

# Raus aus der Deckung!

*Christoph Möller*

Es liegt in der Natur des Menschen, unangenehme Themen tunlichst unter den Teppich zu kehren. Was aber schon im Privatleben nur selten gelingt, ist bei Unternehmen erst recht aussichtslos. Und so kann es nicht erstaunen, dass Transparenz zu den wichtigsten Grundsätzen einer erfolgreichen **Krisen-PR** gehört. Was ansonsten noch zu beachten ist, sagt Christoph Möller.

**J**ahr für Jahr scheitern zahllose Unternehmen mit dem Versuch, auftretende Probleme vor der Öffentlichkeit zu verbergen. Und je größer die Zahl der Beteiligten ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Wahrheit an die Öffentlichkeit dringt. Ob Mitarbeitende oder Kunden, Lieferanten oder Banken, Dienstleister oder Lokalpolitik – irgendetwas findet sich fast immer, der die Presse informiert oder im ausgebuchten ICE-Waggon betriebliche Interna hinausposaunt.

Der durch Krisen aller Art ausgelöste Schaden kann bedrohliche Ausmaße annehmen: Das Image leidet, Absatz und Umsatz sinken, Fusionen schei-

tern, Mitarbeitende kündigen, Betroffene reichen Klagen ein, Kunden und Partner wenden sich ab – ernste Konsequenzen, die sich nur mit offensiver und intelligenter Krisen-Kommunikation verhindern bzw. zumindest deutlich abmildern lassen. Und je früher und entschlossener man damit beginnt, umso geringer ist der daraus resultierende Schaden.

Viele erinnern sich sicher noch an den Babynahrungshersteller, der im Jahr 2003 durch eine fehlerhafte Rezeptur den Tod mehrerer israelischer Babys verursachte. Dramatischer geht es kaum! Was tat das Unternehmen? Wiegelte es ab? Bestritt es seine Verantwortung? Behinderte es die Aufarbeitung? Nein. Die Geschäftsführung veranlasste umgehend eine konsequente Aufklärung, zeigte glaubhafte Betroffenheit, entschuldigte sich öffentlich bei den Eltern und zahlte hohe Entschädigungen. Den Berufskritikern bei Medien und Politik ging dadurch frühzeitig die Luft aus. Das Unternehmen überlebte – und hätte vermutlich nicht überleben können, wenn die Verantwortlichen nicht sofort und umfassend Farbe bekannt hätten.

## **Verständnis wecken, Einsicht erzeugen**

Neben Produktproblemen gibt es noch weitere typische Ursachen, die Unternehmen – oft plötzlich und unerwartet – in eine (PR-)Krise stürzen können. Doch ob Standortschließung oder Arbeitsplatzabbau,

*» Nur wenn man weiß,  
wie die anderen ticken,  
kann man im Idealfall deren  
Schritte voraussehen und  
mit intelligenten eigenen  
Maßnahmen die Initiative  
behalten.*

wirtschaftliche Probleme oder Gerichtsverfahren, Umweltschäden oder Gesetzesverstöße – eines haben alle Krisen-Arten gemein: **Für eine erfolgreiche Krisen-Kommunikation ist eine präzise Zieldefinition erforderlich.**

## » Aus PR-Sicht sind die Folgen der Corona-Pandemie letztlich auch nur eine weitere Krise.

Das ist doch banal, werden viele sagen. Das Ziel ist doch immer dasselbe: den Image-Schaden zu verhindern bzw. zu begrenzen. So einfach ist es aber nicht. Die eigentliche Frage ist nämlich, was das ganz konkret bedeutet. Nehmen wir das Beispiel Arbeitsplatzabbau. Hier muss das Ziel sein, bei Stakeholdern und begleitenden Medien ein gewisses Maß an Verständnis für die Notwendigkeit der ergriffenen Maßnahmen zu wecken. Sonst wird die Stimmung durch negative Presseberichte weiter angeheizt. Bei einem Gerichtsverfahren wiederum zielt die Kommunikation beispielsweise darauf ab, bei einer bestimmten Gruppe von Stakeholdern die Einsicht zu erzeugen, dass man das Recht auf seiner Seite hat.

Die Frage nach den Zielen ist aber auch in anderer Hinsicht wesentlich: Denn Ziele leiten sich aus Interessen her – womit wir bei der zweiten Konstante im Koordinatensystem der Krisen-Kommunikation wären: **Wirksame Krisen-PR muss stets die Interessen aller wesentlichen Stakeholder im Auge haben.** Was sind ihre Motive und welche Ziele verfolgen sie? Hierbei hilft eine nüchterne, unemotionale Betrachtungsweise. Man kann es beispielsweise der IG Metall nicht übelnehmen, wenn sie im Wettlauf um die Meinungs-Lufthoheit in Klassenkampfrhetorik verfällt; der Gewerkschaftssekretär macht nur seinen Job. Und die Medien interessieren sich nicht für die differenzierte Darstellung der wirtschaftlichen Zwänge, in denen ein Unternehmen

steckt. Der zuständige Redakteur, mit dem man beim Neujahrsempfang des Bürgermeisters noch so nett geplaudert hat, will im Zweifel nur eines: dass es so richtig scheppert!

Nur wenn man weiß, wie die anderen ticken, kann man im Idealfall deren Schritte voraussehen und mit intelligenten eigenen Maßnahmen die Initiative behalten – nicht zuletzt in den Medien. Allerdings darf man Krisen-Kommunikation nicht mit Pressearbeit gleichsetzen. Manche Krisen lassen sich mit PR-Maßnahmen „below the line“ lösen, etwa in der direkten Kommunikation mit den betroffenen Stakeholdern.

### Krisen-PR in der Corona-Pandemie

Dies alles sind Grundsätze, die auch in der Corona-Pandemie zugrunde liegen sollten, wenn Unternehmen ihre Krisen-PR konzipieren. Es stimmt zwar: Diese Krise ist mit nichts zu vergleichen, was die deutsche Wirtschaft in der Nachkriegszeit erlebt hat. Ihre wirtschaftlichen Folgen sind so umfassend und dramatisch, dass sie am Grundvertrauen rütteln, das unsere Volkswirtschaft zusammenhält. Keiner weiß mehr, ob sein Geschäftspartner seinen Verpflichtungen künftig noch nachkommen kann: ob die Kunden noch zahlen, die Lieferanten noch liefern oder der Schuldner Insolvenz anmeldet.

Dennoch: Aus PR-Sicht sind die Folgen der Corona-Pandemie letztlich auch nur eine weitere Krise. Und auch hier sollte der Weg zu einer erfolgreichen Bewältigung mit der Zieldefinition beginnen. Natürlich unterscheiden sich die Ziele je nach der individuellen Lage der einzelnen Unternehmen. Dennoch kann man zunächst ganz pauschal die folgenden drei Kommunikationsziele definieren, die bei den meisten Unternehmen zutreffen werden:

- 1 Alle wichtigen Stakeholder müssen jederzeit wissen, woran sie sind.
- 2 Die Stakeholder müssen glauben, was man ihnen erzählt.
- 3 Das Unternehmen muss den Eindruck vermitteln, dass es die Krise meistern wird.



Abbildung: Grundsätze der Krisen-Kommunikation

Bei der Umsetzung dieser Ziele sollten die betroffenen Unternehmen wiederum **vier wichtige Grundsätze** beachten:

### 1. Grundsatz: Transparenz!

Jeder Stakeholder – ob Kunde, Lieferant, Gläubiger oder Arbeitnehmer – muss jederzeit alle wichtigen Informationen haben, die er benötigt. Und zwar auch, wenn es sich mal um schlechte Nachrichten handelt. Das ist wie im richtigen Leben: Wenn man wichtige Dinge verheimlicht oder auf lächerliche Art schönredet, glaubt einem kein Mensch mehr

*» Transparenz ist ein schmaler Grat, der viel Fingerspitzengefühl erfordert.*

irgendetwas. Im Gegenteil kann selbst bei schlechten Nachrichten eine gezielte Offenheit durchaus Vertrauen erzeugen. Es ist beispielsweise immer wieder erstaunlich, wie Mitarbeitende reagieren, wenn man ihnen nach einer Zeit der Unsicherheit endlich sagt, was Sache ist – selbst, wenn dies mit Stellenabbau verbunden ist: Sie sind geradezu dankbar.

Aber natürlich darf das Unternehmen die Krise nicht durch überflüssige, unvollständige oder missverständliche Informationen weiter verschärfen. Auch muss man nicht bei jeder Schraube, die unter einen Schaltschrank fällt, eine Pressemitteilung verbreiten. Die Auswahl der Informationen – und die Art, wie man sie verpackt – müssen mit großer Sorgfalt erfolgen. Transparenz ist ein schmaler Grat, der viel Fingerspitzengefühl erfordert.

### 2. Grundsatz: Schnelligkeit!

Das bedeutet: Das Unternehmen sollte neue Informationen und Sachverhalte schnellstmöglich prüfen, in den Zusammenhang setzen und – verbunden mit geeigneten Botschaften – an die relevanten Stakeholder weitergeben. Nur dann haben Geschäftspartner und Mitarbeiter das Gefühl, dass ihnen nichts verheimlicht wird. Nur so kann Vertrauen entstehen und bewahrt werden.

Natürlich ist auch dies wieder eine zweiseitige Sache. Nicht jede neue Entwicklung lässt sich sofort abschließend bewerten. Dann kann es besser sein zu warten, ehe man Informationen verbreitet. In solchen Fällen sollten aber zumindest Sprachregelungen vorbereitet sein, damit man handlungsfähig ist, wenn einem das Thema um die Ohren fliegt.

### 3. Grundsatz: Lösungsorientierung!

Wenn ein Unternehmen seinen Stakeholdern eine schwierige Situation mitteilt, sollte es – soweit möglich – auch immer gleich darlegen, welche Maßnahmen ergriffen wurden bzw. geplant sind, um das Problem zu lösen. Dadurch gewinnen die jeweiligen Personen den Eindruck, dass die Geschäftsleitung der Lage gewachsen ist und die Interessen der Stakeholder im Blick hat. Kunden, Lieferanten, Banken und Mitarbeitende benötigen eine Perspektive, müssen Vertrauen fassen in die Lösungskompetenz der Geschäftsleitung. Unternehmen sollten deshalb in einer Krise stets auch Orientierung und Zuversicht vermitteln, nach außen wie nach innen. Ohne Lösungsorientierung sind der erste und der zweite Grundsatz – Transparenz und Schnelligkeit – nicht viel wert.

### 4. Grundsatz: Die Mitarbeitenden immer zuerst!

Die Mitarbeitenden müssen immer als erste informiert werden, wenn es um Informationen geht, auf die sie einen Anspruch haben. Insbesondere dürfen Mitarbeitende niemals wichtige Informationen, die sie betreffen, aus den Medien erfahren. Auch sollte möglichst zu keiner Zeit ein Informations-Vakuum entstehen. Sonst besteht die Gefahr, dass die Gerüchteküche aus dem Ruder läuft und die Stimmung kippt. Hingegen kann durch eine konstante interne Kommunikation der Flurfunk lahmgelegt werden. Je weniger Fragen offen sind, desto mehr ist die Atmosphäre von Vertrauen getragen.

Zur Unterrichtung der Belegschaft reichen regelmäßige Rundschreiben und Aushänge jedoch nicht aus. Gerade in einer Krise sollte das Management hin und wieder persönlich Flagge zeigen. Zwar sind Mitarbeiterversammlungen zurzeit wegen des Ansteckungsrisikos untersagt. Es gibt aber geeig-

nete Alternativen, zum Beispiel eine Ansprache per Video oder virtuelle Townhall Meetings, um sich auf persönliche Art und Weise an die Arbeitnehmenden zu wenden und Orientierung zu geben. Denn Mitarbeitende erwarten von ihrer Führung ebendies: Führung. **c!**

» Je weniger Fragen offen sind, desto mehr ist die Atmosphäre von Vertrauen getragen.

#### Christoph Möller

ist Inhaber der möller pr GmbH. Die Agentur ist auf die PR-Begleitung von Krisen und anderen Veränderungsprozessen spezialisiert. Neben großen Insolvenzverfahren betreut Christoph Möller größere Mittelständler unter anderem bei Restrukturierungen, Image-Krisen und M&A-Prozessen.

