

Kommunikationsmanagement in außergewöhnlichen Situationen ist ein viel diskutiertes, dokumentiertes und beschriebenes Thema. Dennoch gilt auch heute noch die schon vor Jahren gewonnene Erkenntnis,<sup>1</sup> dass das viele Organisationen nicht davon abhält, sich mangelhaft darauf vorzubereiten. Die beste Form der Krisenbewältigung wäre eigentlich, sie erst gar nicht akut werden zu lassen. „Offenbar ist am gefasstesten, wer auf alles gefasst ist. So gesehen ist nicht morbide, sondern lebensklug, gelegentlich auch an Verlust und Versagen zu denken.“<sup>2</sup>

Stellen Sie sich vor, Sie schlagen aus heiterem Himmel in einer Führungsrunde vor, dass es notwendig wäre, sich mit der größten anzunehmenden Krisensituation auseinanderzusetzen. Sie werden vermutlich auf wenig Verständnis stoßen. Es sei denn, es gibt schon ein subkutanes Gefühl, dass Unheil drohen könnte.

Jedenfalls erfordert der **Vorstoß zur Krisenvorbereitung entsprechende Bewusstseinsbildung im Unternehmen**. Diese scheitert häufig an einer „gefährlichen Mischung aus Betriebsblindheit und mangelndem Problembewusstsein.“<sup>3</sup> In diesem Abschnitt beschäftigen wir uns mit dem Erkennen kritischer Themen und dem Management von Issues.

Dort, wo Krisenprävention systematisch betrieben wird, wird zwischen **harten Fakten und weichen Signalen** unterschieden. In einem Fall geht es um kritische Ereignisse, die sich beispielsweise aus dem Qualitäts-, Risiko- und Beschwerdemanagement ableiten lassen, im anderen um kritische Themen, die in der Gesellschaft Gegenstand eines öffentlichen Diskurses sind und sich auf unternehmerisches Handeln auswirken. Es kommt in der Tat selten vor, dass eine Angelegen-

---

<sup>1</sup> Mast (2008, S. 98).

<sup>2</sup> Martin (2010, S. 27).

<sup>3</sup> Roselieb und Dreher (2008, S. 6).

heit aus dem Nichts auftaucht und dadurch Unternehmen ins Trudeln geraten. Die meisten Krisen sind – empirisch betrachtet – hausgemacht, werden also durch falsche Unternehmenspolitik in den unterschiedlichsten Bereichen ausgelöst. Das kann sich beispielsweise in einer Häufung gleich lautender Beschwerden von Kunden äußern. Lorenz Steinke formuliert das so: „Nur selten trifft die von außen eskalierte Krise auf ein im Kern gesundes Unternehmen. Oft liegen über Jahre etabliert fehlerhafte Prozesse, ein schleichender Kundenverlust oder verkrustete Management-Strukturen vor, die eine Anpassung von Geschäftsmodell und -strategie an aktuelle Markterfordernisse oder veränderte Kundenwünsche vonnöten machen. Nicht selten steht der Riese, der vom Mediengewitter umgeworfen wird, schon seit Längerem auf tönernen Füßen. Doch nachdem Warnungen intern vorher ungehört verhallten, sind der von außen und das damit verbundene Medienecho nur der letzte Anlass für das Öffentlich werden der Krise.“<sup>4</sup>

---

## 2.1 Auch Themen machen Karriere

Wenn Krisen exogen induziert sind, also von außen in das Unternehmen getragen werden, kommen sie selten aus heiterem Himmel. Sehr häufig kommt es vor, dass eine Materie in der Politik, der Wissenschaft, den Medien, vielleicht auch in einer bestimmten Branche schon länger diskutiert wird. Auch Themen machen also Karriere.<sup>5</sup> Es gibt in jedem Land Leitmedien, die oft den Anstoß für ein Thema geben. In der Folge greifen es andere Medien auf, brechen die Geschichte auf regionale Begebenheiten herunter, und schließlich fließt das alles in einen politischen und gesellschaftlichen Dialog ein.

Dazu zwei Beispiele jüngeren Datums: Die abrupte Beendigung der Bindung des Schweizer Franken an den Euro im Januar 2015 war alles andere als unvorstellbar. Durch die drei Jahre lang währenden Interventionen wurden hohe dreistellige Milliardenbeträge an Euro bei der eidgenössischen Notenbank angehäuft und damit die Geldmenge in der Eidgenossenschaft aufgebläht. Irgendwann musste die auf Preisstabilität bedachte Schweizer Notenbank handeln. Aber das wollte keiner wahrhaben und manche Marktteilnehmer waren wohl auch naiv genug zu glauben, dass rechtzeitig die Klingel betätigt würde, wenn der Zeitpunkt gekommen wäre. Wenige Wochen nach dem SNB-Beschluss wussten die Medien zu berich-

---

<sup>4</sup> Steinke (2014, S. 46).

<sup>5</sup> <http://www.pr-wiki.de/index.php/Main/IssuesManagement#Absatz8>.

ten, dass die Schweizer Wirtschaft vor einem massiven Absturz stünde.<sup>6</sup> Hauptbetroffene: Die Exportwirtschaft, der Tourismus und die übrig gebliebenen Nehmer von Frankenkrediten im Ausland, deren Schuldenturm über Nacht in lichte Höhen gewachsen war. Letztere hätten Zeit gehabt, ihre Kredite zu konvertieren. Für die im Außenhandel und im grenzüberschreitenden Dienstleistungsgeschäft in der Schweiz tätigen Unternehmen waren die Möglichkeiten, präventive Maßnahmen zur Krisenbewältigung zu ergreifen, hingegen kaum vorhanden. Sie konnten in der Tat nur hoffen, dass es nicht dazu kommen würde.

Ein anderes Thema, das die Wirtschaft nicht unerheblich beeinflussen wird ist TTIP: Die Transatlantische Handels- und Investitionspartnerschaft wird seit den neunziger Jahren diskutiert und seit Juli 2013 zwischen der Europäischen Union und den USA verhandelt. Ziel dieses Übereinkommens ist es, den Waren-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr von bestehenden Hemmnissen zu befreien. Damit soll die Wirtschaft diesseits und jenseits des Atlantiks angekurbelt werden. Davon ist im öffentlichen Diskurs aber keine Rede. Vielmehr geht es um befürchtete Klagen amerikanischer Konzerne gegen Gesetzesänderungen im Bereich Umwelt, Gesundheit und Soziales zu Lasten der Steuerzahler in Europa. Zum Synonym für das Downgraden der Standards wurde das amerikanische „Chlorhuhn“. Ob es angesichts der hitzigen politischen Diskussionen jemals zu einer Ratifizierung des Abkommens kommen wird, ist offen. Aber falls es dazu kommt, wäre es doch angebracht, sich mit den Inhalten<sup>7</sup>, die von der EU und einer Reihe weiterer Organisationen online publiziert werden, auseinanderzusetzen. Erkennbar sind derartige Bemühungen von Unternehmen, die Chancen und Risiken von TTIP abzuwägen, gegenwärtig kaum.

Wenn Ihnen die großen Themen der Weltwirtschaftspolitik zu fern und abgehoben erscheinen: Oft sind es Entscheidungen im näheren landes- oder kommunalpolitischen Umfeld, die Unternehmen in ihrer Entwicklung massiv betreffen. Beispiele sind Verkehrsverbote für Lkw auf bestimmten Straßen, die Verteuerung von Schienentransporten oder gar die Einstellung bestimmter bislang genutzter Bahndienstleistungen. Raumordnungsentscheidungen haben schon manchen Betrieb auf dem falschen Fuß erwischt, wenn sie sich plötzlich in einem Umfeld mit Wohnbaugründen wiederfinden, die jede unternehmerische Expansion unmöglich machen. Die Liste exogener Einflussfaktoren, die Unternehmen Probleme bereiten können, ist lang. Neue Normen für Produktionsverfahren, Steueränderungen, gewerkschaftliche Konflikte oder eine Regierung, die reformunfähig ist, sind in der Lage, das unternehmerische Leben vor große Herausforderungen zu stellen.

<sup>6</sup> <http://www.format.at/finanzen/schweizer-franken/studie-schweizer-wirtschaft-absturz-5426694>.

<sup>7</sup> [http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ttip/index_de.htm).

## 2.2 Management von Issues

In allen angeführten Fällen haben wir es mit Issues – also Fragen oder Problemen von gesellschaftlichem Interesse mit Konfliktpotenzial – zu tun, die zu managen sind. Dieser Prozess erfolgt in drei Stufen: 1) Thema identifizieren durch Scanning und Monitoring. 2) Der nächste Schritt ist die Bewertung für das eigene Unternehmen. 3) Und schließlich müssen Maßnahmen ergriffen werden.<sup>8</sup> Kommunikative Überforderung in Krisensituationen „basiert zu einem erheblichen Teil auf einer fehlenden kontinuierlichen und systematischen Beobachtung der Organisationsumwelt, d. h. vor allem auf nicht vorhandenen oder nicht funktionierenden strategischen Frühaufklärungssystemen in der Unternehmenskommunikation.“<sup>9</sup>

Die Themenidentifikation erfolgt auf zwei Ebenen:

1. **Interne Themenidentifikation durch das Qualitäts-, Risiko und Beschwerdemanagement.** Werden hier bestimmte Eskalationsstufen überschritten, die vorher festgelegt wurden, sind entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Liegen etwa zahlreiche inhaltsgleiche Kundenbeschwerden vor, könnte ein Produktrückruf notwendig sein. Die eigenen Mitarbeiter – und zwar nicht nur die in der Qualitätskontrolle oder im Beschwerdemanagement – können wertvolle Beiträge zur frühzeitigen Krisenwahrnehmung leisten<sup>10</sup>, dazu müssen sie aber wissen, was von ihnen erwartet wird. Das Bewusstsein muss entwickelt werden, dass kritische Ereignisse „nach oben“ gemeldet werden sollen. Das ist auch eine Frage der Unternehmenskultur, konkreter gesagt, des internen Umgangs mit Kritik. Die eigenen Mitarbeiter zu sensibilisieren ist eine wesentliche Aufgabe von Krisentrainings.
2. **Zur Identifikation kritischer externer Themen und der Bewertung der Relevanz für das Unternehmen kommt das Issue Management zum Einsatz.** Anschließend wird eine Themenstrategie für den Fall einer weiteren Eskalation entwickelt. Themen, die für Ihr Unternehmen Veränderungsprozesse einleiten können, finden Sie durch Medienbeobachtung und durch aktive Nutzung der Social-Media-Plattformen für die Meinungsforschung. Genau das tun nämlich auch Journalisten in klassischen Medien.<sup>11</sup> „Unzufriedene Mitarbeiter machen auf Missstände in ihren Unternehmen aufmerksam und liefern den Medien das Bildmaterial gleich online. Journalisten suchen sich aus den öffentlichen Foren

---

<sup>8</sup> Steinke (2014, S. 26 ff.).

<sup>9</sup> Röttger und Preusse (2008, S. 159).

<sup>10</sup> Roselieb und Dreher (2008, S. 7).

<sup>11</sup> Dazu (Immerschitt 2010, S. 140 f.).

enttäuschter Bankkunden, wütender Bauherren oder verärgelter Urlaubsreisender die pointiertesten und glaubwürdigsten Beitragsschreiber gezielt heraus und haben so gleich die passenden Protagonisten für ihre Story, wo früher wochenlange Recherche nach Tipgebern oder Service-Opfern notwendig gewesen ist. Das macht die Krisenberichterstattung nicht nur schneller, es verändert auch die Themen, über die berichtet wird, und den Umfang, in dem dies geschieht.“<sup>12</sup>

Behalten Sie nicht nur die Äußerungen über Ihr eigenes Unternehmen im Auge, sondern schauen Sie auch, wie sich das „Standing“ Ihrer Branche entwickelt. Nach 2008 haben einige Wirtschaftszweige massiv gelitten: Banken, Versicherungen und Vermögensverwalter können ein Lied davon singen. Atomenergie ist seit Fukushima völlig unten durch. Die Fleischindustrie sieht sich permanent durch eine zunehmende Zahl an Vegetariern und Veganern in die Verteidigung gedrängt. Der Tourismus in Westeuropa hat durch die EU-Sanktionen gegen Russland massive Nachteile, weil die Russen sich im Westen nicht mehr willkommen fühlen.<sup>13</sup>

Das Kaufverhalten ändert sich nicht nur durch das Onlineshopping. Einen Trend setzt die Generation Y durch Nutzen statt Besitzen. Das wissen Hersteller von Wintersportartikeln schon länger: Die Skiausrüstung wird ausgeliehen und nicht mehr gekauft. Jetzt schlägt das Thema offenbar auch auf die Automobilindustrie durch. Großstädter, zumindest in Mitteleuropa, verzichten immer häufiger auf ein eigenes Auto, betreiben stattdessen Car Sharing.

Es geht bei dieser Beobachtung nicht nur darum, was sich in Ihrer Branche tut oder was die Politik plant. Technologische Veränderungen können ganze Branchen ins Wanken bringen. Denken Sie nur an die CD- und DVD-Produzenten. Massive Veränderungen kann es aber auch durch eine öffentliche Diskussion über Technologiefolgen oder energiepolitische Entscheidungen geben. Der Ausstieg aus der Atomenergie und der massive Einstieg in die Windenergie hat Deutschland in einen industrialisierten Süden mit Strommangel und einen energetisch aufgeladenen Norden mit zu wenigen Abnehmern geteilt. Dazwischen verlaufen zu wenige 380-kV-Leitungen. Welche Emotionen hier mitschwingen, zeigt der Schlagabtausch zwischen Bayerns Ministerpräsidenten, der sich für Gaskraftwerke und gegen Stromleitungen aussprach und dabei offenbar einen Nerv bei seinem Amtskollegen in Schleswig-Holstein getroffen hat.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Steinke (2014, S. 185).

<sup>13</sup> <http://www.welt.de/wirtschaft/article134684147/Warum-die-Russen-jetzt-lieber-zu-Hause-bleiben.html>.

<sup>14</sup> <http://www.kn-online.de/Schleswig-Holstein/Landespolitik/Im-Stromtrassen-Streit-harte-Kritik-aus-Kiel-an-Seehofer>.

Ein Megatrend liegt im Employer Branding begründet. In alternden Gesellschaften mit rückläufiger Bevölkerung und zunehmender Überalterung werden es Unternehmen immer schwerer haben, geeignete Mitarbeiter zu finden und zu binden. Davon hängt es aber letztlich ab, ob Betriebe ihre Tätigkeit weiter ausüben können.<sup>15</sup> Wer Ärzte, Pfleger, Techniker, Mathematiker, Ingenieure, Programmierer oder Tourismusexperten braucht, kämpft heute schon mit Mangelerscheinungen. Angesichts der Demografie in der DACH-Region wird das Problem nicht geringer. Im Gegenteil!

Um es auf einen Nenner zu bringen: Krisenprävention erfordert immer auch einen Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens hinaus. Jede Branche kämpft dabei mit unterschiedlichen Herausforderungen. Zum Problem wird das nur, wenn diese Themenfelder nicht erkannt werden. Sind Sie hingegen am Radar des Frühwarnsystems, dehnt das die Reaktionszeit aus.<sup>16</sup>

Es gibt eine Reihe von **Ansatzpunkten, welche Themen Unternehmen öffentliche Aufmerksamkeit und damit latente Krisenanfälligkeit bescheren** und sie daher auch in einer Krise „interessant“ macht. Die für die regionale und internationale Wirtschaft relevante Größe gehört da jedenfalls dazu, auch die Marktführerschaft in einem Segment. Lorenz Steinke hat weitere Faktoren zusammengetragen. Hier eine kleine Auswahl:<sup>17</sup> Ihre Branche hat ein schlechtes Image, Sie beschäftigen sich mit Produkten von hoher Sensibilität (Gesundheit, Ernährung, Kinderbedarf) oder stehen für Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit. Sie waren bereits häufiger in den Medien, haben also eine „Krisenhistorie“, beziehen ihre Rohstoffe aus unbekanntem Quellen oder geben ihren Kostendruck an Lieferanten weiter. Krisenanfällig sind gleichermaßen stark wachsende Unternehmen, die baulich expandieren wie auch wirtschaftlich schwächelnde Betriebe, die Mitarbeiter freisetzen müssen. Nicht zuletzt sind Veränderungen an der Spitze des Unternehmens, Diadochenkämpfe im Management oder Meinungsverschiedenheiten über die Unternehmensstrategie oft der Stoff, aus dem Krisen entstehen.

Für Unternehmen, für die ein bis zwei der genannten Punkte gelten, trifft in ganz besonderer Weise zu, was der österreichisch-amerikanische Kommunikationswissenschaftler und Soziologe Paul Watzlawick in einem berühmt gewordenen Axiom so formuliert hat: „Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht

---

<sup>15</sup> Lösungsansätze für dieses Problem speziell für KMU finden Sie hier: (Immerschitt und Stumpf 2014).

<sup>16</sup> Fischer-Appelt (2009, S. 186).

<sup>17</sup> Steinke (2014, S. 22 f.).

nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren.“<sup>18</sup> Die Politik der verschlossenen Auster hat kaum je funktioniert, denn: „Je hartnäckiger Organisationsverantwortliche in der Krise Mitteilungen verweigern, desto heißer wird es in der Gerüchteküche hergehen. Oder analytischer formuliert: Je weniger die funktionale Kommunikation leistet, desto mehr wird die individuelle mobilisiert.“<sup>19</sup>

Für die systematische Beobachtung der Medien gibt es eine Vielzahl an Werkzeugen<sup>20</sup>, wie intensiv sie genutzt werden sollen und müssen, hängt nicht zuletzt davon ab, wie exponiert Ihr Unternehmen ist. Liegen mehrere der angeführten Indikatoren für Krisenanfälligkeit vor, sollte der Blick genauer auf das Umfeld gerichtet sein. „Gutes Reputation Management ist ein langfristiger Prozess, der in ruhigen Zeiten ... einsetzen sollte. Seien Sie verlässlich, liefern Sie allen Stakeholdern Informationen über Ihr Unternehmen und Ihre Ziele und sondern Sie nicht bloß Werbebotschaften ab, die bei den Medien durchwegs durchs redaktionelle Raster und bei Ihren Kunden durch den Glaubwürdigkeits-Check fallen.“<sup>21</sup>

---

<sup>18</sup> zitiert nach (Immerschitt 2009, S. 26).

<sup>19</sup> Arlt (2008, S. 70).

<sup>20</sup> Steinke (2014, S. 28 f.).

<sup>21</sup> Steinke (2014, S. 33).



<http://www.springer.com/978-3-658-10943-1>

Aktive Krisenkommunikation

Erste Hilfe für Management und Krisenstab

Immerschitt, W.

2015, X, 53 S. 3 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-10943-1