

# Management



Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.»

Walt Whitman Rostow US-Ökonom

## Im Auge des Orkans

**Public Relations** Die Ansprüche an gelungene Krisenkommunikation steigen – worauf Firmen unter Druck achten müssen.

STEFAN MAIR

Für Bayer ist es wahrscheinlich schon zu spät. Die PR-Abteilung der Firma steht vor einem Scherbenhaufen. Immerhin diskutiert die Schweiz seit Tagen über den Fall eines schwerbehinderten Mädchens, das 120 000 Franken an den Milliardenkonzern zahlen soll. Dass sich Bayer auf ein Gerichtsurteil beruft, hat aus Sicht von Experten für Krisen-PR wenig Wirkung: «Es ist eigentlich egal, ob man im Recht ist», sagt Markus Baumgartner von der Agentur b-public in Zürich, «entscheidend ist, was die Öffentlichkeit als legitim betrachtet.» Erfolgreiche Krisenkommunikation setze schon vor der eigentlichen Krise an und hätte das Skandalpotenzial des Falles Céline bereits während des Prozesses identifiziert. «Die Zeit, im Krisenmanagement zu reagieren, ist vor der Krise», erläutert auch Krisen-PR-Expertin Sarah Bon (siehe Interview), «die Fähigkeiten zur Krisenbewältigung können nicht kurzfristig entwickelt werden.»

Dass Krisenkommunikation ad hoc nicht funktioniert, sieht man auch am Fall der Universität Zürich: Nach dem Rauswurf einer Professorin, dem Rücktritt des Rektors und Streit innerhalb der Organisation steht auch die PR-Abteilung der Uni vor dem Super-GAU. Schliesslich hätte Krisenkommunikation die Aufgabe, Reputations- und Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit zu verhindern. Dennoch verschärfen viele Organisationen und Firmen in schwierigen Situationen und bei hohem öffentlichen Druck ihre Lage durch unprofessionelles Handeln.

### Börsenrelevanz von Krisen

Es gibt viele Fälle, bei denen sich Qualitätsunterschiede in der Krisenkommunikation zeigen. Ein Beispiel ist der Reisekonzern Kuoni. Während das Unglücksschiff Costa Concordia leckschlug, lieferte die Firma schnell Informationen über Social-Media-Kanäle. So konnte kurz nach dem Unglück auf Facebook nachgelesen werden, wie viele Kuoni-Kunden, die auf



das Schiff gebucht waren, unverletzt geblieben waren und von Angehörigen kontaktiert werden konnten. Konkurrenten wie TUI Suisse oder Hotelplan, die ebenfalls Kunden auf das Unglücksschiff gebucht hatten, veröffentlichten in ihren Kommunikationskanälen keine Infos über die möglicherweise Verunglückten und boten durch den Eindruck der Intransparenz Angriffsfläche für Kritiker.

«Entscheidend ist heute die unverzügliche, wahrhaftige und transparente Kommunikation, und zwar nach innen, das heisst im Mitarbeiterkreis, wie auch nach aussen gegenüber der Öffentlichkeit», erklärt Roland Binz, Berater für Krisenkommunikation in Winterthur. Firmen müssten in der Krisenkommunikation ein Gespür für den Kontext des Problems beweisen, Anteilnahme zeigen und schnell handeln. Im besten Fall komme die Firma aus der Defensive heraus und es entwickle sich ein Dialog zwischen Öffentlichkeit und Unternehmen.

Wie viele Krisenfälle in Unternehmen pro Jahr in der Schweiz auftreten, die Krisen-PR erfordern, wird bisher nicht wissenschaftlich erhoben. Für Deutschland zählt die Universität Kiel pro Jahr rund 250 bis 280 operative oder kommunikative Krisen von Unternehmen. Dabei hat nur ein Drittel der Grossunternehmen überhaupt Krisenpläne oder Notfallstäbe. Im KMU-Bereich sind die Zahlen noch niedriger, dort bereiten sich nur 10 Prozent der Firmen systematisch auf eine Krise vor. «In der Schweiz sieht es nicht besser aus», sagt Markus Baumgartner. Selbst grosse börsennotierte Firmen würden die Bedeutung von Krisenmanagement nicht ausreichend erkennen, sagt der Marketingfachmann. «Eine Studie der Anwaltskanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer belegt aber, dass Unternehmen mit einem effizienten Krisenmanagement ein Jahr nach dem Ereignis 22 Prozent besser notieren als Unternehmen mit einem ineffizienten Krisenmanagement.» Auch die Rücktrittsquote bei Verwaltungsräten sei bei Firmen, die eine Krisenmanagement-Strategie verfolgten, weit geringer.

Während viele Firmen unprofessionell mit Krisen-PR umgehen, steigt die Kom-

plexität dieses Kommunikationsfeldes. Auf dem Schweizer Krisenkommunikationsgipfel der Universität St.Gallen, der im Sommer stattfand, wurde eine ganze Reihe von Trends identifiziert, die das Leben von Kommunikationsexperten noch schwerer machen. So würden Bilder und Videos in der Kommunikation immer bedeutender, sagt Roman Geiser, Präsident des Bundes der PR-Agenturen Schweiz. Wer visuell kommuniziere, erziele daher weit mehr Wirkung, als wenn Firmen nur auf ein schriftliches Communiqué setzten. Von einer Investition in eine Videostrategie in der Krise sind Firmen, vor allem kleinere, aber immer noch sehr weit entfernt. «Eigenes Bildmaterial bereit zu haben hilft beispielsweise, die Social-Media-Berichterstattung in den ersten Minuten massgebend mitzuprägen», so Geiser. Dazu vernachlässigten viele Firmen Beziehungen

zu sogenannten Online-Influencern – das können etwa Blogger sein, die durch Social Media die Krise noch anheizen. Firmen müssen natürlich nicht die gesamte Blogosphäre im Blick haben, aber sie sollten für ihre Marke und ihre Branche relevante Blogger identifizieren und einen Kontakt aufbauen.

### Entschuldigung reicht nicht

Ein weiterer Trend, der auf dem Schweizer Krisenkommunikationsgipfel besprochen wurde, ist die immer stärkere Konvergenz von Geräten, über die Nachrichten laufen. Das heisst, auf dem Smartphone werden alle Nachrichten konsumiert, bei gleichzeitigem Vorhandensein vieler Kanäle auf dem Einzelgerät, etwa Twitter, Facebook oder Online-Seiten. Firmen sollten auf allen relevanten Kanälen präsent sein. Eine effektive Methode sei es auch, die erste Antwort auf ein aufkommendes Krisenthema in dem Kanal zu geben, in dem das Thema aufgekommen ist. Das stärkt die Glaubwürdigkeit und kann die Dynamik der Krise beeinflussen. Die bisher grösste Studie im deutschsprachigen Raum zum Thema Krisenkommunikationsstrategien, 2011 durchgeführt an der Universität Freiburg, bringt zudem überraschende Fakten zutage: So trägt beispielsweise eine öffentliche Entschuldigung in den USA oder in Asien zur Ver-

trauensbildung bei – nicht jedoch im europäischen Kulturkreis. Das bedeutet für Unternehmen, dass sie ihre Krisenkommunikation nicht nur an sich selber ausrichten, sondern auch die jeweiligen gesellschaftlichen Normvorstellungen beachten müssen, was für multinationale Unternehmen mit nur einer Krisen-PR-Stelle zur Herausforderung werden kann, da auf Länder abgestimmte Krisenpresse-

mitteilungen nicht den Eindruck erwecken dürfen, man wolle etwas verschleiern. Studienautor Ansgar Thiessen warnt: «Krisen treffen Unternehmen gleich doppelt: Einmal durch den finanziellen Schaden, andererseits durch den schlagartigen Verlust an Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Dazu ist es nicht die Frage, ob eine Krise für eine Organisation eintritt oder nicht – sondern wann.»

## «Jede Firma braucht einen Krisenstab»



**Sarah Bon** Unabhängige Expertin für Krisenmanagement, Bern

*Verhält sich der Pharmakonzern Bayer im Fall Céline falsch?*

**Sarah Bon:** Ob richtig oder falsch ist immer eine Frage der Perspektive. Unverständlich oder nicht nachvollziehbar trifft es wohl eher. Die Debatte in der Schweiz ist emotionsgeladen. Möglicherweise ist dies einer der Gründe, warum sich Bayer zurückhaltend zeigt. Vielleicht konzentriert sich Bayer auch auf die hängigen Klagen vieler Geschädigter in den USA und fährt daher in der Schweiz keine Extrakutsche.

*Wie hätte Bayer reagieren sollen?*

**Bon:** Zumindest sollte Bayer meiner Ansicht nach auf die Prozessschädigung verzichten. Dieses Entgegenkommen wäre eine Chance, um positiv wahrgenommen zu werden.

*Welche Folgen sind zu erwarten?*

**Bon:** Fehlende oder mangelhafte Kommunikation führt zu Spekulationen und Misstrauen und bewirkt rasch einen

Imageschaden. Dies kann sich im Pharmabereich negativ auswirken, denn das Vertrauen in ein Produkt geht rasch verloren.

*Dabei hätten Unternehmen dank Sozialen Medien zusätzliche Kanäle, um rasch und transparent Stellung zu nehmen.*  
**Bon:** Ja, das hätten sie. Doch birgt die Krisenkommunikation via Soziale Medien auch Risiken. Zudem bindet die zeitverzugslose Bewirtschaftung der Sozialen Medien personell grosse Ressourcen, worüber nur wenige Firmen verfügen.

*Die Krisenkommunikation hat sich also durch Facebook und Co. nicht verbessert?*  
**Bon:** Nein, oft versuchen Firmen, so lange nicht an die Öffentlichkeit zu treten, bis sie dazu gezwungen werden.

*Wie sieht die ideale Kommunikation aus?*  
**Bon:** Der F/A-18-Absturz wurde gut kommuniziert. Strategisch ist es sinnvoll, die Kommunikation zu personalisieren, indem zum Beispiel der Chef selber vor die Presse tritt. So verbindet die Öffentlichkeit ein Unternehmen mit einem Gesicht, was Kontinuität ermöglicht. Noch heute erinnert sich jeder an die Swissair-Sprecherin Beatrice Tschanz. Krisenkommunikation ist ein Resultat der Krisenführung. Daher sollte jede Firma einen Krisenstab etablieren und den Ernstfall proben. Gute Planung zahlt sich aus.

INTERVIEW: MADELEINE STÄUBLI

### TIPPS

#### Auf Skandale vorbereitet sein

**Bewusstsein** Im engeren Führungskreis sollte regelmässig diskutiert werden, welche Aspekte der Unternehmenspolitik von der Öffentlichkeit als problematisch wahrgenommen werden könnten. Hierbei können externe Berater hilfreich sein, um Betriebsblindheit zu vermeiden.

**Dossiers** Nachdem Bereiche identifiziert wurden, bei denen mit öffentlicher Kritik zu rechnen ist, müssen zu diesen Themenfeldern Dossiers mit allen verfügbaren Informationen vorbereitet werden, um im Ernstfall schnell und bestens informiert reagieren zu können. Nichts schadet dem Unternehmen so sehr wie der Eindruck, dass es über kritische Geschäftsvorgänge nicht informiert ist.

**Multiplikatoren** Die Unternehmenskommunikation braucht nicht nur gute Kontakte zu Journalisten, sondern auch zu Bloggern, die über die Firma oder die Branche publizieren. Besonders in den ersten Phasen der Krise ist der Social-Media-Bereich von grosser Wichtigkeit.

**Zuständigkeiten** Die PR-Abteilung des Unternehmens muss vor der Krise festlegen, wer auf welchem Medienkanal Stimme der Firma sein soll. Dazu zählen nicht nur TV und Zeitungen, sondern auch Twitter.