



Krisenkommunikation ist Chefsache

Wir leben in schwierigen Zeiten. Es scheint eine umgreifende Krise zu nahen, die tief in das Leben vieler eingreifen könnte. Gewohnte Abläufe stocken, Routineaufträge bleiben einfach aus, nie diskutierte Mindestvolumina bei Umsätzen werden plötzlich unterschritten. Mancherorts fallen stabile Geschäftsbeziehungen in sich zusammen, muss eine gute, lang bewährte Belegschaft ausgedünnt werden. Krisen an vielen Stellen, und die Öffentlichkeit bohrt unbarmherzig in den Wunden.

Wie in solch einem Fall, bei Entlassungen, Stilllegungen, schlechten Ergebnissen, kommunizieren, dass nicht noch mehr, womöglich das Ganze gefährdet wird? Was muss man beachten, wenn man in der Krise die Fäden in der Hand behalten will, die Marke, das Unternehmen nicht zusätzlich beschädigen will?

In der Öffentlichkeitsarbeit gibt es dafür einfache Regeln, einleuchtende Grundsätze, gegen die dennoch immer wieder verstoßen wird. Hier die sieben Gebote der Krisen-PR und ein paar Hilfen, sie auch durchzusetzen:

1. Schnell und proaktiv reagieren

Wenn es sich um eine wirkliche Krise handelt, werden Sie nichts verheimlichen können. Denn dann gibt es Gegenspieler – Entlassene, Schuldner, betroffene Nachbarn, Konkurrenten, Gegner vor Gericht – die in der Öffentlichkeit Verbündete suchen werden. Aber in die Öffentlichkeit gezerrt zu werden, nimmt Ihnen die Handlungsfähigkeit: Wer nur noch reagiert, ist schon vorverurteilt.

2. Offen reagieren

Ihre Widersacher kennen alle Geheimnisse, sie stehen mit dem Rücken zur Wand, haben nichts zu verlieren und werden sich selbst eher schaden, als dass sie Ihnen ein Pardon gönnen. Bleiben Sie handlungsfähig und sagen Sie alles, es gibt keine Geheimnisse. Beweisen Sie Ihre Offenheit, stellen Sie Fakten zur Verfügung – je schneller, je besser. Sie beweisen damit, dass Sie Ihr Unternehmen auch in Krisenzeiten im Griff haben. Dem Tüchtigen verzeiht man viel. Ansonsten bleibt Ihnen noch die Rolle des armen Trottels, der die eigene Organisation offenbar nicht kannte oder die Rolle bestenfalls des Zögerers, schlimmstenfalls des Lügners, der mit der Wahrheit nicht heraus will.



3. **Schnell mit den Fakten, langsam mit Schuldzuweisungen**

Die Angelsachsen haben diese Regel zum Sprichwort gemacht - quick with the facts, slow with the blame. Wer Schuld zuweist, geht davon aus, dass Schuld im Spiel ist. Das muss nicht sein, manchmal gab es einfach keinen Weg aus dem Schlamassel, und keiner hätte einen gefunden. Nennen Sie die Fakten, die Entwicklungen, die Sie und Ihr Unternehmen nicht beeinflussen, kaum voraussehen konnten. Natürlich sind Sie Risiken eingegangen – dafür wird kein ernst zu nehmender Zeitgenosse einen Unternehmer beschimpfen. Es gab viele Risiken. Sie hatten die Folgen sogar abgeschätzt. Der Erwartungswert war positiv. Aber Sie haben fünf Nieten auf der Hand, ein Full House wäre wahrscheinlicher gewesen. Wenn Sie die Fakten aufblättern, stellt sich die Frage nach der Schuld oft nicht mehr.

4. **Ihre Strategie-Entwicklung muss vom Worst Case Szenario ausgehen**

Software-Entwickler kennen die Regel: Die Menge der unentdeckten Fehler in einem System ist proportional zu den Fehlern, die schon entdeckt wurden. Oder mit Murphy: Es kommt immer noch schlimmer. Wenn eine Niederlassung plötzlich abstürzt, werden die anderen folgen – denn die laufen ja nach dem gleichen System. Qualitätsmängel in einem Produkt? Die anderen Produkte sind vom gleichen Team entwickelt, von den gleichen Maschinen produziert. Gehen Sie vom schlimmsten vorstellbaren Szenario aus, wenn Sie eine Strategie entwickeln. Aus diesem Worst Case Szenario muss die Strategie heraushelfen, sonst taugt sie nichts.

5. **Ehrlich, menschlich betroffen und aus dem Unternehmensinteresse heraus kommunizieren**

Versetzen Sie sich in die Lage der Betroffenen, Geschädigten, und suchen Sie nach Ihren Worten, nach ehrlichen Worten. Keine Polit-Verlautbarungen, keine ausgefeilten Texte, lesen Sie nichts ab. Sagen Sie, wie Ihnen zumute ist, lassen Sie Ihre Emotionen zu. Und stellen Sie dann das Unternehmensinteresse dagegen. Die Öffentlichkeit wird den Konflikt realisieren, in dem Sie sich befinden, einsehen, dass er nicht einfach lösbar ist. Sie wird das respektieren – in ungefähr 80 Prozent der Fälle.

6. **Langfristige Ziele im Auge behalten, kurzfristige im schlimmsten Fall opfern**

Es ist nicht die Zeit, Luxusziele zu erfüllen, Punktlandungen zu verkünden. Das Quartal ist sowieso vermasselt. Geben Sie das zu, und auch den geplanten Neubau kündigen Sie ab. Aber der Kern des Unternehmens ist gesund, die Grundaufstellung stimmt, die Marke funktioniert.



Die Langfrist-Ziele stimmen, und in drei Jahren werden Sie die Ziele auch erreichen. Machen Sie einen Langfrist-Kommunikationsplan: In zwei Monaten werden Sie wieder von Zukunft sprechen, nach sechs Monaten nicht mehr auf die Krise zurückschauen, in einem Jahr die Langfrist-Ziele wieder erwähnen. Es hilft, so etwas aufzuschreiben.

7. Informieren Sie von innen nach außen

Zuerst müssen Ihr Führungsteam und Ihre Gesellschafter alles wissen. Danach die Mitarbeiter, möglichst alle Mitarbeiter, und zwar persönlich, und in einer Sprache, die alle verstehen. Manche Wahrheiten muss man auch zwei Mal erklären, einmal komplex, akribisch genau, fast wissenschaftlich, und dann noch einmal einfach, zusammengefasst, was ja das Schwierigere ist: Komplexes mit einfachen Worten sagen ist die Königsdisziplin. Und dann weiter nach außen: Die Geschäftspartner per Brief und/oder Telefonat unterrichten, die Kunden per Brief und/oder Telefonat, die Behörden per Brief, die Nachbarn per Brief, und wer sonst noch betroffen ist. Gezielt sollten Hintergrundinformationen angeboten werden, etwa über die Website, ein Krisentelefon, weitere Versammlungen, Pressekonferenzen und alle Medien, über die das Unternehmen auch in guten Zeiten kommuniziert.

Wer dies beherzigt, wird eine Grundachtung in der Öffentlichkeit nicht verlieren, und aus der Krise wird viel eher wieder eine Chance.

Apropos Chance: Man sollte, wann immer man von der Krise nicht berührt ist oder einen Weg aus dem Tal gefunden hat, die jetzige Zeit dazu nutzen, neue Produkte und Märkte in Angriff zu nehmen und dies öffentlich kundzutun. Denn die Öffentlichkeit dürstet – obwohl die Deutschen gerne jammern – jetzt vermehrt nach guten Nachrichten. Außerdem sollte man Leute einstellen, in Forschung und Entwicklung investieren, denn der Personalmarkt ist zur Zeit ergiebig wie schon lange nicht mehr. Gerade Mittelständler arbeiten ja nicht für den Erfolg von Finanzinvestoren, viele sind tätig in zur Zeit ganz normal funktionierenden Märkten. In diesem Fall muss die Richtlinie sein: Die Chancen des Personalmarkts nutzen, gute Leute an sich binden, und die Nachrichtenlage mit guten Meldungen für seine Unternehmung besetzen!

Krisenkommunikation gehört zum festen Repertoire der PR- und Marketingabteilungen in den Unternehmen – nicht erst seit der aktuellen Schieflage der Finanzmärkte. Wer die hier entwickelten handwerklichen Tipps zur Organisation befolgt, wird auch in turbulenten Zeiten die Fäden in der Hand halten:



- Ein Krisenteam sollte aufgestellt werden mit **einem** Sprecher, über den alle Kommunikation nach außen läuft.
- Eine Liste von Freunden, Verbündeten, Fürsprechern sollte man aufstellen, ihnen alle Hintergründe mitteilen, sie um Hilfe in der Kommunikation bitten.
- Auch eine Liste der Feinde sollte man aufstellen und schauen, wie man sie isoliert – zumindest sind sie zu beobachten.
- Man sollte die „laufende“ Kommunikation prüfen und anpassen: Broschüren, aktuelles Infomaterial womöglich reduzieren, im Web Stellenangebote, Erfolgsmeldungen, Prognosen, Visionen – vorübergehend – herausnehmen.
- Man muss die Schnittstellen des Unternehmens zur Außenwelt besonders sensibilisieren, also die Telefonzentrale, den Vertrieb, alle Außenstellen.
- Man muss Chatrooms beobachten, zur Not eingreifen und informieren.

Für Pressemitteilungen zur Krise gelten folgende Regeln:

- Auf die wichtigen Tatsachen konzentrieren, ohne zu tiefe Details, ohne Schuldzuweisungen.
- Zeitpunkt, Zeitdauer möglichst genau angeben, Zeitangaben sind in Krisenzeiten immer das wichtigste – wohl weil Krisen mit Schmerz zu tun haben, und da ist man nur auf das Ende fixiert.
- Beschränkung und Einkreisung der Krise auf ein überschaubares Feld, das kann lokal, personell, vom Produkt her definiert sein.
- Ursachen nennen, wenn sie zweifelsfrei feststehen, sonst deutlich machen, dass die Prüfung schon begonnen hat.
- Nachvollziehbare Entscheidungen erläutern.
- Alliierte suchen und einbinden, zitieren.

Wenn's ganz hart kommt, muss man sich wehren:

- Gegendarstellungen kann man immer erwirken. Wenn Falsches behauptet wurde, gibt es einige Formalitäten zu beachten – lassen Sie dies von einem ausgewiesenen PR-Fachmann oder von Ihrem Anwalt prüfen.
- In hartnäckigen Fällen können Sie zivilrechtlich auf Widerruf oder Unterlassungsklagen – hier ist in jedem Fall Anwaltsrat gefragt, ebenso wie bei Strafanzeigen wegen Verleumdung.

In der Krise hilft Stillhalten genauso wenig wie business-as-usual. Stattdessen ist ein sensibles Spiel auf der Kommunikationstastatur erforderlich, das vor allem ein Ziel hat: Vertrauen schaffen nach innen und außen.