

RAUS AUS DER VERTRAUENSKRISE

Die Kommunikationsberater Christian Bretscher und Urs Binggeli diskutieren, wie Unternehmen in der Krise glaubwürdig und souverän kommunizieren.

Autor und Moderator: Thore Lingel, Wirz Corporate

Urs Binggeli

Urs Binggeli (lic. oec. HSG) ist seit 1.1.2004 Geschäftsführer von Wirz Corporate. Zuvor war er mehrere Jahre in der Geschäftsleitung von Wirz Identity tätig, ab dem Jahr 2003 als verantwortlicher Geschäftsführer. Weitere Stationen seiner beruflichen Entwicklung waren: Interbrand (Zürich, Köln), Addison (San Francisco) und Schweiz Tourismus. Er hat 19 Jahre Agenturerfahrung als Berater für Corporate Communications und Corporate Branding.

Christian Bretscher

Christian Bretscher (lic. iur.) ist Mitbegründer und Partner der auf strategische Beratung und Coaching spezialisierten Kommunikationsagentur bretscher + partner. Er ist Verwaltungsrat der Swiss Casinos Services AG und der Bresco AG. Zuvor war er bis 2003 geschäftsführender Partner der Piar AG für Öffentlichkeitsarbeit. Christian Bretscher verfügt über 20 Jahre Erfahrung in strategischer und politischer Kommunikation. Seit seiner Studienzeit engagiert er sich ehrenamtlich in verschiedenen politischen, gesellschaftlichen und sozialen Organisationen.

Das letzte Jahr gab reichlich Gelegenheit, verschiedene Fälle von Krisenkommunikation zu beobachten. Trotz positiver Ausnahmen stellt man dabei fest, dass die Art und Weise, wie Unternehmen in schwierigen Situationen kommunizieren, alles andere als zur Entschärfung der Krise beiträgt. Vielmehr wird die Kommunikation selbst zur Vertrauenskrise. Wie kommt es dazu und wie kann man die typischen Fehler vermeiden?

T. Lingel: Herr Bretscher, woran kann man bereits in einem frühen Stadium erkennen, dass in der Krisenkommunikation eines Unternehmens etwas schief läuft?

■ C. Bretscher: Langes Schweigen seitens des Unternehmens ist meistens ein recht gutes Indiz. Viele Unternehmen schalten erst einmal auf stumm oder werden einsilbig, wenn sie mit Anfragen zu einer möglichen Krise konfrontiert werden. Liegen zunächst keine näheren Informationen vor, ist dies als erste Reaktion sicherlich verständlich. Es stellt sich aber die Frage, ob intern schnell genug die notwendigen Prozesse eingeleitet werden, um offensiver mit den kritischen Fragen umgehen zu können.

T. Lingel: Welche Prozesse sind das?

■ C. Bretscher: Die grösste Herausforderung in der Krise ist es, sie rechtzeitig als Krise zu erkennen und die richtigen Hebel zur Klärung der Faktenlage und Entscheidung der notwendigen Schritte in Gang zu setzen. Viele kleinere Fehler oder Missstände wachsen erst zu einer Krise an, weil ersten Warnsignalen wie Meldungen von Mitarbeitern, Kunden oder Journalisten nicht die notwendige Bedeutung beigemessen, die Dimensionen unterschätzt oder «der Ball flach gehalten» wurden.

■ U. Binggeli: Der richtige Umgang mit derartigen Negativmeldungen ist sicherlich auch eine Frage der Unternehmenskultur. Wie im Unternehmen alltäglich kommuniziert und mit etwaigen Fehlern zum Beispiel von Mitarbeitenden umgegangen wird, trägt massgeblich dazu bei, wie schnell und trans-

parent mögliche Fehlentwicklungen intern an die richtigen Stellen eskaliert werden. Häufig herrscht die Hoffnung, je weniger man kommuniziert, desto eher bleibt der Fehler unentdeckt und niemand wird zur Verantwortung gezogen. Diese Einstellung ist riskant.

■ C. Bretscher: Ein positives Beispiel im Herbst letzten Jahres war die umfangreiche Rückrufaktion verschiedener «Anna's Best»-Produkte. Die Migros hat durch die aktive Information der Medien und eine Inseratekampagne innerhalb kürzester Zeit die grösstmögliche Aufmerksamkeit für die fehlerhaften Produkte erzeugt und damit etwaige gesundheitliche Schädigungen von Kunden verhindert. Trotz der Rückrufaktion hat das Unternehmen keinen erkennbaren Imageschaden davongetragen, da es klar kommuniziert und die notwendigen Schritte eingeleitet hat. Häufig wird vergessen, dass ein Fehler vom Unternehmen durchaus von der Öffentlichkeit akzeptiert wird, wenn aus ihm ohne unnötige Verzögerung die richtigen Konsequenzen gezogen werden.

T. Lingel: Wer entscheidet über die richtigen Konsequenzen?

■ U. Binggeli: Mögliche Krisenszenarien sollten vom Unternehmen antizipiert werden. Dazu gehört auch eine präzise Rollenverteilung. Sie wird im Vorfeld definiert, da in der Krise keine Zeit bleibt, um grundsätzliche Verantwortlichkeiten zu diskutieren. Es sollte ein Krisenteam im Unternehmen bestimmt sein, das neben den Verantwortlichen für die externe und interne Kommunikation, auch Spezialisten aus der Rechts-

und Personalabteilung sowie von Fall zu Fall auch etwaige Fachexperten aus dem jeweiligen Geschäftsbereich einbezieht. Dieses Gremium legt die notwendigen Schritte fest, entscheiden sollte dann ein hochrangiger Krisenmanager, der auch für unpopuläre Massnahmen die Durchsetzungskraft besitzt und das entsprechende Vertrauen der Geschäftsführung genießt. Bei einem hohen Reputationsrisiko sollte der CEO diese Rolle persönlich übernehmen.

■ C. Bretscher: Aktuell wird viel über die optimale Besetzung des Verwaltungsrates zur Kontrolle des Risikomanagements von Unternehmen diskutiert. Aus meiner Sicht ist es sinnvoll, in diesem Gremium auch einen krisenerprobten Manager zu haben, der im Notfall die Rolle des Krisenmanagers übernehmen und die operative Geschäftsführung in dieser Situation entlasten kann. Schwierig wird es meines Erachtens, wenn die Krisenkommunikation im Marketing verankert ist, da in der Krise ganz andere Zielgruppen, Botschaften und Anforderungen von Bedeutung sind. Das Marketing neigt dazu, das Produkt bzw. das Unternehmen ohne Wenn und Aber positiv zu verkaufen. Das ist in der Krise nicht angebracht. Vielmehr geht es um Offenheit und Transparenz und damit um Glaubwürdigkeit.

T. Lingel: Was muss ein erfolgreicher Krisenmanager denn mitbringen?

■ U. Binggeli: Er muss einen Blick für die wesentlichen Dinge haben, unter Druck Entscheidungen treffen und klare Ansagen machen können. Eine Krise ist nie planbar, von daher ist ein gutes Mass an Erfahrung und Intuition wichtig, um in

schnell wechselnden Situationen das Richtige zu tun. Eine gewisse Seniorität und Abgeklärtheit sind nicht nur von Vorteil, sondern Bedingung.

■ C. Bretscher: Eine weitere entscheidende Eigenschaft ist Einfühlungsvermögen, um die unterschiedlichen Gefühlslagen und Informationsbedürfnisse auf Seiten der Zielgruppen zu verstehen und entsprechend zu adressieren. In der öffentlichen Wahrnehmung scheidet Krisenkommunikation meistens daran, dass das Unternehmen nur aus der Innensicht heraus argumentiert und dabei komplett an den verschiedenen Zielgruppen vorbeikommuniziert. Das schürt dann die Emotionen, durch die eine Krise zum Kommunikations-Gau eskaliert.

■ U. Binggeli: Das möchte ich unterstützen. Entlassungen oder hohe Managementgelder mögen rational zu erklären sein, stehen diese aber im Gegensatz zur Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, schürt das Emotionen, die allein mit sachlichen Argumenten nicht zu beruhigen sind. Dabei geht es nicht allein um die Sache, sondern auch um das öffentliche Image des Unternehmens, der Branche oder der handelnden Personen. Medien greifen existierende Klischees dankbar auf, um die Debatte auszuweiten. Auf diese Emotionen angemessen einzugehen, verlangt viel Gespür von den Unternehmen und ihren Repräsentanten.

T. Lingel: Sollte der Krisenmanager die Sprecherrolle übernehmen?

■ U. Binggeli: Unabhängig von der Person des Krisenmanagers sollte die Sprecherrolle so ausgewählt werden, dass die Glaubwürdigkeit des Unternehmens gestützt und den Erwartungen der wichtigsten Zielgruppen entsprochen wird. Abhängig von dem Ausmass oder der Brisanz der Krise wird die Information der Öffentlichkeit selbstverständlich zur Chefsache. Das Signal nach aussen und innen, dass die Krise ernst genommen wird und höchste Priorität für das Unternehmen hat, ist dann entscheidend.

■ C. Bretscher: Generell spielt Symbolik in der Krisenkommunikation eine wichtige Rolle. Nicht umsonst besuchen Politiker persönlich das Katastrophengebiet, um ihre Unterstützung zu demonstrieren. Und wenn der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Telecom, René Obermann nach diversen Sicherheitsproblemen bei der im Unternehmen einen neuen Vorstandsposten für das Thema Datensicherheit schafft, dann geht es wohl auch hier vor allem um das Symbol:



«Ja, wir haben verstanden und nehmen das Thema ernst!»

T. Lingel: Man kann sicher nicht immer für jedes Problem ein neues Vorstandsressort schaffen, aber auf was sollte man bei der Krisenkommunikation achten?

■ C. Bretscher: Wichtig ist gerade zu Beginn, wenn die Situation noch unübersichtlich ist und wichtige Informationen zur Beurteilung der Lage fehlen, wenig Raum für Spekulationen zu lassen. Wenn Unternehmen zu lange mit der Kommunikation zögern, wird der Informationsbedarf der Öffentlichkeit und der Newsbedarf der Medien mit Gerüchten befriedigt,

Krisenmanagement und Reputation

Reputation wird über Jahre durch die Interaktion der Unternehmen, Produktmarken oder Personen mit ihrem Umfeld, sprich Stakeholdern, aufgebaut. Es wird viel Geld in Kommunikationsmassnahmen investiert, um die Reputation im gewünschten Sinne zu formen, das Vertrauen der Zielgruppen zu gewinnen und sie als Differenzierung zum Wettbewerb zu nutzen. Versagt das Krisenmanagement, können bereits kleine Krisen das mühselig aufgebaute Vertrauensverhältnis nachhaltig beschädigen und den Wert der jahrelangen Imagearbeit erheblich mindern. Häufig wird der Fokus bei Unternehmen einseitig auf den Aufbau der Reputation, gelegt ohne parallel für die notwendige Absicherung dieses Assets durch die Etablierung eines professionellen Krisenmanagements zu sorgen. Langfristig effizient kommunizieren heisst daher, auch (Vertrauens-)Krisen dank einer professionellen Krisenkommunikation erfolgreich zu meistern.

die zur weiteren Verunsicherung und Verkomplizierung der Lage führen. Für das Unternehmen heisst das: Klar kommunizieren, was man weiss, aber auch offenlegen, zu welchen Punkten noch keine gesicherten Fakten vorliegen. Sowie klar die Schritte aufzeigen, mit denen man noch offene Fragen klärt und die Krise sukzessive unter Kontrolle bringt. Dabei muss bei den Massnahmen und der Kommunikation die höchste Priorität den möglichen Betroffenen gelten.

■ U. Binggeli: Häufig tendieren Unternehmen in der Krise dazu, weniger zu kommunizieren als nötig, da die Faktenlage noch nicht eindeutig ist. Dabei geht es gerade darum, durch einen kontinuierlichen Informationsfluss – auch wenn der Informationsgehalt der Neuigkeiten nicht immer gross ist – den Willen zur Transparenz und zur Aufklärung zu demonstrieren und gleichzeitig zu verhindern, dass andere Quellen die entstandene Informationslücke füllen.

T. Lingel: Wie bereiten sich Unternehmen am besten auf eine Krise vor?

■ U. Binggeli: Wichtig ist es, eine Kultur im Unternehmen zu fördern, die ein frühzeitiges Erkennen von Krisen erlaubt. Es gilt, die Mitarbeitenden auf allen Ebenen für Warnsignale zu sensibilisieren sowie klare Rollen und Informationswege zu etablieren. Kritische Themen werden so frühzeitig in Richtung des Krisenteams eskaliert und es wird kostbare Zeit gewonnen, um schnellstmöglich entsprechende Gegenmassnahmen einzuleiten.

■ C. Bretscher: Gleichzeitig geht es in guten Zeiten darum, den Kontakt zu Meinungsmachern und Medien zu pflegen und über das eigene Unternehmen zu informieren. In der Krise werden Unternehmen von diesem Netzwerk profitieren. Nichts ist schlimmer, als wenn die Meinungsbildung über das Unternehmen erst in der Krise beginnt und massgeblich davon geprägt ist.

T. Lingel: Was sollten Unternehmen unbedingt vermeiden?

■ C. Bretscher: Auf Zeit spielen und die Krise kleinreden hat sich noch nie bewährt.

