

Susanne Fiederer  
Anabel Ternès

# Effiziente Krisen- kommunikation – transparent und authentisch

Mit zahlreichen Praxisbeispielen



Springer Gabler

---

Effiziente Krisenkommunikation –  
transparent und authentisch

---

Susanne Fiederer  
Anabel Ternès

# Effiziente Krisenkommunikation – transparent und authentisch

Mit zahlreichen Praxisbeispielen

 Springer Gabler

Susanne Fiederer  
Impressions Gesellschaft  
für Kommunikation mbH  
Düsseldorf, Deutschland

Prof. Dr. Anabel Ternès  
Institut für Nachhaltiges  
Management (IISM)  
SRH Hochschule Berlin  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-14419-7      ISBN 978-3-658-14420-3 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-14420-3

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Krisen scheinen heute schon alltäglich zu sein: Stürzen die großen Aktienindizes ab oder entfalten Naturgewalten ihre zerstörerische Kraft, ist jedermann via Live-ticker in Echtzeit dabei – inklusive Bild und Video. Selbst Flugzeug- oder Bahn-unglücke, Amokläufe oder Terroranschläge, die furchtbares menschliches Leid verursachen, können direkt verfolgt werden. Die Digitalisierung gibt der Menschheit die Instrumente an die Hand, Informationen in Bild und Wort innerhalb von Minuten auf ihre Reise um die Welt zu schicken. Die stark frequentierten sozialen Netzwerke sorgen zuverlässig für deren Verbreitung. Die Welt, die gestern noch am Stammtisch diskutiert wurde und sich auf das direkte Umfeld bezog, ist scheinbar deutlich kleiner geworden, weder Grenzen noch kulturelle Unterschiede spielen eine Rolle, wenn eine Nachricht nur interessant genug erscheint.

Die Zeiten, in denen sich Verantwortliche, also Pressestelle, Investor Relations und im Extremfall die Führungsspitze, zunächst auf ein strategisch durchdachtes Krisenhandbuch berufen und damit meist auf eine wohldurchdachte Stellungnahme, in welcher Form auch immer, einigen konnten, sind vorbei: Inzwischen zwitschern, posten, bloggen die Netzgemeinde und ihre Anhänger die Krise und ihre vermeintlichen Ursachen bereits durch die Welt, bevor der Krisenstab im Unternehmen zusammensitzen konnte. Jede Unsicherheit, jede Verharmlosung oder unbesonnene und im schlimmsten Fall falsche Information kann aufgegriffen und gegen den Absender gerichtet werden. Die eigentliche Krise gerät dabei oftmals in den Hintergrund: Die Verantwortlichen und ihre Kommunikation werden auf den Prüfstand gestellt und auf ihren Wahrheitsgehalt und ihre Vertrauenswürdigkeit hin seziert – das Ergebnis fällt direkt auf Unternehmen, Organisation oder Politik zurück. Die Reaktion kann gewaltig sein; zusätzlich befeuert von Smartphones, Tablets & Co., die durch ihre Internetfähigkeit den direkten Draht zur Welt von unterwegs garantieren. Auf der Strecke bleibt dabei nicht selten die

sorgfältige Verifizierung der Nachrichten: Von Freunden geteilte Inhalte werden ungeprüft weitergegeben, schließlich kennt und vertraut man sich ja.

Unternehmen, Organisationen, Institutionen, aber auch Human Brands, die in der Öffentlichkeit stehen, müssen – wollen sie mit Krisen adäquat und schadensminimierend umgehen –, Teil dieser schönen neuen digitalen Welt werden. Sie müssen Krisen erahnen, nahezu seismografisch erfassen können, sie müssen am sozialen Stammtisch der Netzgemeinde präsent sein, um im Krisenfall entsprechend schnell und transparent reagieren können, und sie müssen sich last, but not least von der Vorstellung verabschieden, dass sich Krisen heute noch nach Anleitung bewältigen lassen. Das vorliegende Buch möchte – gerade in dieser Zeit – für die Bedeutung einer strategischen Krisenkommunikation sensibilisieren und Instrumente sowie Strategien aufzeigen, mit denen eine eigene Krisenkommunikation aufgebaut werden kann.

Wir danken Alina Seelig, Louisa Eickbohm, Marlena Lüneburg, Annika Theis, Jens Philo Steinert, Alina Jurock, Simon Bansbach und Alberto Planas für ihre Unterstützung bei den Recherchen zu historischen und aktuellen Krisenfällen.

Düsseldorf, Deutschland  
Berlin, Deutschland

Susanne Fiederer  
Dr. Anabel Ternès

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Krisen in bewegten Zeiten und welche Rolle das Internet dabei spielt</b> . . . . .	1
1.1 Krisenkommunikation – essenziell für jedes Unternehmen . . . . .	1
1.2 Zeitgemäße Krisenbewältigung – Trends und Strategien . . . . .	4
1.3 Fazit . . . . .	7
Literatur . . . . .	8
<b>2 Definition und Gesichter von Krisen</b> . . . . .	11
2.1 „Shitstorm“ – Krisen im digitalen Zeitalter . . . . .	12
2.2 Wer krisengefährdet ist . . . . .	13
2.3 Wie Krisen entstehen . . . . .	14
2.4 Wie Shitstorms entstehen . . . . .	18
2.5 Arten von Krisen . . . . .	20
2.6 Wie sich Krisen entwickeln . . . . .	22
2.6.1 Phase 1: „Präventio“ . . . . .	24
2.6.2 Phase 2: „Warm-up“ . . . . .	25
2.6.3 Phase 3: „Akut und hot“ . . . . .	26
2.6.4 Phase 4: „Cool down“ . . . . .	27
2.6.5 Phase 5: „Learning“ . . . . .	27
2.6.6 Fazit . . . . .	28
2.7 Wie sich ein Shitstorm entwickelt . . . . .	28
2.7.1 Pre-Phase . . . . .	28
2.7.2 Akut-Phase . . . . .	28
2.7.3 Post-Phase . . . . .	29
Literatur . . . . .	31

<b>3 Einführung in die Krisenkommunikation am Beispiel der Coca-Cola-Krise</b> .....	35
3.1 Unerwünschte Nebenwirkungen. ....	35
3.2 Mangelhafte Kommunikation. ....	36
3.3 Fazit .....	37
Literatur. ....	38
<b>4 Zeitgemäßes Krisenmanagement.</b> .....	41
4.1 Wo und wann entsteht eine Krise? .....	41
4.2 Organisation eines effektiven Monitorings – extern oder innerhalb der eigenen Struktur? .....	43
4.3 Der optimale Umgang mit einer Krise .....	45
4.4 Plattformen für Kundenfeedback .....	48
4.5 Einbindung von Mitarbeitern in das Kundenfeedback-Management. ....	52
4.6 Fazit .....	53
Literatur. ....	54
<b>5 Krisenmanagement nach Entwicklungsphasen</b> .....	57
5.1 Präventio. ....	57
5.2 Warm-up .....	58
5.3 Akut und hot. ....	60
5.4 Cool down. ....	61
5.5 Learning .....	63
Literatur. ....	64
<b>6 How to – Gelungene Krisenkommunikation.</b> .....	65
6.1 Krisenmanagement und Reputation – Der Fall Uli Hoeneß. ....	65
6.1.1 Die Fakten .....	65
6.1.2 Krisenmanagement at its best .....	66
6.2 Kommunikation im Beispielszenario .....	67
6.2.1 So not... .....	68
6.2.2 So hot... .....	70
6.3 TUI .....	73
6.4 Deutsche Bahn .....	74
6.5 Daimler .....	75
6.6 Olympiade in China .....	76
Literatur. ....	77



---

<b>7 How not to – Klassische Krisenfälle, die Geschichte schrieben</b> . . . . .	79
7.1 BP . . . . .	80
7.1.1 Die Katastrophe . . . . .	81
7.1.2 Die Reaktion von BP . . . . .	82
7.1.3 Reaktionen auf die Krisenkommunikation von BP . . . . .	83
7.1.4 Tony Hayward und die Medien . . . . .	84
7.1.5 Fazit . . . . .	86
7.2 Nokia . . . . .	86
7.3 Christian Wulff . . . . .	89
7.4 Deutsche Bahn . . . . .	90
7.5 Shell . . . . .	92
7.6 RWE . . . . .	95
7.7 Fazit . . . . .	97
Literatur . . . . .	99
<b>8 Alltagshelfer – Checklisten für jede Krise</b> . . . . .	103
8.1 Checkliste 1: Gut vorbereitet? . . . . .	103
8.2 Checkliste 2: Alarmstufe „Gelb-Rot“ . . . . .	104
8.3 Checkliste 3: Das Krisenhandbuch . . . . .	105
8.4 Checkliste 4: Nach der Krise ist vor der Krise . . . . .	105
8.5 Tipps und Tricks . . . . .	106
8.6 Die 10 goldenen Regeln der Krisenkommunikation . . . . .	107
Literatur . . . . .	111
<b>9 Zusammenfassung</b> . . . . .	113
Literatur . . . . .	114

---

# Krisen in bewegten Zeiten und welche Rolle das Internet dabei spielt

# 1

---

## Zusammenfassung

Unternehmen, Politiker, Prominente – sie all eint eines: Sind sie irgendwie für die Öffentlichkeit, die öffentliche Meinung relevant, sind Krisen jederzeit denkbar. Doch wie kann man sich schützen? Gibt es ein Patentrezept zur Krisenbewältigung? Kann man sich vorbereiten? Gibt es Maßnahmen, Strategien, die denkbare Krisen vermeiden helfen? Ja, es gibt sie – auch, wenn jede Krise einzigartig ist.

---

## 1.1 Krisenkommunikation – essenziell für jedes Unternehmen

Die Wahrscheinlichkeit, sich als Unternehmen mit irgendeiner Art von Krise konfrontiert zu sehen, steigt sukzessive auf nahezu 100 % – inklusive aller Herausforderungen, die daraus für die Kommunikation erwachsen. Die Themen können von fehlender Qualität der Produkte oder Dienstleistungen bis hin zu Verstößen gegen gesellschaftliche Regeln und Normen des Anstands oder der Moral reichen. Drei Beispiele sollen die Bandbreite umreißen:

Die Feminismus-Ikone Alice Schwarzer, die sich gegen viel Widerstand und über Jahre hinweg mit einem enormen Engagement ein Standing und zahlreiche Verdienste um die Gleichberechtigung der Frau erworben hatte, zerstörte mit ihrer Kommunikation in der Krise um die ihr vorgeworfene Steuerhinterziehung ihre Glaubwürdigkeit: Angesichts der Tatsache, dass sie öffentliche Fördergelder für ihre Projekte in Anspruch genommen hatte, kochten die Wogen der Empörung umso höher. Vor allem aber ihr Umgang mit der Krise, für den sie aus den

Negativ-Beispielen von Karl-Theodor zu Guttenberg, Klaus Zumwinkel oder Hartmut Mehdorn wichtige Schlüsse hätte ziehen können, machte den Schaden noch größer. Sie begab sich in die Opferrolle und reagierte zornig mit einem Gegenangriff gegen den Spiegel, der die Steuerhinterziehung widerrechtlich veröffentlicht hätte. Vom Dambruch für die Medien und Rufmord war die Rede – und das von einer öffentlichen Person, deren Markenzeichen ihre scharfe Zunge ist. Selbst die zur Begründung, nicht etwa zur Entschuldigung, für ihr Vorgehen angestrenzte Argumentation konnte nicht überzeugen: Sich als politisch verfolgt darzustellen und deswegen einen Umzug ins Ausland in Erwägung gezogen zu haben, konnte an dieser Stelle nicht als Begründung gelten. Echtes Bedauern ließ Alice Schwarzer leider vermissen, ihre diesbezüglichen Äußerungen wirkten mit all den Einschränkungen nicht echt. Die Frage nach ihrer Authentizität wird ihre zweifelsfrei wichtige Arbeit weiter beeinträchtigen (Frehmann 2014).

Das zweite Beispiel ist ein Dauerbrenner im negativen Sinne: Der Eindruck, dass die Deutsche Bahn von jeder Wetterlage vor unüberwindbare Herausforderungen gestellt wird, verstärkt sich durch ein miserables Krisenmanagement, aber vor allem durch die fehlende Kommunikation in der Krise. Nach den Problemen im Winter 2014/2015 fielen im sehr heißen Sommer 2015 die Klimaanlage aus – und zwar nicht, wie zunächst kommuniziert, in Einzelfällen, sondern in einer ganzen Reihe der ICE-Züge. Die Reisenden wurden nicht ausreichend über die Krisensituation informiert, nicht einmal die Zugbegleiter konnten Auskunft geben, denn auch ihnen fehlten die Informationen. Darüber hinaus gab es keine Handlungsanweisungen, wie in den überhitzten Zügen zu verfahren sei, die Fahrt wurde einfach fortgesetzt. In der Folge hagelte es Kritik, vor allem in den sozialen Netzwerken machten Bahn-Witze die Runde. Selbst in dieser Krise gab es kein klares Statement von der Bahn, es wurde abgewiegelt und verharmlost. Das ohnehin im Laufe der letzten Jahre angeschlagene Image der Deutschen Bahn hat weiter gelitten, von einer konstruktiven Krisenkommunikation ist das Unternehmen weit entfernt (Völkerling 2010).

Auch die noch nicht ausgestandene Krise bei VW lässt bereits Mängel in der Kommunikation erkennen – das Ergebnis bleibt noch abzuwarten. Der Einsatz von spezieller Software, die die Abgaswerte der Dieselfahrzeuge positiver darstellt, als es der Wahrheit entspricht, war ein Vorwurf, der sich nicht mehr bestreiten ließ. Die ersten Schritte, nämlich Martin Winterkorn – den damaligen Vorstandsvorsitzenden der Volkswagen AG – selbst in Form eines Videos zu Wort kommen zu lassen, ließen Großes erwarten. Zum einen war das Statement personell richtig besetzt, denn eine Krise dieses Ausmaßes, es sind schließlich 11 Mio. Fahrzeuge weltweit betroffen, bedarf einer Reaktion der Führungsspitze. Zum anderen ist ein Video das geeignete Instrument, um eine persönliche Ansprache

mit einer großen Reichweite zu realisieren. ABER: Die Ausführung war nicht optimal. Im Gegensatz zu seinem USA-Chef Michael Horn, der live auf einer Bühne klar und authentisch Stellung bezog, schaffte es Martin Winterkorn nicht, Emotionen zu transportieren. Er las vom Teleprompter ab und wirkte dadurch sehr statisch, was Bild und Botschaft weit auseinanderdriften ließ. Dies war aber nur die äußere Dimension der Krise, denn das harte Regiment der Angst gegenüber seinen Mitarbeitern, für das Winterkorn bekannt ist, war letztendlich mit verantwortlich für das Entstehen der Krise – die personelle Entscheidung war damit mehr als folgerichtig (Buschardt 2015).

Die genannten Beispiele beziehen sich auf Unternehmen, die in der Öffentlichkeit intensiv wahrgenommen werden und auf diese angewiesen sind. Sie sollten darauf vorbereitet sein, mit den verschiedensten Krisen professionell umzugehen – und scheitern dennoch regelmäßig. Vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, die nicht über eine eigene PR-Abteilung und die dafür notwendigen Ressourcen verfügen, stellen sich noch größere Herausforderungen: Krisen müssen nicht immer diese Ausmaße annehmen, um sich negativ auf das Unternehmen auszuwirken. Die Herangehensweise an eine geeignete Krisenkommunikation ist unter dem Strich aber dieselbe.

Welches Problem sich für ein Unternehmen zur Krise auswachsen kann, wird sowohl von Geschäftsfeld und Größe des Unternehmens als auch von der Relevanz des Problems für die Öffentlichkeit beeinflusst. Vor allem die sozialen Netzwerke erweisen sich hier regelmäßig als Gradmesser, wie Vodafone am eigenen Leib erfahren musste: Ein einfacher Post einer Kundin über ihre negativen Erlebnisse mit der Kundenbetreuung des Mobilfunkanbieters wurde zum Auslöser für einen Shitstorm mit mehr als 100.000 Likes (N-tv.de und kwe 2012).

Die Reaktion der Öffentlichkeit mag überzogen erscheinen, sodass ein gezieltes Pushing vorausgesetzt werden muss – die sozialen Netzwerke verfügen aber über dieses Potenzial, das müssen Unternehmen aller Größenordnung in ihrer Strategie berücksichtigen.

Stößt beispielsweise der Inhalt einer Werbung auf Missfallen, wie bei ING-DiBa mit Dirk Nowitzki geschehen, kann sich in den sozialen Netzwerken ein Sturm zusammenbrauen. Im erwähnten Fall formierten sich Vegetarier und Veganer gegen einen TV-Werbespot, in dem Dirk Nowitzki eine Scheibe Wurst vom Fleischer erhält – in Erinnerung an seine Kindheit. Allerdings ging dieser Shitstorm fehl, denn der Bank war das Töten von Tieren zur Herstellung von Fleischwaren nicht vorzuwerfen. Deswegen reagierte sie auch nicht auf den Vorwurf selbst, sondern lud dazu ein, weiterhin die eigene Meinung kundzutun (Brinkmann 2012).