

# Krisenkommunikation

## In der Krise offen, ehrlich und glaubwürdig sein

**Ob plötzlicher Störfall oder schleichender Prozess – jedes Unternehmen muss auf die Krise richtig vorbereitet sein, um mit Medien, Investoren und Mitarbeitern angemessen zu kommunizieren. Betriebsunfälle, Datenschutzvergehen oder Produktrückrufe sind nur einige Beispiele, die zeigen, was schief laufen kann und wie wichtig die schnelle und richtige Kommunikation in der Krise ist. Wir stellen Instrumente vor, die helfen, offen, ehrlich und glaubwürdig zu bleiben.**

### Inhalt

Krise erkennen.....	3
Fast alle Unternehmen haben Erfahrungen mit einer Krise gemacht.....	5
Krisenkommunikation ist Chefsache!.....	5
Wer sind die Adressaten?.....	6
Die perfekte Pressearbeit.....	7
Der Kontakt zu Investoren.....	8
Mitarbeiter mit ins Boot holen.....	9
Im Management-Handbuch.....	10
Checkliste.....	10
Links.....	11
Buchtipps.....	11

Eigentlich war es nur ein Unfall. Dann wurde eine Medien-Story daraus und schließlich war es eine handfeste Krise. Heute ist es für viele nur noch eine Anekdote, in jedem Fall aber ein Lehrstück: Im Jahr 1997 kippte irgendwo in Schweden die neue A-Klasse von Mercedes bei einer Testfahrt um.

Ein kreativer Mensch belegte das Malheur mit dem griffigen Namen „Elchtest“ und für Mercedes war es ein Desaster, zumindest eine schwerwiegende Imagekrise – kurz vor der Einführung des neuen Modells. Denn was zunächst folgte, war vor allem mangelhafte Krisenkommunikation. Anfragen von Journalisten beantworteten die Konzernsprecher mürrisch mit den Worten: „Der Vorstand hält es nicht für notwendig, ein offizielles Statement abzugeben, bloß weil irgendwo ein Auto umgekippt ist.“ Später schieben die Verantwortlichen die Schuld auf andere und die Botschaften aus dem Konzern widersprechen sich.

Wie schnell Unternehmen und ihre Top-Manager von einer Krise überrascht und herausgefordert werden, zeigen solche Beispiele:

- Betriebsunfälle, die für Mitarbeiter und Natur ernsthafte Gefahren bedeuten können, wie beispielsweise das Leck an einer Ölplattform;
- Naturereignisse wie der Ausbruch eines Vulkans, der für Luftfahrtunternehmen und Reiseveranstalter zur Katastrophe wird, weil sie plötzlich den Betrieb einstellen müssen;
- Verstöße gegen den Datenschutz, wenn heikle Informationen von Kunden oder Mitarbeitern an die Öffentlichkeit gelangen;
- Mängel an Produkten, die dann notgedrungen vom Markt zurück gerufen werden müssen.

Erstaunlich an allen Fällen ist, dass viele Unternehmensverantwortliche immer wieder in die gleiche **Falle** tappen: Man tut sich schwer, einen Fehler einzugestehen. Ereignisse und ihre Bedeutung für die Öffentlichkeit werden heruntergespielt. Es werden keine klaren, eindeutigen und abgestimmte Aussagen gemacht. Für die Medien ist das ein gefundenes Fressen.

Einzigste Lösung: Das Unternehmen sollte Vorsorge treffen und aktives Risiko- und Krisenmanagement betreiben, bevor der Störfall eintritt. Und ein besonders wichtiger Baustein des Krisenmanagements ist die Krisenkommunikation.

### Stichwort

**Krisenkommunikation** umfasst alle kommunikativen Aktivitäten, die in Zusammenhang mit einem sozial relevanten Störfall, von einem Unternehmen oder einer Organisation durchgeführt werden. Diese besondere Form der Öffentlichkeitsarbeit soll negative Konsequenzen wie Vertrauensverlust oder Imageeinbußen bei Krisen und Konflikten verhindern oder zumindest begrenzen.

Die wichtigsten Handlungsfelder der Krisenkommunikation sind: klare Zuordnung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zu Personen in der Unternehmensführung, klare Kommunikationsregeln für ein inhaltlich und argumentativ einheitliches Auftreten sowie ein einheitliches Verständnis darüber, wie Medien bei der Aufarbeitung der Krise eingebunden werden sollen.

### Krise erkennen

Krisenkommunikation setzt voraus, dass die Krise als solche erkannt wird.

Hier lassen sich zwei Fälle unterscheiden:

- Ein besonderes Ereignis wie ein Unfall, eine Naturkatastrophe, ein Anschlag, ein Einbruch oder auch der plötzliche Ausfall des wichtigsten Kunden oder des Inhabers und Geschäftsführers haben auf das Unternehmen so schwerwiegende Auswirkungen, dass es unmittelbar in eine Krise stürzt. Mit einem Paukenschlag wird klar: Jetzt ist Krise!

- Mehrere Faktoren wie beispielsweise der Weggang wichtiger Mitarbeiter, der Einbruch von Umsatz und Gewinn, die Kündigung von Kreditlinien, neue Wettbewerber oder neue Technologien wirken zusammen und führen über einen längeren Zeitraum dazu, dass sich das Unternehmen einer Krise nähert und dann in sie hineinschlittert. Der Prozess ist schleichend.

In beiden Fällen gilt es, schnell zu erkennen, dass eine Krise da ist oder droht. In beiden Fällen muss sich die Unternehmensleitung auf die Krise richtig vorbereiten und gewappnet sein, wenn Krisenkommunikation notwendig ist. In beiden Fällen wäre es fatal, die Krise zu verdrängen und zu leugnen. Nur wer zum richtigen Zeitpunkt angemessen reagiert und kommuniziert, kann halbwegs steuern, wie die Krise im Umfeld des Unternehmens und bei den eigenen Mitarbeitern wahrgenommen, kommuniziert und weitergetragen wird.

*„Krisen laufen fast immer unter einem enormen Zeitdruck ab. Unternehmen sollten daher schon im ‚Normalzustand‘ – in unserer Terminologie ist das die potenzielle Krisenphase – mögliche Krisenherde identifizieren und das richtige Verhalten in Krisenübungen einstudieren. Dokumentiert werden die Ergebnisse dieser Analysen und Übungen in sogenannten Krisenhandbüchern.“*

Das sagt Frank Roselieb, Herausgeber der Internet-Plattform [krisennavigator.de](http://krisennavigator.de) und Direktor des Instituts für Krisenforschung in Kiel. Er hat in den letzten Jahren eine umfangreiche Datenbank mit Krisenfällen zusammengetragen und analysiert, wie Unternehmen auf ihre Krisen reagieren. Oft reagieren sie viel zu spät und völlig falsch. Gerüchte oder spärliche Informationen verbreiten sich im Internet rasend schnell. Mitarbeiter und Kunden sind verunsichert. Der Vorstand weiß sich nicht zu helfen und das Unternehmen wird zum Spielball der Medien.

### **Fast alle Unternehmen haben Erfahrungen mit einer Krise gemacht**

Wer von Krisenkommunikation spricht, denkt meist an **große Unternehmen** wie Automobilhersteller, die eine große Rückrufaktion starten, an Chemiekonzerne, wenn sich ein Unfall in der Produktion ereignet oder an Touristikunternehmen, wenn bei terroristischen Anschlägen oder Naturkatastrophen Urlauber betroffen sind.

Aber **auch kleine und mittelständische Unternehmen können betroffen sein**. Wenn die Lagerhalle abbrennt, müssen Kunden informiert werden. Wenn Entlassungen drohen, will die Lokalpresse genaueres wissen. Wenn Umsätze einbrechen und Verluste steigen, wollen Banken und Kapitalgeber eine klare Auskunft. Wenn der Chef einen Unfall hat, wollen die Mitarbeiter wissen, wie es weiter geht.

### **Krisenkommunikation ist Chefsache!**

Kommunikation nach innen und außen ist eine der wichtigsten Aufgaben der Geschäftsleitung. Das gilt besonders in der Krise. Nur wenn der Chef selbst spricht, behält er das Heft in der Hand und kann die Kommunikation über die Krise halbwegs steuern. Denn das, was er sagt, zählt im Zweifelsfall mehr als Berichte oder schriftliche Meldungen.

*„Die Öffentlichkeit erwartet Profil – in schlechten Zeiten erst recht!  
... Menschen vertrauen Menschen – nicht Firmennamen, Marken oder Produkten.“*

Das schreibt die Expertin für Krisenkommunikation Susanne Westphal in ihrem Buch [„Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten“](#). Kritisch wird es, wenn die Kommunikation der Führungskräfte nicht aufeinander abgestimmt ist. Deshalb ist es wichtig, eine gemeinsame **Kommunikations-Leitlinie** zu haben. Hier definiert das Top-Management die Grundsätze, wie es in der Krise mit Mitarbeitern, Medien und anderen externen Interessensgruppen spricht. Wichtig dabei ist: Passt diese Leitlinie auch zur

Unternehmenskultur und zum Unternehmensbild in der Öffentlichkeit?

Susanne Westphal nennt einige Faktoren, die das sichtbar machen und die Krisenkommunikation maßgeblich beeinflussen:

- Fehlerkultur: Wie geht das Unternehmen mit Fehlern der Mitarbeiter um?
- Umgangston: Wie reden die Chefs und Mitarbeiter miteinander und untereinander?
- Hierarchien: Welche Symbole zeigen die Bedeutung der Hierarchie im Unternehmen?
- Verantwortung: Wer gibt Ziele vor, wer steht dafür gerade?
- Transparenz: Was wird gegenüber Mitarbeitern und im Außenraum kommuniziert? Welche Informationen werden weitergegeben?

### Wer sind die Adressaten?

Wenn das Top-Management mit den Leitlinien vertraut ist und den Umgang sattelfest beherrscht, ist es gewappnet für die Kommunikation mit den Adressaten. Hier lassen sich drei Gruppen unterscheiden:

- **Medien** wie Zeitungen, Zeitschriften, Internet-Portale, Blogs, Radio oder Fernsehen, die die Öffentlichkeit informieren;
- **Investoren**, also Aktionäre, Banken und sonstige Kapitalgeber oder deren Interessenvertreter;
- die eigenen **Mitarbeiter**, die von der Krise betroffen sein können oder als Informations-Multiplikatoren agieren.

Auch **Kunden, Lieferanten oder andere Geschäftspartner** können Adressaten der Krisenkommunikation sein. Und für viele Unternehmen haben inzwischen sogenannte Blogger eine wichtige Funktion, wenn es darum geht Nachrichten oder Gerüchte weiterzuerbreiten. Über **Social Media-Webseiten** im Internet gewinnen diese eine besondere Dynamik, die sich kaum kontrollieren lässt. Eingriffe werden meist schnell erkannt und können die Situation verschlimmern. Gegenangriffe scheitern in den meisten

Fällen. Je nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen werden sie alle wie eine der drei genannten Gruppen behandelt. Immer gilt: Offen, ehrlich und glaubwürdig sein.

### **Die perfekte Pressearbeit**

Wer mit den Medien spricht, muss die Pressearbeit perfekt beherrschen.

Denn die Medien definieren meist, was eine Krise ist. Sie bestimmen, wann ein unerwartetes Ereignis plötzlich die ganze Welt oder zumindest die Region interessiert. Pressearbeit ist eine kontinuierliche Aufgabe – nicht nur für Krisenzeiten. Dazu gehört der **Kontakt zu Journalisten** und Ansprechpartnern. Stimmen die Kontaktdaten? Wurde die Beziehung immer angemessen gepflegt?

Das **Timing** muss stimmen. Wann werden die Journalisten informiert? Wer zu früh zum Krisengespräch einlädt, kann die Krise auch herbeireden.

Meistens ist es aber zu spät. Die Presse hat Wind von einer Sache bekommen, und schon gibt es Gerüchte, Halbwahrheiten, Spekulationen oder Falschmeldungen.

Das **Kommunikationsmedium** muss zum Sachverhalt passen. Wenn die Journalisten sonst meistens mit schriftlichen Pressemitteilungen versorgt werden, so ist das persönliche Pressegespräch oder eine Pressekonferenz in Krisenzeiten meistens besser. Sie wird ergänzt durch Unterlagen und Material, das sichtbar macht: Wir kennen die Fakten und wir informieren klar und eindeutig.

Manche Unternehmen bereiten sich mit sogenannten „**Dark-Sites**“ im Internet auf den Notfall vor. Das sind Webseiten, die dann schnell freigeschaltet werden, wenn die Krise da ist und die Öffentlichkeit informiert werden soll.

### Hinweis

Neben den Fakten und Informationen spielt beim persönlichen Pressegespräch auch das Auftreten der beteiligten Mitarbeiter des Unternehmens (Chef, Pressesprecher, Fachmann) eine entscheidende Rolle. Wer hier patzt, sammelt Minuspunkte. Er vermittelt nicht nur den anwesenden Journalisten ein schlechtes Bild, sondern auch den Zuschauern und Zuhörern, wenn Fernsehen oder Radio dabei sind.

Deshalb ist das **Medientraining** eine wichtige Vorbereitung für die Krisenkommunikation. Dort wird vermittelt, wie man vor der Kamera und dem Mikrophon richtig auftritt und sich ins richtige Licht stellt. Äußere Erscheinung, Blick, Stimme, Sprache und Rhetorik werden geübt. Teilnehmer lernen, wie sie Fangfragen und Fallen erkennen und wie sie mit ihnen umgehen. Sie können ihre Botschaften passend platzieren. Besonders wichtig ist auch der persönliche Umgang mit dem Journalisten bei Pressekonferenzen – die Medien-Etikette.

### Der Kontakt zu Investoren

Privatpersonen als Klein-Aktionäre werden meist über die Medien angesprochen. Professionelle Investoren, Banken und andere Kapitalgeber müssen direkt und persönlich informiert werden. Hier zählen Fakten und klare und verständliche Informationen. Die Kapitalgeber wollen wissen, welche Auswirkungen eine Krise auf die zentralen Kennzahlen des Unternehmens hat: Umsatz, Gewinn, Cashflow, Investitionen, zusätzliche Kosten, Kreditdienstfähigkeit, Rating.

Sie achten aber auch sehr genau auf die Reputation des Unternehmens, seiner Repräsentanten und seiner Produkte. Wenn diese Schaden nehmen, wirkt sich dies an Kapitalmärkten aus. Denn Kapitalgeber investieren vor allem Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens. Wird dieses Vertrauen

durch mangelhafte Krisenkommunikation verspielt, dann bezahlt das Unternehmen dies mit erhöhten Kapitalbeschaffungskosten oder als Aktiengesellschaft mit sinkenden Kursen an der Börse.

### Hinweis

Börsennotierte Unternehmen sind nach dem deutschen Wertpapierhandelsgesetz (WpHG) dazu verpflichtet, sogenannte **Ad-hoc-Mitteilungen**, Börsenmitteilungen oder auch Pflichtmitteilungen zu veröffentlichen, sobald Tatsachen bekannt werden, die den Börsenkurs des Unternehmens erheblich beeinflussen können.

### Mitarbeiter mit ins Boot holen

„Von meiner Entlassung habe ich erst über die Presse erfahren.“ Das Leid mancher Fußball-Trainer in der Krise teilen wahrscheinlich nur wenige Arbeitnehmer in den Unternehmen. Obwohl es auch hier schon vorkam, dass die Belegschaft der Einfachheit halber über die lokale Presse darüber informiert wurde, dass ein paar Hundert Arbeitsplätze abgebaut werden.

Mitarbeiter müssen so früh wie möglich informiert werden – nicht nur wenn es um Entlassungen geht. Denn sie sind die Botschafter des Unternehmens und verbreiten Informationen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Aus diesem Grund müssen sie wissen, was Sache ist, inwiefern sie selbst betroffen sind, was die Geschäftsleitung zu tun gedenkt und wie sie selbst dabei eingebunden und gefordert sind.

Wenn Mitarbeiter mit externen Adressaten sprechen, muss die Geschäftsleitung das „offizielle Wording“ vorgeben und mit den Mitarbeitern abstimmen. Das gilt vor allem für die Mitarbeiter, die im Kontakt mit den Medien und mit den Kunden stehen. Wenn in der Krise eine „Hotline“ eingerichtet wird, müssen die Mitarbeiter dort richtig vorbereitet sein.

Krisenkommunikation ist eine besonders herausfordernde Aufgabe für Unternehmen und die Unternehmensleitung. Wer die Berichterstattung in den Medien genau beobachtet, erkennt, wie viele daran scheitern. Ein kleiner Trost bleibt: „Unternehmen, die bereits eine Krise gemeistert haben, werden sich über den Wert der Kommunikation und der Krisenprävention bewusst“, hat Günter Bentele herausgefunden, Professor für Public Relations an der Universität Leipzig. Der Volksmund weiß das auch: Erst aus Schaden wird man klug.

### **Im Management-Handbuch**

Mehr Informationen und Arbeitsvorlagen zum Krisenmanagement finden Sie in dieser Lösungshilfe im Management-Handbuch:

[Krisenmanagement: Richtig handeln in der Gefahrenzone](#)

### **Checkliste**

Die Kommunikationsberatung Knill + Knill in der Schweiz, hat eine kleine Sammlung von Checklisten zusammengestellt auf

<http://www.rhetorik.ch/Krisenkommunikation/Krisenkommunikation.html>

Daraus sind die folgenden Punkte von General Nachman Shai, ehemaliger Informationschef des israelischen Generalstabs:

1. Information sofort und ohne Verzögerung weitergeben.
2. Informationsstrom nicht abbrechen lassen.
3. In Krisenzeiten übernimmt der Chef persönlich die Information.
4. In Entscheidungsprozessen Informationsprofis einbeziehen.
5. Nur einer spricht – eine Botschaft – keine Widersprüche.
6. Den Dialog suchen, Fragen beantworten, nicht ausweichen.
7. Emotional sein. Betroffen sein. Botschaften personalisieren.
8. Die Wahrheit sagen. Keine Spielereien, sondern Fakten. Keine Tricks.
9. Vertrauen und gutes Image in guten Zeiten aufbauen.  
Krisenvorsorge.

10. Krisenmanagement aktiv üben.

### Links

Fachbeiträge und Fallstudien zur Krisenkommunikation finden Sie auf dem Krisenportal:

<http://www.krisennavigator.de>

Die internationale Forschungsgruppe Krisenkommunikation am Institut für Medien- und Kommunikationswissenschaft der Technischen Universität Ilmenau:

<http://www.crisis-communication.de>

Der Arbeitskreis Krisenkommunikation / Issues Management (AK KIM) der Deutschen Public Relations Gesellschaft e.V.:

<http://www.dprg.de/statische/itemshowone.php4?id=31>

Die PR-Expertin Birgit Lutzer zur Krisen-PR auf business-wissen.de:

<http://www.business-wissen.de/portal-fuer-trainer-und-bildungsmarketing/instrumente/pressearbeit/krisen-pr-be-tr/>

### Buchtipp

Susanne Westphal: [Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten - Glaubwürdig und offen kommunizieren gegenüber Mitarbeitern, Geschäftspartnern, Investoren und Medien](#), 2003

#### Service

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)

[Jürgen Fleig]