

DVZ Praxis

Riskmanagement in der Logistik

- Finanzrisiken
- Krisenmanagement
- Haftungsfragen
- Schadenmanagement
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Vertragsgestaltung
- Versicherungsfragen
- Die neuen Logistik-AGB

Herausgegeben von Bernhard Hector



Deutscher Verkehrs-Verlag

Krisenmanagement in Unternehmen

Gisela Blaas

1 Das Risiko

Unternehmerisches Handeln ist mit Risiken verbunden. Mit erfolgreichem Risk-Management lassen sich Risiken systematisch behandeln und bewältigen. Umsichtige Entscheidungsfindung sichert so den Erfolg des Unternehmens.

Finanzielle und operative Risiken sowie externe Faktoren können trotzdem eine Krise auslösen. Für diesen Fall muss sich ein Unternehmen vorbereiten. Es stellt sich deshalb die Frage welche Krisen es geben kann und welche Maßnahmen erforderlich sind, um den Verlauf einer Krise zu steuern.

Präventiv oder zur Schadensbegrenzung, Krisen-Management verursacht Kosten. Diese Investition lohnt sich, denn Unternehmen sind auf dem Logistikmarkt zahlreichen Risiken ausgesetzt. Der Markt ist im Umbruch und der Wettbewerb verschärft sich. Gleichzeitig stößt das Verkehrswachstum an infrastrukturelle Grenzen. In diesem Umfeld sind Kosten und Qualität sowie vor allem sichere Prozesse für den Unternehmenserfolg entscheidend.

Logistik-Dienstleister müssen in ihren Geschäftsmodellen den Trend zum Outsourcing, geringere Fertigungstiefen, sich verändernde Märkte und Produktionsstandorte, erweiterte Dienstleistungsspektren und mehr Schnittstellen in der Distribution berücksichtigen. Dazu durchlaufen viele Anbieter einen riskanten Veränderungsprozess. Der Beitrag zeigt, wie hierbei mögliche Krisen erkannt und dadurch abgeschwächt oder sogar vermieden werden können.

2 Die Krise

ICM, das Institute for Crisis Management mit Sitz in Louisville/Kentucky, definiert eine Krise als „a significant business disruption which stimulates extensive news media coverage. The resulting public scrutiny will affect the organization's normal operations and also could have a political, legal, financial and governmental impact on its business“. Das heißt, die normalen Geschäftsabläufe sind massiv gestört und das Unternehmen steht im Licht der Öffentlichkeit.

Für viele Logistiker ein Albtraum, denn auf den Umgang mit Medien und anderen Interessengruppen sind nur wenige vorbereitet. Das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ bedeutet Gefahr und Gelegenheit. Dies zeigt, dass Krisen ebenso eine Chance sind. Chinesisch gedacht ist halb gewonnen: aktive Kommunikation bringt Logistik-Dienstleister sicher durch die Krise und vielleicht auch einen Schritt nach vorn.

2.1 Die Auslöser von Krisen

In jährlichen Rankings untersucht eine Fachzeitschrift Imagefaktoren wie Kundenorientierung, Preis-Leistungsverhältnis, Produktqualität, Managementqualität und Kommunikationsqualität. Rankings dieser Art beweisen, dass Image und Unternehmenserfolg eng miteinander verknüpft sind. Einige Unternehmen haben das erkannt und pflegen und schützen ihr Image durch aktive Kommunikation – gerade im Krisenfall.

Neben handfesten Auslösern führt auch eine Ansammlung von kritischen Situationen – geplant, unvorhersehbar oder völlig unerwartet – früher oder später in die Krise. Die Gefahrenpotenziale im Unternehmen und dessen Umfeld müssen deshalb als Krisenfaktoren definiert, analysiert und bewertet werden.

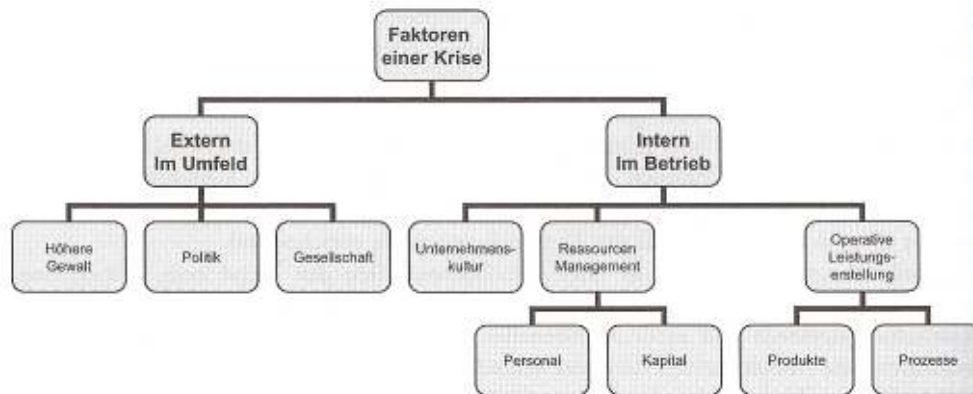


Abbildung 1: Mögliche Auslöser von Krisen

Extern, das heißt im Umfeld des Unternehmens spielen unbeeinflussbare Faktoren wie höhere Gewalt oder politische und ideologische Rahmenbedingungen eine große Rolle. Es gibt zwar Versicherungen für Hochwasserschäden, trotzdem steht das Unternehmen unter Wasser und damit mitten in der Krise. Wie einflussreich politische Rahmenbedingungen sind, zeigt beispielsweise der mit der Maut Einführung verbundene Kostendruck. Die Gesellschaft setzt ideologische Rahmenbedingungen. Ein Beispiel dafür sind Konflikte mit kritischen Interessengruppen, die den Neu- oder Ausbau von Güterumschlagplätzen blockieren.

Intern, das heißt im Unternehmen, sind die Faktoren bis zu einem gewissen Grad steuerbar. Hier liegen die Gefahrenpotenziale häufig in der Unternehmenskultur, dem Management von Ressourcen und der operativen Leistungserstellung. Was Krisen auslösen kann, verdeutlichen die folgenden Ausführungen. Das Wettbewerbsverhalten ist ein Merkmal der Unternehmenskultur. Zum Beispiel loten Unternehmer mit dem Ziel ihre Gewinne zu maximieren die Grenzen der Legalität aus und nehmen dafür auch einen Imageschaden in Kauf. So erzielen manche Logistikdienstleister seit Anfang der 90iger Jahre mit „Abfalltourismus“ beträchtliche Gewinne. Dieser legale Vorgang auf Kosten der Natur erregte die Kritik von Umweltschutzgruppen und öffentliche Aufmerksamkeit. Ein weiterer Krisenauslöser sind wissentlich eingegangene Risiken wie beispielsweise mögliche Korruption zur Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition. Wenn

dann die Staatsanwaltschaft aktiv wird und Geschäftsführer wegen Bestechung von Beamten und Politikern oder Hinterziehung von Sozialabgaben verhaftet werden, ist das für Journalisten ein gefundenes Fressen. Ebenso immer wieder Unfälle mit schwerem Personen- oder Umweltschaden durch übermüdete Fahrer oder mangelhaft gewartete Fahrzeuge.

Diese Vorfälle resultieren zum einen aus dem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, aber zum anderen vor allem aus Managementfehlern in der Personalpolitik oder extremer Subunternehmer-Kultur. Wer sein Kapital, das heißt die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen nicht im Auge behält, gerät leicht ins Schleudern: So bringen die derzeit explodierenden Spritkosten oder Verzettelung auf zu vielen Geschäftsfeldern zwar Umsatz, aber keinen Gewinn und führen das Unternehmen schließlich in die Insolvenz.

Ein weiteres hohes Krisenpotenzial liegt in der operativen Leistungserstellung, sprich in den Produkten und Prozessen eines Unternehmens. Mit der Deregulierung des Transportmarkts hat die Zahl der Dienstleistungs-Angebote zugenommen. Für deren Vergleich ist die Produktsicherheit ein wichtiges Merkmal. Das gilt gleichermaßen für IT-, Warehouse- oder Transport-Dienstleistungen.

Der Trend: Mit Outsourcing übertragen Kunden ihre Risiken auf Dienstleister. Im Zuge dieses Risk-Shiftings muss der Dienstleister gefährliche oder teure Güter sicher lagern und transportieren. Ereignisse wie Gefahrgut-Unfälle, schlecht gesicherte Ladungen oder einstürzende Lagerhallen lösen schwere Krisen in Beziehungen zu Kunden und anderen Teilöffentlichkeiten aus.

Insbesondere die Sicherheit der Prozesse trägt zur Produktqualität und damit zum Image eines Unternehmens bei. An den vielen Schnittstellen weltumspannender Logistikketten finden Subunternehmer oder auch eigene Mitarbeiter immer wieder Gelegenheit zu Diebstahl, der oft das Ausmaß organisierter Wirtschaftskriminalität erreicht. So verschwanden im Oktober 2005 beispielsweise zehn streng geheime Prototypen der neuen Spielkonsole Xbox 360 von Microsoft. Die Geräte waren per Luftfracht von Hongkong nach Deutschland gekommen. Für Microsoft ein schwerer Schlag, aber auch für den Logistik-Dienstleister eine unverzeihliche Lücke in den Sicherheitssystemen.

Die Beispiele zeigen, dass es innerhalb dieser Kategorien unzählige Auslöser für Krisen gibt. Das Ausmaß der Krise kann sich dabei auf den Betrieb selbst begrenzen oder weite Kreise in der Branche oder größeren Öffentlichkeiten ziehen. Manche Krisen gefährden plötzlich und unerwartet die Existenz eines Unternehmens, andere entstehen mehr oder weniger vorhersehbar aus mangelnder Veränderungsbereitschaft oder Steuerungskompetenz. Egal wie Krisen entstehen, alle haben etwas Gemeinsames: Sie wirken sich sofort, oft mit langfristigen Folgen, auf den laufenden Geschäftsprozess aus.

2.2 Verlauf und Auswirkung einer ungesteuerten Krise

Mit strukturierter Kommunikationspolitik lässt sich der Verlauf einer Krise beeinflussen und damit Image- und Unternehmensschaden begrenzen. Doch die Praxis zeigt: Nur wenige Unternehmen erkennen die frühen Anzeichen und sind auf eine Krise, die alles auf den Kopf stellt, vorbereitet. Nach Darlegungen des Krisenexperten *Prof. Dieter Herbst* nehmen Krisen ungesteuert in der Regel einen unvorhersehbaren und dynamischen Verlauf. Eine Krise tritt plötzlich ein und löst bei den Entscheidungsträgern lähmenden Schock aus. Unter Zeitdruck und ohne vollständige Informationen werden weit reichende Entscheidungen aus dem Bauch heraus gefällt.

Unvorbereitet auf die Reaktionen der Öffentlichkeit gehen Unternehmen in die Abwehrhaltung. Sie leugnen den Vorfall, streiten Handlungen ab, deuten das Ereignis um oder weisen die Schuld Dritten zu. Die Öffentlichkeit reagiert missbilligend, großer Druck lastet auf dem Unternehmen und es zieht sich zurück in die Defensive bis es mit dem Rücken zur Wand steht.

Aus dieser Position ergreifen Entscheidungsträger oft eine nahe liegende Gelegenheit, dies zwar sofortige Erleichterung verschafft, aber oft langfristige Lösungen blockiert. Nachdem Schock und Druck nachgelassen haben, gibt das Unternehmen Fehler zu und entschuldigt sich öffentlich. Dies ermöglicht die Diskussion und nach vorne gerichtete Informationsarbeit. Zu spät! Der Schaden am Image ist bereits entstanden.

Parallel zum geschilderten Verlauf steigt die Berichterstattung in den Medien zunächst steil bis zum Höhepunkt an. Nachrichten und Kommentare ergänzen sich durch Vermutungen und reißerische Aufmacher. Diese Phase dauert etwa drei bis sieben Tage. In der folgenden Zeit bleibt die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit auf hohem Niveau. Es folgen Hintergrundberichte, neue Enthüllungen und Folgekommentare für etwa zwei Wochen. In der dritten Phase flaut die Aufmerksamkeit langsam ab und nach spätestens drei Wochen verschwindet das Thema aus den Medien. Es ist in allen Fällen ein Imageschaden entstanden. Das gilt es von vornherein zu verhindern. Daraus folgt: Eine sorgfältige Prävention vermeidet Krisen und bietet die Grundlage für effektive Krisenkommunikation.

3 Die Krisenprävention

3.1 Mehrdimensionales Umfeld

„Sorge in der Zeit, so hast du in der Not“ bringt Krisenprävention auf den Punkt. Extrem wichtig sind dabei stabile Beziehungen zu ausgewählten Bezugspersonen. Diese entstehen nicht von heute auf morgen, sondern müssen rechtzeitig aufgebaut und kontinuierlich gepflegt werden. Das setzt voraus, dass bekannt ist, welche Beziehungen für das Unternehmen wichtig sind. Da jedes Unternehmen in einem Geflecht von Beziehungen und Themenfeldern steckt, muss die Vorbereitung mehrdimensional aufgebaut sein.

Um Krisensituationen adäquat erkennen und einschätzen zu können, braucht der verantwortliche Entscheider ein Netzwerk, das ihm Informationen liefert. Das kann ein formaler Arbeitskreis aus Mitgliedern der wichtigsten Abteilungen sein oder aber formlose, ständig aktualisierte Kontakte. Wichtig dabei ist eine strukturierte und kontinuierliche Vorgehensweise, die nicht nur den Status feststellt, sondern auch die Veränderungen beobachtet und analysiert. Hier hilft eine individuelle Checkliste für interne und externe Faktoren. Der folgende Fragenkatalog bildet die Grundlage für die Struktur einer eigenen Checkliste.

Externe Faktoren	
	<p>1. Politisches Umfeld Welche neuen Gesetze und Richtlinien auf Kommunal-, Länder-, Bundes- oder EU-Ebene sind für mein Unternehmen relevant? Wie stabil sind die verkehrspolitischen Leitlinien?</p> <p>2. Wirtschaftliches Umfeld Wie verändert sich die Logistik-Branche? Welche neuen Wettbewerber gibt es? Welche Zusammenschlüsse und Kooperationen von Unternehmen beeinflussen meine Wettbewerbsposition? Wie entwickelt sich die Preis- und Angebotsstruktur? Wie entwickeln sich die Märkte meiner Kunden? Wie entwickeln sich die Kosten der Kernressourcen?</p> <p>3. Gesellschaftliches Umfeld Wie entwickelt sich das Konsumverhalten der Endverbraucher? Wie verändert sich das Umweltbewusstsein? Welche Vorurteile gibt es in der Öffentlichkeit / Medien zum Thema Verkehr?</p> <p>4. Branchen-Umfeld Welche Krisen erleben andere Logistik-Unternehmen? Wie krisenanfällig ist die Branche und wie krisenanfällig ist das eigene Marktsegment? Haben Wettbewerber Akzeptanzprobleme in Punkto Produkt oder Dienstleistung? Mit welchen Themen werden Wettbewerber assoziiert? Entwickeln sich neue Produkt- und Dienstleistungsangebote?</p>
Interne Faktoren	
	<p>1. Betrieb Wie anfällig ist die Kapitalstruktur des Unternehmens nach betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Eigenkapitalquote, Umsatzrendite oder Cash-Flow? Entsprechen unsere Ressourcen, Strukturen und Prozesse den Marktanforderungen?</p> <p>2. Wettbewerbsfähigkeit Welche Produkte und Dienstleistungen sind angreifbar? Wer sind und wie entwickeln sich unsere Kunden? Wie transparent ist unser Preis-Leistungsverhältnis?</p> <p>3. Gefahrenpotenzial Welche Gefahrenpotenziale stecken in unserer Dienstleistung? Welche Rolle spielt der Faktor Mensch in der logistischen Prozesskette? Wie abhängig ist das Unternehmen von IT-Strukturen?</p> <p>4. Unternehmenskultur Wie krisenanfällig ist unsere Unternehmenskultur? Welche Einstellung hat unser Management gegenüber Krisen? Welchen Einfluss hat die Historie des Unternehmens? Welchen Einfluss hat die Historie des Unternehmers? Wie wird die Rolle der Kommunikation von der Geschäftsführung bewertet?</p>

Abbildung 2: Fragenkatalog zur Erstellung einer Krisencheckliste

3.2. Mit Szenario-Technik Krisen erkennen und bewerten

Mit Hilfe der Szenario-Technik lassen sich Krisen-Szenarien in ihrer Entwicklung und bei unterschiedlichen Rahmenbedingungen darstellen. Diese Zukunftsbilder können nach positiven/negativen sowie wahrscheinlichen/unwahrscheinlichen Aspekten gewichtet werden. Das Buch „Szenario Management“ von *Gausemeier, Fink* und *Schlake*, erschienen im Hanser Verlag, erklärt, wie Szenarien erstellt werden. Dazu wird zunächst, basierend auf den Beobachtungen und Analysen nach einer Checkliste ein Untersuchungsfeld abgesteckt und gegliedert. Dabei werden einzelne Faktoren identifiziert, die unter Berücksichtigung der Vergangenheit, miteinander in Zusammenhang gesetzt werden. Jetzt kann festgestellt werden, welche externen Einflüsse aus Politik, Wirtschaft oder Gesellschaft für die Entwicklung des jeweiligen Untersuchungsfeldes wichtig sein können. Daraus resultieren die Überlegungen zur Zukunft, in Form von drei bis fünf möglichen Entwicklungssträngen. Aus diesen lassen sich, konkret auf das Unternehmen bezogen, verschiedene Szenarien darstellen und können mit Eintrittswahrscheinlichkeiten hinterlegt werden.

So lassen sich Best/Worst-Case Szenarien festlegen, Szenarien in die Zukunft projizieren oder die drei wichtigsten Szenarien auswählen. Zu diesen Szenarien – ausgewählt nach strategischer Bedeutung oder Gefahrenpotential für das Unternehmen – lassen sich konkrete Maßnahmen ausarbeiten.



Abbildung 3: So werden Szenarien erstellt

4 Die Krisenvorbereitung

4.1 Wie vorbereitet ist ein Unternehmen auf potenzielle Krisen?

Wie plötzliche und unangemeldet Krisen eintreten, verdeutlicht folgendes Beispiel: Sie sind Geschäftsführer einer mittelgroßen Spedition. Es ist Samstagnachmittag, 15 Uhr. Es erreicht Sie ein Anruf der Polizei. Auf der Schnellstraße ist einer Ihrer Lkw verunglückt. Der Fahrer ist schwer verletzt und aus dem Tanklastzug sind Chemikalien ausgelaufen und gefährden ein Grundwasserschutzgebiet.

Jetzt ist die Krise da. Lokalredakteure sind vor Ort, Vertreter einer Umweltgruppe rufen im Unternehmen an, der Kunde wartet auf die Lieferung. Folgende Fragen verdeutlichen Ihnen, wie vorbereitet Ihr Unternehmen ist.

1. Wen rufen Sie an? Gibt es einen Krisenstab und wie lange braucht dieser, um handlungsfähig zu kommunizieren?
2. Wer spricht? Ist ein Krisensprecher bestimmt und gibt es einen Vertreter dazu? Ist dieser fach-

- lich und persönlich für diese Rolle geeignet und trainiert im Umgang mit Medien?
3. Was ist zu tun? Gibt es einen Plan, der erforderliche Maßnahmen genau auflistet? Wenn ja, wann wurde dieser zuletzt aktualisiert? Wie oft wurde der Krisenfall geübt?
 4. Was wird gesagt? Wie viel und welche Informationen geben Sie im Fall der Krise? Wer entscheidet, was gesagt wird? Wer gibt die Informationen frei und wie lange dauert der Freigabeprozess?
 5. Was wird nicht gesagt? Welche verdeckten Probleme gibt es im Unternehmen, die nicht an die Öffentlichkeit gelangen sollen? Sind sie darauf vorbereitet, diese Probleme schlüssig zu erklären?
 6. Wie lange dauert der Prozess? Wie können Management und Mitarbeiter sowie gegebenenfalls Kunden und Partner von dem Vorfall informiert werden, bevor er in den Medien erscheint?

4.2 Das Krisenkonzept

Rund 53 Prozent der befragten Unternehmen verfügen mangels Zeit oder Relevanz über kein Konzept für Krisen-PR. Dabei erfüllt es eine wichtige strategische Aufgabe, an der verschiedene interne Funktionen und eventuell externe Experten beteiligt sein müssen. Als Krisenteam identifiziert dieser Personenkreis alle kritischen Bezugsgruppen, Prozesse und Funktionen. Die Ergebnisse der Analyse fließen in das Krisenkonzept. Mit diesem Dokument definiert das Krisenteam Ziele, Zielgruppen und Kernbotschaften. Es legt die Strategie und die Taktik fest wer, was, wie, wann und mit wem kommuniziert. Auf dieser Basis plant es operationale und kommunikative Maßnahmen, um in potenziellen Krisenszenarien schnell und angemessen reagieren zu können.

Das Konzept muss eine Reihe von internen und externen Akteuren berücksichtigen. Allen voran die Medien, gefolgt von Mitarbeitern und deren Familien, den Kunden, Verbrauchern, Investoren sowie den Partnern des Unternehmens. Dazu kommen weitere Stakeholder (an dem Unternehmen Interessierte) wie Wettbewerber, Verbände, Anwohner, Betroffene und deren Angehörige, im schlimmsten Fall Hinterbliebene, die Staatsanwaltschaft und Kripo, kommunale Vertreter, Experten, Meinungsführer und Trittbrettfahrer sowie Banken oder Umweltgruppen. Jede einzelne Person dieser Gruppen zeigt individuellen Informationsbedarf, der bekannt sein und richtig erfüllt werden muss.

Für effektives Krisen-Management sind Informationen über den relevanten Personenkreis eine wichtige Grundlage. Denn hier lassen sich potenzielle Krisen rechtzeitig aufdecken oder abfangen, bevor sie die Geschäftsprozesse stören. Deshalb muss die Kommunikation mit ausgewählten Vertretern der relevanten Bezugsgruppen langfristig und aktiv gestaltet werden, damit das Bild vom Geschehen und die emotionale Bewertung aktiv gesteuert werden kann. In der frühen Phase von Krisen kann so verhindert werden, dass wichtige Stakeholder des Unternehmens erst aus den Medien von der Krise erfahren.

4.3 Externe Hilfe

Ausgebildete Krisenberater finden sich in renommierten PR- und Kommunikationsagenturen. Ebenso sind ausgebildete Coaches oder Mediatoren hilfreich. Externe Berater bieten robuste Vorgehensweisen und Werkzeuge für Prävention und Management von Krisen. Sie helfen bei der systematischen Analyse des Umfelds, der Erstellung des Krisenkonzepts mit konkreten Aktions-

plänen und des Krisenhandbuchs. In diesem Prozess überwinden Berater leichter betriebsinterne Barrieren und verleihen der Krisenvorbereitung eine strategische Bedeutung. Denn mangels Aktualität kommt das Projekt „Krise“ im Betriebsalltag allzu leicht unter die Räder.

5 Das Krisen-Management

5.1 Die Krise ist da

Zurück zum vorherigen Fallbeispiel. Der Tanklastzug liegt im Graben, die Chemikalie ist versickert, der Fahrer im Krankenhaus. Der Geschäftsführer der Spedition sitzt mit seinen Mitarbeitern in der Firma. Was ist jetzt zu tun? Wir gehen davon aus, dass das Unternehmen auf die Krise vorbereitet ist. Im ersten Schritt müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Was ist passiert?
- Wen betrifft es?
- Was war die Ursache?
- Welche Konsequenzen und Auswirkungen sind zu befürchten?
- Wie geht es weiter?

Diese können anhand des vorbereiteten Krisenszenarios schnell und schlüssig mit den richtigen Botschaften beantwortet werden.

5.2 Wer kommuniziert mit wem?

Die Geschäftsleitung hat aus Verantwortlichen relevanter Funktionen wie Unternehmenskommunikation, Recht, Personal, Betriebsrat oder Marketing einen Krisenstab gebildet. Alle Mitglieder haben ihren Fachgebieten entsprechende Rollen. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung sind klar definiert. Dieser Kreis bestimmt einen Sprecher. Es kommuniziert einzig und allein dieser Sprecher oder ein von ihm benannter Vertreter für weiterführende Informationen. Er muss zwingend trainiert sein im Umgang mit den Medien und Stakeholdern.

Da schnell, aktuell und umfassend kommuniziert werden muss, bereitet der Krisenstab Informationen klar und verständlich für die verschiedenen Zielgruppen auf. Diese Informationen sollen Konflikte entschärfen und Handlungsspielräume schaffen. Dabei ist wichtig, dass schrittweise je nach Entwicklungsstand der Situation kommuniziert wird. Für den entstandenen Schaden muss Verständnis gezeigt werden. Das Unternehmen soll sich auf die Themen der verschiedenen Bezugsgruppen einlassen und eventuell sogar einzelne unwichtige Positionen aufgeben. Niemals darf der Unternehmensvertreter auf der persönlichen Ebene den Gegner angreifen. Stattdessen soll er sachlich bleiben und objektivierbare Kriterien in der Diskussion mit den verschiedenen Interessengruppen einsetzen. Die Grundlagen für die richtige Kommunikation werden im Krisenkonzept für verschiedene Szenarien ausgearbeitet und dargestellt.

5.3 Wie wird kommuniziert?

Die im Krisenkonzept festgelegte Strategie bestimmt die Kommunikation. Entweder wird der bisherige Kommunikationsstil weitergeführt oder dem speziellen Krisen-Szenario angepasst. Die Strategie legt fest, in welchen Richtungen, in welchem Stil und vor allem in welchem Rhythmus kommuniziert wird. Wann und in welcher Reihenfolge, in welcher Informationstiefe und mit welcher Intention kommuniziert wird, hängt von der Zielgruppe und deren Wissensniveau, Einstellung und Relevanz für das Unternehmen ab.

Es gibt zwei unterschiedliche *Kommunikationsrichtungen*. In der frühen Phase der Krise ist die Kommunikation eher einseitig. Zu diesem Zeitpunkt ist es wichtig, schnell und umfassend Informationen bereitzustellen. So können komplexe Sachverhalte aus Unternehmenssicht dargestellt werden. In dieser Phase ist es entscheidend, Maßnahmen zur Schadensbegrenzung klar und deutlich zu kommunizieren. Im weiteren Verlauf der Krise empfiehlt es sich, die Richtung zu ändern. Jetzt wird es wichtig, in den Dialog mit den Bezugsgruppen zu treten. Das bedeutet, Standpunkte austauschen, Unternehmenssicht im Kontext darstellen und Hintergründe aufzeigen.

Der *Stil der Kommunikation* kann entweder offensiv oder defensiv sein. Offensive Kommunikation muss gut vorbereitet sein, denn das heißt aktiv auf die Zielgruppen zuzugehen. So können kritische Punkte vorweggenommen werden. In Kombination mit offensiver Rhetorik beschleunigt sich dadurch die Kommunikation. Je nach Situation kann auch defensiv kommuniziert werden. In der Hoffnung, dass Schwachstellen übersehen werden, reagiert das Unternehmen vorbereitet auf Anfragen, gibt aber nicht mehr Informationen nach außen als unbedingt notwendig. So können kritische Punkte vermieden werden, aber gleichzeitig verlangsamt sich der Kommunikationsprozess. Dies verlängert im schlimmsten Fall die gesamte Krise und verschiebt Probleme zeitlich nach hinten.

Der *Rhythmus der Kommunikation* bestimmt sich nach dem strategischen Krisenziel. Entweder soll Gras über die Sache wachsen, dann ist ein passiver Rhythmus angebracht. Soll jedoch die Chance ergriffen werden, thematisch mit der Krise zu wachsen, muss gestalterisch und aktiv kommuniziert werden. Das heißt die Entwicklung der Krise wird aktiv über aufbereitete Informationen mit neuen Aspekten und Perspektiven für die Diskussion vorangetrieben. Es wird mehr kommuniziert als gewöhnlich. Dies setzt eine hohe Themensouveränität und stabile Beziehungen zu den Zielgruppen voraus, denn sonst besteht die Gefahr, dass die Krise sich ausweitet und außer Kontrolle gerät.

Wenn diese Sicherheit nicht gegeben ist, so ist es besser sich passiv zu verhalten: Das heißt, die Entwicklung der Krise den Medien überlassen und eher weniger kommunizieren als sonst. Die Informationen konzentrieren sich nach dem Motto „einkreisen“ weitgehend darauf, bekannte Aspekte der Krise zu beleuchten und Perspektiven zu vertiefen. Bei extrem defensivem Verhalten besteht die Gefahr, fremdbestimmt zu kommunizieren. Im Gegensatz zur offensiven Kommunikation bestimmen hier die Zielgruppen, allen voran die Medien, welche Inhalte kommuniziert werden.

5.4 Das Krisenhandbuch

Zu einer guten Strategie gehört ein professionelles Krisenhandbuch – das hoffentlich nie zum Einsatz kommt. Es enthält genaue Organisationsangaben mit Telefonnummern und Adressen, praktische, einfach formulierte Handlungsanweisungen und übersichtliche Checklisten. Das Handbuch enthält alles. Es beginnt bei A wie Alarm im Brandfall und endet bei Z wie Zuständigkeiten. Bei größeren Betrieben muss es in einheitlicher Systematik für Hauptsitz, Niederlassungen und Lagerstätten und sowie für das Personal, das auf der Strecke unterwegs ist, konzipiert sein. Ein Krisenhandbuch muss immer griffbereit sein, so dass jeder Mitarbeiter in der Lage ist, auf seiner Ebene angemessen zu reagieren. Es ist wichtig, dass sich das Krisenhandbuch leicht aktualisieren lässt. Zur einfachen Handhabung empfiehlt sich neben der elektronischen Version eine Loseblattsammlung.

5.5 Die Kommunikationsinstrumente

Die Kommunikationsinstrumente sind die gleichen wie in normalen Zeiten. Nur müssen diese Kanäle schnell und präzise bedient werden, damit Falschinformationen und Gerüchte von Anfang an keine Chance bekommen. Zu der Liste der einsetzbaren Instrumente zählen in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit

- Mitarbeiterinformation via Betriebsversammlungen oder per Intranet,
- Stakeholderinformation sowie Kunden- und Partnerinformation via Internetauftritt, Brief, E-Mail oder Fax,
- Ad hoc Briefings der Medien zur unmittelbaren Darstellung der Ereignisse,
- Kurzinterviews in TV und Hörfunk,
- Online-Newsticker via Firmenhomepage,
- Pressemitteilungen für weitere Informationen,
- zitierfähige Statements im O-Ton als Text-, Ton- oder Video-Material zum Herunterladen auf der Website,
- Pressegespräche mit ausgewählten Journalisten und
- Pressekonferenzen.

Bei länger anhaltenden Krisen oder zur Nachbereitung können als vertrauensbildende und informative Instrumente Unternehmensbesichtigungen, Journalistenreisen, Podiumsdiskussionen oder Tage der offenen Tür eingesetzt werden. Beim Einsatz all dieser Instrumente steht die Vertrauensbildung durch Information im Vordergrund. Deshalb ist der Überbringer der Botschaften – der Krisensprecher – die wichtigste Person.

5.6 Der Umgang mit der Presse

In der Kommunikation zeigt sich zwischen Medien und Unternehmen ein Zielkonflikt. Die Medien verlangen schnelle und aktuelle Informationen über den Verlauf der Ereignisse. Das Unternehmen will nur gesicherte Erkenntnisse berichten und ihren Standpunkt zusammenhängend und ausführlich erklären. Journalisten stellen tückische Fragen, um an brisante Informationen zu kommen. Unternehmensvertreter dagegen konzentrieren sich eher auf die Sachebene und sind

diesen Fragen oft nicht gewachsen. Das zeigt, Medien brauchen einen kompetenten Ansprechpartner, der Verantwortung trägt und medientauglich ist. Doch Unternehmen verfügen selten über Mitarbeiter auf Geschäftsleitungsebene, die dieser Aufgabe ad hoc fachlich und persönlich gewachsen sind. Deshalb muss der Krisensprecher im Umgang mit Medien umfassend geschult werden. Hier empfehlen sich Medientrainings, die bestimmte typische Situationen mit einem Katalog an kritischen Fragen üben, denn Krisen erfordern ein Höchstmaß an kommunikativen Fähigkeiten. Die Vertrauensbildung bei den Medien und in der Öffentlichkeit hängt stark von dieser Person ab.

6 Nach der Krise ist vor der Krise

Krisennachbereitung hilft aus der überstandenen Krise zu lernen. Die Kommunikationsstrategie mit ihren strategischen Konzepten, der taktischen Umsetzung und die operationalen Instrumente müssen anhand von Reaktionen der Öffentlichkeit und der Medien über Aus- und Mitschnitte, TV-Aufzeichnungen etc. überprüft und überarbeitet werden. An den Ergebnissen zeigt sich, wo die Stärken und Schwächen des Konzepts sind, die für die nächste Krise beseitigt werden müssen.

7 Fazit: Chinesisch denken!

Damit die Krise auch zur Chance wird, lässt sich der Beitrag in sieben klare Regeln für den Hochseilakt Krisen-PR zusammenfassen:

1. Vorbereitet sein

Kernbotschaften dürfen nicht erst am Tag der Krise entwickelt werden. Sie müssen für verschiedene Szenarien fix und fertig in einem Krisenkonzept mit Rollen und Aufgaben formuliert sein.

2. Schnell sein

Das Unternehmen darf nicht zu früh und nicht zu spät kommunizieren. Flurfunk und Gerüchte haben meist einen Infovorsprung. Mit eigener klarer Darstellung bleibt die Stimmung steuerbar.

3. An den Normalfall erinnern

Mit Statistiken zeigen, dass der Vorfall eine Ausnahme ist. Fehlt dieser Hinweis, geraten die Ereignisse in den Köpfen außer Proportion, und das Image des Unternehmens nimmt Schaden.

4. Verständnis zeigen

Nur Fakten darstellen reicht nicht. Die Verantwortlichen müssen Verständnis zeigen – ohne dabei übertrieben betroffen zu sein.

5. Klartext reden

Da im Fall einer Krise viele Teilöffentlichkeiten informiert sein wollen, darf nicht im Fach- und Technikjargon geredet werden. Authentisches Auftreten ist entscheidend, denn eine PR-Show wirkt unglaubwürdig.

6. Persönlich auftreten

Selbst wenn der „Mob“ tobt, ein persönlicher Auftritt ist unumgänglich. Stellvertreter schicken ist verboten – genauso wie Krisenkommunikation per E-Mail.

7. Dialog frühzeitig aufnehmen

Rechtzeitig den Dialog in die eigenen Hände nehmen. Sonst übernehmen Interessengruppen die Meinungsbildung. Binden Sie beispielsweise Umweltgruppen in die Pressearbeit mit ein.