mit Hilfe professioneller Pressearbeit sicherstellen, dass Sie im Falle eines Falles nicht zum Spielball der Medien, sondern zur glaubwürdigen Quelle, also zur „Source of Information“, werden. Und das muss das Ziel sein.

**Kontakt unter:** Tel.: 0228 97596-15 oder E-Mail: c.steinhauer@steinhauerkom.de  
Im Internet unter: www.steinhauerkom.de

### Kurzinterview



mit dem PR-Berater Christoph Steinhauer

**AGEV-Magazin:** Herr Steinhauer, Sie machen Unternehmen fit für die Krisenkommunikation. Was raten Sie Ihren Kunden?

**Christoph Steinhauer:** Zuerst einmal mache ich den Verantwortlichen klar,