

Krisen Katastrophen wie der Absturz der Germanwings-Maschine können Unternehmen für lange Zeit lähmen. Viele Firmen haben Krisenmanager, die das verhindern sollen.

Den Horror managen

STEFAN MAIR

Die schwarze Krawatte im Büroschrank von Lufthansa-Chef Carsten Spohr ist ein Erbstück seines Vorgängers Christoph Franz. Dieser hat sie von seinem Vorgänger Wolfgang Mayrhuber erhalten. «Ich hoffe, dass du sie nie tragen musst», gaben sich die Lufthansa-Bosse jeweils mit auf den Weg. Diese Hoffnung ging bei der Lufthansa lange Zeit in Erfüllung. Doch nach dem Absturz der Germanwings-Maschine in den französischen Alpen kam die Krawatte erstmals zum Einsatz. Sie ist ein kleiner, aber sichtbarer Teil des Katastrophenplans, den die Lufthansa für solche Fälle schon seit vielen Jahren aufgesetzt hat und der in den vergangenen Tagen wie ein gut abgestimmtes Uhrwerk funktionierte.

Geholfen haben dabei ein 170-seitiges Krisenhandbuch mit präzisen Handlungsanweisungen, der Einsatz der Krisenagentur Kenyon und klar festgelegte interne Zuständigkeiten. Firmen sind definitiv nicht mehr so unvorbereitet wie früher, wenn es zur Krise kommt. So sorgen Krisenmanager auch in Schweizer Firmen dafür, dass im Extremfall die Kommunikation nach aussen gelingt und der Betrieb im Inneren funktioniert.

Bei der Swiss etwa ist Martin Knuchel verantwortlicher Krisenmanager. «Unser Krisenstab ist vollumfänglich in maximal 90 Minuten handlungsfähig», sagt Swiss-Sprecherin Sonja Ptassek. Jederzeit bereit ist eine sogenannte «dark website», also ein Online-Auftritt, der dem Krisenmodus gerecht wird. «Erste Massnahmen wie die Aktivierung des Care-Teams passieren bei uns unmittelbar nach der Alarmauslösung. Das wird auch regelmässig durch Tests geprüft und bestätigt», so die Swiss-Sprecherin. Es ist üblich, dass sofort nach einem Unfall Geldboten mit Cash an die Unglücksstelle geschickt werden, um Liquidität für die Notfalleinsätze sicherzustellen. Insgesamt nennt die Swiss acht Massnahmen, die auf ein Unglück folgen, von der Beobachtung von Twitter bis zur Freischaltung der Notfall-Hotline.

Social Listening

Bei ABB hat Thomas Schmidt die Kontrolle über solche Krisenmassnahmen. Er bestätigt die Bedeutung von externen Dienstleistern, die Firmen in solchen Fällen beraten. Ein zentrales Computersystem



Germanwings: Eine Marke trägt Trauer.

sorge für effizienten Informationsfluss. Kommt es zu einem Amoklauf, wie 2010 auf einem ABB-Gelände in den USA, sieht die Firma ihre Aufgabe darin, die Informationen zwischen den Polizeibehörden, der Firma, den Medien und den Angehörigen zu dirigieren. Das Übrige erledigen externe Krisenberatungsagenturen wie Burson Marsteller oder Kenyon, die oft global aufgestellt sind.

Die Vorbereitung der Firmen sei eine relativ neue Entwicklung, erklärt Krisenberater Roland Binz. «Noch vor kurzem haben Fluggesellschaften ihre Logos eher entfernt, beispielsweise auf beschädigten Flugzeugen», so Binz. «Es gibt in so einer Situation unzählige Fehlerquellen, die vor allem in unseren menschlichen Reflexen gründen: Negieren, ignorieren, vertuschen und beschönigen.» So dürfe man nach solch einem Unglück

Die erste Reaktion des Lufthansa-Chefs basierte auf einem 170-Seiten-Handbuch und den Vorgaben der Krisenagentur Kenyon.

nicht ohne Statistikbezug rumposaunen: «Trotzdem sind bei uns alle Fluggäste sicher.» Das stehe komplett im Widerspruch zu den medial vermittelten Trümmerbildern, sagt Binz.

«Grundsätzlich kann gesagt werden, dass bei Katastrophen mit Toten und Verletzten die Krisenstäbe in der Regel gut zusammenarbeiten und funktionieren», so Thomas Frischknecht von ZassitU, die Firmen in der Vorbereitung von Krisenplänen berät. «Es ist jedoch zu beobachten, dass bei der Gefährdung von Unternehmen durch Krisen oft die linke Hand nicht weiss, was die rechte tut, und dabei Unternehmenswerte innerhalb kurzer Zeit ver-

nichtet werden. Bei global agierenden Konzernen sind Krisenteams und fixe Reaktionsmuster daher Standard. Bei der Lufthansa war schnell klar, dass nicht der Germanwings-Chef, sondern Lufthansa-Boss Spohr öffentlich stärker präsent sein soll. Er eilte mit schwarzer Krawatte vom Unglücksort zu Pressekonferenzen. Er zeigte Mitgefühl, präsentierte sich gleichzeitig als sachlicher Entscheider. Schnell war eine Zwei-Personen-Anwesenheitsregel für das Cockpit aufgesetzt, er sprach zu Piloten und erklärte ihnen, dass die Lufthansa immer noch die beste Fluglinie der Welt sei. Er sprach zum verängstigten Publikum und erklärte aufgrund von Statistiken die Sicherheit des Flugverkehrs. Er sprach zu den Angehörigen und versicherte sie seiner Solidarität und Anteilnahme. Spohr redete mit verschiedenen «Anspruchsgruppen», adressierte «mehrere Öffentlichkeiten» und befolgte damit die Regeln des umfassenden Katastrophenhandbuchs der Lufthansa. Bis heute hat die Lufthansa eine gewisse Deutungshoheit nicht aus der Hand geben müssen. Dabei halfen klare Ansagen – inklusive wann welche Tweets abgesetzt werden dürfen und wann der richtige Zeitpunkt ist, das Logo in schwarze Farbe zu tauchen.

Notfall in Kilchberg

Die Koordinationsschwierigkeiten firmenintern, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit hat die Verbreitung von Twitter, Instagram und Facebook deutlich verschärft. «Wir rechnen heute ganz klar damit, dass wir über Social Media von einem Ereignis erfahren», so Swiss-Sprecherin Ptassek. Die ersten Bilder zu den Ereignissen, aufgrund deren erste Schlüsse gezogen werden könnten, würden über Twitter oder andere soziale Netzwerke einlaufen.

Die Situation, von einer Bilderflut überrollt zu werden und darauf schnellstmöglich reagieren zu müssen, kennt auch Sylvia Kälin, Kommunikationsverantwortliche bei Lindt & Sprüngli. Während der Geiselnahme in einem Lindt-Café in Sydney verbreiteten sich die Bilder von Geiseln hinter dem goldenen Lindt-Logo tausendfach. «Mit dem Einzug der neuen digitalen Medien ist die Verbreitung von Krisennachrichten durch den viralen Multiplikationseffekt massiv schneller geworden», so Kälin. Unmittelbar nachdem die ersten Bilder der Geiselnahme eingetroffen waren, versammelte sich das Krisenteam von Lindt & Sprüngli im Krisenraum am Hauptsitz in Kilchberg und plante die Reaktion der Firma auf allen Kanälen. «Sowohl am Standort



Lufthansa-Chef Carsten Spohr: Mit schwarzer Krawatte vom Unglücksort zu Pressekonferenzen.

Zürich wie in Sydney war auch ein Vertreter unserer spezialisierten Agentur präsent», sagt Kälin.

Die Kontrolle über Informationen und Bilder zu behalten und nicht davon getrieben zu werden, gilt als eines der Hauptziele von Firmen in Krisenfällen. Das kann gelingen, wie im Fall der Lufthansa, und misslingen, wie im Fall von BP (siehe Box) nach der Ölkatastrophe auf der Bohrplattform Deepwater Horizon. Geschönte Bilder vom Unglücksort und Behinderung von Journalisten durch die Firma sorgten damals für einen Image-GAU. Auf Fachtagungen zum Thema Krisenreaktion wird Firmen sogar geraten, in Videostrategien zu inves-

► WIE FIRMAN AUF KRISEN REAGIERTEN

Lindt & Sprüngli

Geiselnahme im Lindt-Café in Sydney



► Bei einer Geiselnahme in einem Lindt-Chocolate-Café in Sydney wurden im Dezember 2014 drei Menschen getötet und vier weitere verletzt. Die Bilder von Geiseln, die sich hinter der Lindt-Glasfassade befanden, gingen um die Welt. Krisenstäbe in Kilchberg und Sydney waren dafür zuständig, den Kontakt mit Behörden und Angehörigen aufrechtzuerhalten. Bei der Generalversammlung im April ist eine Gedenkfeier geplant.

ABB

Amoklauf auf ABB-Gelände in den USA



► In einem ABB-Werk in Missouri erschoss 2010 ein Mitarbeiter des Konzerns drei seiner Kollegen und anschliessend sich selbst. Sowohl in der Schweiz als auch in den USA bildete ABB Krisenteams und wurde von Krisenagenturen beraten. Der Amokläufer war Teil einer Sammelkläger-Gemeinschaft, die gegen ABB prozessierte, was die Reaktion von ABB auf den Fall nach Expertenmeinungen weiter verkomplizierte.

Swissair

SR-111-Absturz in Halifax



► Beim schwersten Unglück der Swissair 1998 in Kanada starben 215 Passagiere und 14 Besatzungsmitglieder. Die damalige Pressechefin Beatrice Tschanz, die bei der Verarbeitung des Unglücks in der Öffentlichkeit am meisten im Fokus stand, sagt, dass das Unglück das Unternehmen drei Monate komplett blockiert habe: «Ich glaube, dass das Unglück von Halifax beim Niedergang des Swissair-Konzerns wie ein Brandbeschleuniger wirkte.»

BP

Ölkatastrophe auf Deepwater Horizon



► Ein Desaster in Krisenkommunikation lieferte der Ölkonzern BP nach der Explosion der Ölbohrplattform Deepwater Horizon im Jahr 2010. So wurden Journalisten an der Dokumentation des Unglücks gehindert und das Unternehmen veröffentlichte manipulierte Fotos der Katastrophe im Internet. Die Aussage des BP-Chefs Tony Hayward, dass er sein altes Leben zurückhaben wolle, wurde als unsensibel aufgefasst.

Tepco

Atomunfall in Fukushima



► Nach der Nuklearkatastrophe im japanischen Fukushima 2011 verstrickte sich der Betreiber Tepco in ein beispiellos chaotisches Krisenmanagement. In den ersten Tagen war das Unternehmen in einen Streit mit der damaligen Regierung über Zuständigkeiten verwickelt. Tepco bestritt Schäden am Kraftwerk im Verlauf der Katastrophe immer wieder und gestand sie erst ein, als sie nicht mehr zu übersehen waren.



«Empathie kann man weder üben noch trainieren»

Franco Gullotti Der ehemalige Swiss-Presseschef über seine Reaktion nach dem Absturz einer Crossair-Maschine in Bassersdorf 2001 mit 24 Toten.



Franco Gullotti
Ehemaliger
Swiss-Presseschef

Welche Erinnerungen sind in Ihnen wach geworden, als Sie vom Absturz der Germanwings-Maschine hörten? Sie selber mussten einst einen Flugzeugabsturz in der Öffentlichkeit kommunizieren.

Franco Gullotti: Ich war in die Kommunikation nach dem Absturz in Bassersdorf stark involviert, ich war früher Presseschef, damals noch als persönlicher Mitarbeiter des CEO. Natürlich kann und darf man solche Ereignisse nicht vergleichen. Aber ich erinnere mich noch daran, wie zentral und anspruchsvoll der Umgang mit den Angehörigen war. Szenarien wie das eines Flugzeugabsturzes spielt man als Presseschef natürlich regelmässig durch. Was man nicht üben kann, ist die Empathie mit den Angehörigen und Betroffenen und auch gegenüber den Mitarbeitern. Lufthansa-Chef Spohr hat nach dem Germanwings-Unfall den Piloten der Lufthansa wirksam das Vertrauen ausgesprochen und viel Gefühl gezeigt. Ein hervorragendes Beispiel in Sachen inhaltlicher und gelebter Empathie.

Die Lufthansa erhielt nach dem Unglück viel Zuspruch für ihre offene und sensible Kommunikation. Was genau hat sie richtig gemacht?

Bis jetzt war die Lufthansa in allen Belangen ein gutes Beispiel, fast ein Schulbeispiel: Sie hat sich nicht an Spekulationen beteiligt, rasch und transparent kommuniziert und vor allem auch in alle Richtungen kommuniziert und alle beteiligten Gruppen selbst angesprochen – vor allem auch die Angehörigen, die gerade in einer unvorstellbaren Extremsituation sind. Aber auch für die Lufthansa werden die Herausforderungen jetzt nicht abreißen, es wird neue Entwicklungen geben und die Frage, wie man sich denen stellt. Aber erst mal: Hut ab vor der Krisenkommunikation der Lufthansa.

Sie beraten heute Firmen in Sachen Krisen-PR. Was raten Sie Unternehmen, die sich auf so eine Extremsituation vorbereiten?

Zu viel vorzuformulieren hindert meiner Meinung nach eher. Jede Krise hat andere Umstände, auf die man eingehen muss. Man muss sich schliesslich an die Fakten halten. Wichtig ist, dass man sich nicht dazu hinreissen lässt, sich an den Spekulationen zu beteiligen. Wenn man Fragen noch nicht beantworten kann, sollte man das auch nicht tun – aber man sollte erklären, warum man sie noch nicht beantworten kann: Seien es Verpflichtungen gegenüber den Angehörigen, oder vielleicht ist es für manche Informationen auch noch zu früh. Eine gute Krisenkommunikation ist vor allem nachvollziehbar.

Wie stellt man sicher, dass Mitarbeiter diesen Ansprüchen gerecht werden?

Man sollte bei all dem nicht vergessen, dass das auch eine Extremsituation für das Unternehmen ist, für alle, die involviert sind. Sehr viele Menschen arbeiten gerade jetzt bis an ihre Leistungsgrenzen – das kenne ich von meiner Zeit bei der Swiss, in der ich solche Krisen erlebt habe. Die ersten 72 Stunden sind voller Adrenalin. Aber es ist trotzdem wichtig und eine grosse Kunst, die Kräfte einzuteilen, Leute auch mal zum Schlafen nach Hause oder zum Spazierengehen zu schicken. Sie brauchen schliesslich über Tage und Wochen hinweg immer frische Kräfte. Was gerade in der Lufthansa passiert, ist eine psychische und physische Extremlistung.

Social Media dürften die Anforderungen noch einmal erschwert haben.

Social Media waren eine Revolution in der Krisenkommunikation. Oft sind die Netzwerke das einzige Kommunikationsmittel, das noch funktioniert, beispielsweise nach einem Vulkanausbruch. Aber dadurch verbreiten sich auch Gerüchte und vor allem Bilder schneller. Wichtig für Unternehmen ist nur, darauf vorbereitet zu sein, und nicht erst einen Twitter-Account zu eröffnen, wenn die Krise schon in vollem Gange ist.

INTERVIEW: STEFAN MAIR UND JAN VOLLMER

tieren. Bisher machten das aber nur wenige Unternehmen, so der Tenor auf dem letzten Schweizer Krisenkommunikationsgipfel an der Uni St. Gallen. «Die häufigsten Fehler von Firmen in einer solchen Situation bestehen in Ignoranz, Aktionismus und Überraschung», sagt Olaf Grewe, Chef der PR-Firma Edelman Schweiz. «Viele Unternehmen sind der Ansicht, dass manche Krisenszenarien nicht eintreffen werden, vor allem dann nicht, wenn sie abseits des Kerngeschäfts liegen.»

«Gemäss Studien haben 50 bis 60 Prozent aller Unternehmen einen Krisenplan, bei den Airlines sind es 100 Prozent», sagt Roman Geiser, der CEO von Farner Consulting. Viele Unternehmen unterschätzen aber das sogenannte Social Listening, also das ständige Scannen Sozialer Medien. «In der Lebensmittelindustrie ist das Nestlé passiert», so Geiser, «es gab ein Video von Greenpeace, auf dem KitKat mit der Palmölproduktion und damit mit

der Zerstörung des Lebensraums von Orang-Utans in Verbindung gebracht wurde. Das Video verbreitete sich viral, aber statt inhaltlich darauf zu reagieren, ging Nestlé zuerst juristisch dagegen vor. Das feuerte den Protest erst so richtig an.» Seitdem habe Nestlé seine Abteilung für dieses sogenannte Social Listening deutlich aufgerüstet.

Authentizität und Professionalität

Zu berücksichtigen sind auch kulturelle Unterschiede. So zeigte etwa eine Krisenkommunikationsstudie der Universität Freiburg, dass eine öffentliche Entschuldigung in den USA und in Asien zur Vertrauensbildung beiträgt, nicht jedoch im europäischen Kulturkreis. Zudem sei in manchen Fällen und in manchen Ländern auch eine Kommunikationsführung der zuständigen Behörden vorgesehen, so etwa bei Chemieunfällen auch in der Schweiz. «Das ist in der Störfallverordnung klar

definiert», so Farner-Chef Geiser. Themen wie Weiterbetrieb der Flotte, Verunsicherung der Konsumenten oder der Schock der Belegschaft könnten durch Behördenkommunikation nicht abgedeckt werden. Hier sei eine eigene Strategie nötig.

Bei dieser generalstabsmässigen Professionalität, die bei Krisen einsetzt, könnte man fragen, ob dies dem Schock und der Trauer, denen Angehörige und Mitarbeiter ausgesetzt sind, eigentlich gerecht wird. Wäre es nicht nötig, mehr spontane Gefühlsreaktionen oder auch die Lähmung des Betriebs angesichts von Todesfällen hinzunehmen? Experten sagen, dass der Gegensatz zwischen Authentizität und Professionalität ins Leere laufe. Authentizität könne schnell peinlich werden, Betroffenheit pur sei in so einer Situation kaum zu ertragen. Die Krisenreaktionspläne und Krisenmanager der Firmen wissen das. Sie bereiten sich darauf vor, den Horror schnell in geordnete Bahnen zu lenken.

► DIE GRUNDREGELN EINES KRISENPLANS

VOR KRISE

- Ein professioneller Krisenplan beginnt mit einer Analyse aller Bedrohungen und Anfälligkeiten für Probleme, denen ein Unternehmen ausgesetzt sein könnte.
- Eine sogenannte «dark website» wird vorbereitet, die im Krisenfall wichtige Informationen bereithält und jederzeit aufgeschaltet werden kann. Diese Websites werden für hohe Zugriffszahlen gerüstet.
- Kontaktlisten der Familien der Mitarbeiter stehen bereit, um notfalls schnell informieren zu können.
- Zuständigkeiten im Krisenteam werden vor der Krise festgelegt.

WÄHREND KRISE

- Die Firma teilt im Verlauf der Krise selbst mit, wie sie darauf reagiert – der Krisenplan funktioniert nicht, wenn Medien oder Behörden dies für die Firma übernehmen.
- Die Firma darf während der Krise keine Kommunikationspausen einlegen. Selbst in unklaren Situationen teilt die Firma mit, was sie weiss. Die «Off the record»-Regel gilt in Katastrophenfällen nicht, weil sie für Misstrauen sorgt.
- Die Firma evaluiert ihre Kommunikationsstrategie auch während der Krise und prüft, ob ihre zentralen Anliegen sich in klassischen und Sozialen Medien wiederfinden.

NACH KRISE

- Die Kommunikationskanäle, die während der Krise genutzt wurden, werden evaluiert und identifiziert. Oft ergeben sich Schwierigkeiten durch die unkoordinierte Nutzung von SMS, Festnetz, Google Voice etc. während des Katastrophenfalls.
- Alle Mitarbeiter und Führungskräfte erhalten nach einem Krisen- oder Katastrophenfall ein ausführliches und persönliches Debriefing. Ihre Eindrücke werden in den Krisenplan eingearbeitet.
- Die Firma bleibt auch Wochen nach dem Katastrophenfall ein Informationslieferant. Die Zuständigkeit für das Thema erlischt nicht.