

Arnd Joachim Garth

Krisenmanagement und Kommunikation

Arnd Joachim Garth

# Krisenmanagement und Kommunikation

Das Wort ist ein Schwert –  
die Wahrheit ein Schild



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Maria Akhavan-Hezavei | Stefanie Winter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 987-3-8349-0948-0

# Krisenfestes Vorwort

Stellen Sie sich vor, Bruce Willis wäre Krisenmanager in einem Unternehmen, das mit giftigen Substanzen arbeitet. Die Problemlösung per Hollywood wäre so einfach. Er gibt lächelnd ein Interview, geschliffen vom Drehbuchautor. Vor fünf Minuten hat er noch einen Terroristen zu den Jungfrauen geschickt. Die nächste Kameraeinstellung zeigt ihn bei seinem Auftritt im Vorstand. Das kurze Rededuell entscheidet er für sich, die Anweisungen für den Krisenstab sind kurz und präzise. Niemand widerspricht. Die Medien sowie die Kinobesucher sind auf seiner Seite, denn er ist ein Held, der Entschlossenheit, Unnachgiebigkeit und Unbestechlichkeit sein eigen nennt. Er arbeitet fast wie ein Schweizer Uhrwerk. Schwierigkeiten werden cool weggeredet oder hingerichtet ... anders ist das wahre Leben.

Auch heldenhaft wie im Film, denn Unternehmen sind wie Lebewesen mit starken Sonnenseiten und sensiblen Schatten, mit Produkten und lebendigen Marken und mit Menschen, die sich in diesem Lebewesen eingenistet haben, je nach Position und Tätigkeitsbereich direkt oder indirekt an den Blutkreislauf angeschlossen. Das Lebewesen ist störanfällig, da es in ein lebendiges System eingliedert ist mit Kunden, Lieferanten, Verbrauchern, Gesetzgebern, Vereinen, Gruppierungen, Aktionären, Analysten, Banken, Journalisten und deren Infrastrukturen.

Bei Krankheitsbefall, wir nennen es Krise, reagiert der komplexe Organismus so, wie sein Kopf und sein zentrales Nervensystem ihn steuern. Das an Menschen, Kapital und Technik gebundene Wesen reagiert gemäß dem System, in welchem es lebt. Stress, Angst und Panik sind zunächst normal, aber nach dem ersten Schock müssen Handlungsweisen, Entscheidungen und Botschaf-

## **6 Krisenfestes Vorwort**

ten das Geschehen nicht nur erklären, sondern perfekt steuern. Die Analyse des Immunsystems, die Untersuchung der Symptome, die Einschätzung der Bedrohung entscheiden darüber, ob es ein Konflikt oder bereits eine handfeste Krise ist ...

Wie Sie auch als Held in einer Krise agieren können, erfahren Sie in diesem Buch. Sie bekommen das Rüstzeug eines modernen Notfallrettungs-Mediziners. Das Skalpell ist die Kommunikation, der Impfstoff ist die Ehrlichkeit, der Verband ist die Entschlossenheit. Das Stethoskop ist die Gründlichkeit. Sie werden erfahren, dass Sie auf diesen Einsatz vorbereitet sein müssen und dass Sie dazu eine ordentliche Dosis Mut brauchen. Ihre OP-Schwestern sind die Mitarbeiter, Ihr Krisenstab und Ihre Kollegen. Sie heilen für die Marke, für die Produkte, für die Ehre des Unternehmens oder die Rettung der Organisation. Sie treten an für die Erhaltung der Arbeitsplätze, für ein Wertesystem, für die Aufrichtigkeit und eine bessere Zukunft.

Ihre Macht ist Ihr Wissen, Ihre Einsatzvorbereitung, Ihre Schnelligkeit mit Präzision und Ihre Medikamentenauswahl. Sie werden mit diesem Buch Besitzer eines Krisennotfallkoffers. Die Macht sei mit Ihnen.

Liebe, geschätzte Frauen, dies Buch verzichtet auf die feminine Form in der Ansprache der Leser/Innen. Da es in Krisenfällen alles gibt, außer Zeit, habe ich auf diese Schreibweise verzichtet. Fühlen Sie sich gleichberechtigt angesprochen und ermuntert, sich ebenfalls des Krisennotfallkoffers zu bemächtigen.

Berlin, Mai 2008

Arnd Joachim Garth

# Inhaltverzeichnis

<b>Krisenfestes Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Kapitel 1:</b>	
<b>Krisenkommunikation – eine unterschätzte Disziplin</b>	<b>11</b>
<b>Kapitel 2:</b>	
<b>Prävention – die Kommunikationsübung für den Ernstfall</b>	<b>25</b>
<b>Kapitel 3:</b>	
<b>Umgang mit Journalisten – Kundenpflege zu jeder Zeit</b>	<b>39</b>
<b>Kapitel 4:</b>	
<b>Die Statementtechnik – Disziplin für klare Botschaften</b>	<b>53</b>
<b>Kapitel 5:</b>	
<b>Die Pressekonferenz – das Fenster zur Öffentlichkeit</b>	<b>67</b>
<b>Kapitel 6: Das Colloseum – Arena der Öffentlichkeit</b>	<b>81</b>
<b>Kapitel 7: Wortbedeutung – sensibel kommunizieren</b>	<b>95</b>
<b>Kapitel 8:</b>	
<b>Die politische Krise – Dauerbrenner in Deutschland</b>	<b>107</b>
<b>Kapitel 9:</b>	
<b>Die Eisberg-Theorie – das Verborgene im Offensichtlichen</b>	<b>123</b>
<b>Kapitel 10:</b>	
<b>Der Krisenstab – Aktives Helden-Management</b>	<b>137</b>

## **8 Inhaltverzeichnis**

<b>Kapitel 11:</b>	
<b>Das Interview – der Auftritt in der Öffentlichkeit</b>	<b>_____ 147</b>
<b>Kapitel 12:</b>	
<b>Das Internet – ein Click zur Information</b>	<b>_____ 163</b>
<b>Kapitel 13:</b>	
<b>Krisenkommunikation – ein Markenschutzinstrument</b>	<b>____ 169</b>
<b>Kapitel 14:</b>	
<b>Nach der Krise – die Reputationskommunikation</b>	<b>_____ 177</b>
<b>Kapitel 15:</b>	
<b>Der Strategieplan – Check für den Krisenfall</b>	<b>_____ 183</b>
<b>Liebe mit fünf Buchstaben: Danke</b>	<b>_____ 203</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>_____ 205</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>_____ 207</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>_____ 209</b>
<b>Der Autor</b>	<b>_____ 213</b>

„Das Gewebe dieser Welt ist aus Notwendigkeit und Zufall gebildet; die Vernunft des Menschen stellt sich zwischen beide und weiß sie zu beherrschen; sie behandelt das Notwendige als den Grund ihres Daseins; das Zufällige weiß sie zu lenken, zu leiten und zu nutzen.“

*Johann Wolfgang von Goethe, deutsches Universalgenie*

„Die Welt hat genug für jedermanns Bedürfnisse, aber nicht für jedermanns Gier.“

*Mahatma Gandhi, Krisenherdentflechter*

„Wenn Unternehmen in der Krise tröpfchenweise Wahrheiten servieren und die Medien ganze Bugwellen dagegensetzen, dann erleben diese den Tsunami, der ihr Unternehmen unter Wasser setzt oder gar wegspült.“

*Arnd Joachim Garth*

# Kapitel 1: Krisenkommunikation – eine unterschätzte Disziplin

„Das Wort Krise setzt sich im Chinesischen aus zwei Schriftzeichen zusammen – das eine bedeutet Gefahr und das andere Gelegenheit.“

*John F. Kennedy, 35. Präsident der USA*

## Was sind Krisen?

Produktfehler, Umweltverschmutzung, Boykotts, Finanzskandale, Wortbruch, Anklagen, Verhaftungen, Durchsuchungen, Bordell-Affären, Erpressungen, Entlassungen, Streiks, belastendes Material aus der Vergangenheit oder nur Gerüchte, all das kann aus einer Meldung eine negative Sensation und damit eine Krise mit größerem wirtschaftlichen Schaden und Reputationsverlust entstehen lassen. Mit der Folge, dass Aktien in die Tiefe stürzen, Manager nicht mehr ans Telefon gehen, Politiker ratlos sind, im Internet die Gerüchteküche brodelt und Arbeiter und Angestellte sich in Lethargie flüchten.

Krisen entstehen, wenn ein Nudelfabrikant faule Eier verarbeitet, wenn Tierschützer Versuchstiere befreien, wenn ein Computersystem ausfällt und ein Werk lahm gelegt wird, wenn ein Medikament die Patienten tötet, statt heilt, wenn ein Autotyp sich selbst entzündet, wenn eine Klinik Prothesen falsch einsortiert, wenn eine Chemeanlage brennt, wenn ein Wahlversprechen auf eine Lüge hinausläuft, wenn ein Moralist seine Ehefrau gegen eine Geliebte

## 12 Kapitel 1

tauscht und dabei schmutzige Wäsche in den Zeitungen wäscht, wenn ein Geheimnisträger eine Plaudertasche ist, wenn Investmentbanker unkontrolliert handeln können, wenn eine Faltencreme Akne produziert oder wenn eine Behörde ihre Mitarbeiter mobbt.

Garantiert hatten Sie bei dieser Aufzählung Gesichter, Produkte, Marken, Politiker und Unfälle vor Ihrem geistigen Auge. Meist sind es Fernsehbilder, Schlagzeilen, Hörfunkworte oder gar Karikaturen, die Ihnen zum mulmigen Gefühl der Angst und Hilflosigkeit einfallen.

Gehen Sie mit mir den Krisen auf den Grund und packen Sie sich einen eigenen Krisennotfallkoffer für Ihr Unternehmen, oder Ihre Organisation, denn auch Sie haben eine Verpflichtung der Öffentlichkeit gegenüber.

Krisen sind zunächst Entwicklungen, die größeren wirtschaftlichen Schaden und Reputationsverlust verursachen. Das trifft für Unternehmen, Organisationen und Vereinigungen genauso zu, wie für Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme.

Eine Krise ist ein determiniertes (Strukturkrise in der Wirtschaft, politische Strukturkrise ...) oder undeterminiertes Ereignis (Unfall, Katastrophe, Terroranschlag ...), das die regulären Geschäftstätigkeiten zeitweise, punktuell, phasenförmig oder latent-strukturell so beeinträchtigt, dass Menschen, Gesellschaft und Umwelt enorm zu Schaden kommen können und Sachwerte dabei vernichtet werden.

Krisen werden vor allem dann zu echten Krisen, wenn es in der Kommunikation nach außen kriselt, oder der Krisenverursacher sich so verhält, dass Medien ein Feindbild aufbauen können und dieses der Öffentlichkeit gegenüber stark polarisieren.

### Krisen abzuwenden und zu begrenzen ist das primäre Ziel des Krisenmanagements

Hier kommt in erster Linie der Kommunikation in der Öffentlichkeit, mittels der Medien, eine große und vor allem wachsende Rolle zu.

Viele Beispiele aus der Vergangenheit und der Gegenwart zeigen die tragende Rolle der Kommunikation im Kontext zum Ereignis und der Zeit. Wir können aus allen Krisen lernen und die richtigen Schlüsse für die Zukunft ziehen.

Beispiele querbeet durch alle Branchen gibt es genug:

- ▶ 1983 die Stern-Krise mit Hitlers gefälschten Tagebüchern,
- ▶ 1985 Glykolwein-Skandal in Österreich,
- ▶ 1986 Methanolwein in Italien, 25 Menschen sterben,
- ▶ 1989 die Exxon Valdez-Katastrophe,
- ▶ 1993 der Höchst AG-Chemiestörfall,
- ▶ 1995 „Peanuts“ von Deutsche Bank Chef Kopper innerhalb der Schneider-Krise wird zur Bank-Krise,
- ▶ 1995 die Ölbohrinsel „Brent Spar“ von Shell gerät in die Schlagzeilen,
- ▶ 1997 der Elch-Test legt eine A-Klasse auf die Seite,
- ▶ 2000 die Dotcom-Krise, Spekulanten verlieren Ihre Vermögen, da reine, virtuelle Internet-Firmen wie Seifenblasen platzen,
- ▶ 2001 der Lipobay-Skandal der Pharma-Branche,
- ▶ 2003 Coppenrath & Wiese mit der „Todestorte“
- ▶ 2003 Reemtsma in der Krise,
- ▶ 2004 der VIOXX-Skandal – ein Schmerzmittel von Merck & Co, das tötet,
- ▶ 2004 versinkt Friedmann selbstgerecht in Koks und ukrainischen Nuten,
- ▶ ab 2005 die schleichende Krise von Guggenheim,

## 14 Kapitel 1

- ▶ 2005/2006 die Krise des Volkswagenkonzerns,
- ▶ 2006 machen Vogelgrippe und Gammelfleischskandal Schlagzeilen,
- ▶ 2006/2007 die Siemenskrise mit immer neuen Skandalen und Enthüllungen,
- ▶ 2007 wuchert die Journalisten-Krise durch undichte Stellen im BND-Ausschuss,
- ▶ 2007 die „Vattenfall-Krise,“
- ▶ 2008 wird als Partei-Krise von Ypsilanti und Beck in die Annalen eingehen,
- ▶ 2008 der italienische Weinskandal offenbart Salzsäure und Düngemittel in Weinen aus der Toskana,
- ▶ 2008 der Immobilienskandal in den USA weitet sich zur internationalen Bankenkrise aus, die auch deutsche Banken wie die Sachsen-LB in die Krise schleudert.

Das liest sich wie ein Horrorszenario. Dabei fehlen noch BND-Skandal, BSE-Krise und vieles mehr. Dafür sorgen junge Schlagzeilen für krisenhafte Stimmung: Die Bankenkrise erreichte Europa und Deutschland im Sturmschritt. Die Börsenkurse rutschen teilweise unter die der Buchwerte der Banken. In normalen Börsenzeiten kommen die Aktien der Finanzkonzerne auf das Doppelte, häufig sogar das Drei- oder Vierfache ihres Buchwerts. Die Investoren gehen offenbar davon aus, dass in Europa noch besonders viele Probleme in den Bilanzen versteckt werden.

„Wenn Josef Ackermann sagt, die Ertragsziele der Deutschen Bank seien vielleicht nicht zu erreichen, dann sagt er damit zwar die Wahrheit, weil Prognosen derzeit wirklich nicht möglich sind. Doch er schürt damit das Misstrauen der Anleger“, sagt Gottfried Heller, Chef der Fiduka-Vermögensverwaltung. Auch in der Branche selbst bleibt man skeptisch: „Die nächsten Quartale werden zeigen, dass wir bei den Abschreibungen jetzt erst die Spitze des Eisbergs sehen“, sagt ein Analyst einer Frankfurter Großbank.

## Was steckt hinter dem Begriff „Krise“?

Das Wort „Krise“ stammt vom lateinischen „crisis“ ab. Seit dem 16. Jahrhundert ist das Wort Krise in Deutschland gebräuchlich, zunächst nur in medizinischen Zusammenhängen, zum Beispiel für fieberhafte Erkrankungen, die über einen längeren Zeitraum verliefen, was uns heute noch so manche Assoziation hervorrufft.

Mit der Industrialisierung und der philosophischen Auseinandersetzung mit der industriellen Produktion in größeren Stückzahlen und steigendem Absatz wurde der Begriff allmählich in den Sprachgebrauch der Fabrikanten und Wirtschaftsgelehrten übernommen und zugleich gefürchtet.

Nach Prof. Dr. Ulrich Krystek an der TU Berlin sind Unternehmenskrisen:

„... ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreicherung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung ...“

Der Begriff Krise kann nicht von Begriffen mit scheinbar ähnlichem Inhalt abgegrenzt werden, da beispielsweise eine Instabilität, ein Konflikt, eine Störung oder eine Katastrophe entweder die Krise selbst auslösen oder bereits ein Teil der Krise sind.



schlagen oft mehr gelernt als aus meinen Erfolgen. Die A-Klasse ist wieder da.“ Innovation und Kommunikation haben die Krise überwunden, was sich in den Aktienentwicklungen deutlich zeigte.

„Eine Krise ist in ihrer Entstehung, ihrem Fortgang und den Folgen ungewiss“, äußerte sich Prof. Dr. Klaus Merten von der Uni Münster. Mertens Faktor der Ungewissheit hat etwas zu Recht Bedrohliches. Diese Umschreibung macht Sie zunächst etwas hilflos? Sofort schalten sich Ihre Erziehungsmuster ein: Schicksal, Vorsehung, Bestimmung, Zufall?

### Krise – Zufall oder Bestimmung

Eines Tages stieß ich auf einen bemerkenswerten Gedanken, den der russisch-stämmige Lew Tarassow, in der Literatur als Henri Troyat bekannt, einmal beschrieb, um den Unterschied zwischen einem determinierten Ereignis (determinare [lat.]: *bestimmen*) und einem nicht determinierten Ereignis zu beschreiben.

Sie betätigen den Schalter einer Lampe und diese leuchtet auf. Das ist ein streng determiniertes Ereignis, da Sie wissen, was für eine zweite Handlung der ersten folgt. Schalter an – Licht an, Schalter aus – Licht aus.

Nun das Gegenteil: Sie werfen einen Würfel und der Würfel bleibt so liegen, dass die Zahl fünf oben sichtbar ist. In diesem Fall ist die fünf kein eindeutiges Ergebnis, denn Sie hätten ja auch eine drei oder eine andere Zahl zwischen eins und sechs würfeln können. Hier haben Sie es mit einem zufälligen Ereignis zu tun. Die einzige determinierte Größe in dem Zufallbeispiel ist die Tatsache, dass nach einem Würfelwurf eine Zahl oben steht. Welche Zahl das ist, ist Zufall.

## 18 Kapitel 1

Übertragen wir diesen Gedanken auf die Krise, so können wir daraus ableiten, dass im ersten Beispiel der Lampe klare Fehlhaltungen, in unserem Falle Kommunikations- und Informationsfehler, bestimmte Reaktionen hervorrufen.

Ich erinnere an ein Beispiel aus dem Klinik Skandal des Hedwig-Krankenhauses in Berlin aus dem Jahre 2007, bei dem es um falsch implantierte Kniegelenke ging: „... wir sind gezwungen, die Ursache für den Schaden zu benennen, da jetzt von den Herstellern versucht wird, ihre Fehler den Kliniken in die Schuhe zu schieben,“ so der O-Ton von Alexianer-Geschäftsführer Reinhard Nieper (Alexianer ist eine Brüdergemeinde, die weltweit über 40 soziale Einrichtungen betreibt).

Das wäre in unserem Beispiel das angeknipste Licht, weil jemand auf den Schalter gedrückt hat. Jener Schalterdrücker war der Geschäftsführer von Smith & Nephew in Deutschland: „Sämtliche Knieprothesen sind mit der korrekten Etikettierung an die Klinik ausgeliefert worden.“

Statt eines Schuld- oder Teilschuldeingeständnisses erfolgt nur Abwehr und Schuldzuweisung an den Kunden. Etikettiert hat Smith & Nephew, aber in englischer Sprache, obwohl allein in Deutschland nur 15 Prozent der Mediziner des Englischen vollständig mächtig sind, so der Verein Deutsche Sprache. Und da sind wir beim Würfel. Wenn Sie beispielsweise in einem riesigen Sprachraum wie Deutschland und Österreich über Jahre so ignorant muttersprachenfremd etikettieren würden, wird es eines Tages zu Unfällen und damit zu einer Krise zwangsläufig kommen müssen. Die Wahrscheinlichkeit, eine Zahl zu würfeln ist hundertprozentig, d.h. dass es eine Verwechslung geben wird ist so sicher wie das Amen in der Kirche. Welche Zahl es sein wird, bleibt offen, denn die Zahl selbst ist das zufällige Ereignis, dass dann nur die Größe und das Ausmaß des Schadens und seiner Folgen offenbart.

Um so mehr rückt eine strukturierte Krisenkommunikation als Aufgabe für Sie in den Mittelpunkt. In einer Zeit, in der Nachrichten sich schnell über Plattformen wie das Internet, Handys und via Satellitenbilder verbreiten können, kommt zugleich die bange Frage auf, wie viel Zeit für echte Recherche zum Entwickeln einer Nachricht vorhanden sein wird.

### Zeitdruck – mehr als nur Druck

Wir finden oft in den Zeitungen Gegendarstellungen, da die Arbeitsbelastung und der Zeitdruck in den Redaktionen durch die Informationsflut enorm angewachsen sind.

Hier kommt Ihre Pflicht ins Spiel, Kommunikation nach außen gut vorzubereiten und Botschaften, geschliffenen Edelsteinen gleich, zuzulassen. Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Authentizität sind dabei die tragenden Säulen einer Kommunikation.

Tritt eine Krise ein, verändert das die Ausgangsposition für Ihr Unternehmen, Ihre Behörde oder Ihre Organisation. Die Reaktionen innerhalb der Krise entscheiden über die Fortführung des Status quo oder über die Veränderungen der Positionierung, nämlich katastrophal oder genial. Ein Faktor ist hierbei nicht nur die beispielsweise technische Lösung des Krisenverursachers, sondern auch und zum entscheidenden Maße Ihr aktives Kommunikationsverhalten.

### Krisen aus strukturellen Krisen

Die internationale Autoindustrie befindet sich seit rund sechzehn Jahren in einer strukturellen Krise. Als Strukturkrise wird eine wirtschaftliche Situation bezeichnet, in der die Produktions- bzw.

## 20 Kapitel 1

Angebotskapazitäten die Nachfrage in erheblichen Größenordnungen übersteigen. Strukturkrisen können sich zu Weltwirtschaftskrisen auswachsen!

Knapp ein Viertel der weltweiten Kapazitäten sind nicht ausgelastet, das bedeutet in der Praxis, dass rund 20 Prozent weniger Autos verkauft werden gegenüber den vorhandenen Kapazitäten. Der Autoabsatz steigt zwar weltweit durch die Motorisierung vor allem in den Ländern China, Indien Russland und den früheren Ostblockstaaten, jedoch werden weit mehr neue Kapazitäten geschaffen, so dass die Kluft zwischen Produktionskapazitäten und realem Absatz auf dem Vormarsch ist. Diese neuen Kapazitäten werden vor allem auf dem chinesischen Markt, in Osteuropa und durch den schwachen Dollar auch in den USA entstehen. Fast alle deutschen Marken produzieren inzwischen in diesen Ländern. Dadurch ist bereits heute abzusehen, dass die strukturelle Branchen-Krise sich noch enorm verschärfen wird.

Das, was wir Nokia vorwerfen, diesen „Karawanen-Kapitalismus“, praktiziert die Automobilbranche schon seit geraumer Zeit. Die Krise des Volkswagen-Konzerns 2005/2006 ist nur ein Puzzlestück innerhalb des Krisenszenarios der Branche. Die drohende Schließung des Opelwerkes Bochum im Oktober 2004 war das Gesicht der GM-Krise, die die Fratze der Strukturkrise der Automobilbranche weltweit zeigte. Fehler im Management spielen dabei eine verschärfende Rolle und machen deutlich, wie Fehlentscheidungen und die ausbleibende Kommunikation zu diesen Themen sich zu krisenverschärfenden Faktoren auswachsen. Vergleichbares war bei der Daimler AG festzustellen, als diese sich von Chrysler trennte. Vorangegangen war die Scheidung von Mitsubishi. Auch bei VW ist der Hintergrund für Personalquerelen, Korruption, Seat-Schwierigkeiten die weltweite Überproduktion von Automobilen.

Die Ölkrise, die Preistreiberei und die fehlenden Alternativen in der Antriebstechnologie werden die Strukturkrise der Automobilbranche in den nächsten Jahren verstärken. Die dreistufige Öko-

steuer hierzulande, die Kriminalisierung der Autofahrer und die Zonenbildung in den Städten sind die allmählich sichtbaren Krisenbeschleuniger.

Strukturelle Krisen, die Politik und Wirtschaft erfassen, ziehen zwangsläufig Unternehmen und Marken in Krisen hinein. Das bedeutet im Vorfeld, Kommunikationsstrategien vorzubereiten und die Öffentlichkeit regelmäßig zu informieren

Strukturelle Krisen ziehen andere Krisen nach sich. Meist folgt die strategische Krise, in der der Erfolg des Unternehmens gefährdet ist. Das führt zu massiven Abweichungen der Ist- von den Soll-Zuständen bezüglich der Zielvorgaben zum Unternehmungserfolg, und geht meist einher mit einer Personalkrise mit Massenentlassungen, Werksschließung und Umstrukturierungen. Im schlimmsten Szenario entsteht eine Liquiditätskrise eines Unternehmens oder einer Organisation (Spendengelder bleiben beispielsweise aus) mit einer steigenden Gefahr der Insolvenz.

## Worte schaffen Wirklichkeiten

Voraussetzung für das Meistern einer Krise ist aus Kommunikationssicht zunächst der Wille und die Einsicht, Kommunikation aktiv zu betreiben. Ziel dabei ist nach der ersten schlechten Nachricht, dass es Ihnen als Strategen gelingt, das Vertrauen wiederherzustellen und weiteren Schaden von der Marke, dem Produkt oder der Unternehmung abzuwenden.

Die Unterteilung einer Krise in die Phasen ROT, GELB und GRÜN hilft der Kommunikation und den gesamten Verhaltensweisen sich auf den Grad der Gefahr einzustellen.

## 22 Kapitel 1

Kommunikation ist sensibel. In Krisen ist diese hochsensibel. Je nach Stufe, Umstand, Außenwirkungen und medialem Echo müssen die Prioritäten gesetzt werden: Positionierung (Wo steht das Unternehmen?), die Intervention (Was ist als Nächstes zu tun?) und die Information (Was kann aufklären und Schaden vermindern?)



Abbildung 2: Krisenstufen

Wahrhaftigkeit ist dabei eine nicht zu unterschätzende Disziplin, denn die andere Seite der Medienwelt ist an der Wahrheit, an Schlagzeilen und an Sensationen interessiert und wird diese schonungslos einbringen. Das ergibt oft einen Balanceakt zwischen Medien und Kommunikatoren, da nicht immer Interessengleichheit besteht. Das Beispiel der Brent Spar hat gezeigt, dass Interessenkonflikte nicht nur mit den Medien Krisen auslösen, sondern auch Gegenspieler wie Greenpeace die Situation enorm verschärfen können.

Was also wichtig für Sie ist, ist neben den Vorbildern, Feind – und Stimmungsbildern vor allem der Zeitpunkt. Ein rechtzeitiges Agieren erspart oft unglaubliche Nachbesserungen oder Wahrheiten, die scheinbar nach der Salamtaktik serviert werden. Diese werden oft zu bösen Überraschungen, die die Krise verschärfen oder zum Dauerbrenner werden lassen, wie im Falle Siemens oder UNICEF.

*Krisenkommunikatoren nehmen Krisen als Ursache-Wirkungs-Verkettung wahr. Die Medien hingegen fokussieren den Blickwinkel auf Opfer und Täter. Dadurch entsteht eine Differenz zwischen den durch Krisenexperten definierten Risikoproblemen und der Risikosicht der Öffentlichkeit, die sich teilt in Betroffene und in Zuschauer.*

*Krisenkommunikation ist dabei als Dialog zu sehen, der beide Sichtweisen miteinander verbindet.*

- ❖ *Damit steht Ihr Krisennotfallkoffer bereit und ab dem zweiten Kapitel wird er gepackt.*