

Vorbereitung ist (fast) alles

Von Ronny Kummer – Krisen können bei Firmen, Behörden oder Institutionen gewaltige Reputationsschäden verursachen, deshalb wird Krisenkommunikation zum entscheidenden Faktor. Wie funktioniert gute Krisenkommunikation?

Sommer 2020. Die Folgen der Covid-19-Pandemie und des Shutdowns sind noch nicht absehbar – auch im Wirtschaftsraum Bern nicht. Die Coronakrise wird uns noch lange beschäftigen – auch kommunikativ. Sei es eine Pandemie oder ein Unglücksfall, seien es Verfehlungen von Führungskräften oder sei es ein drohender Konkurs: In einem Krisenfall wird die Kommunikation zu einem entscheidenden Faktor. In den Medien und in der Politik, an Stammtischen und auf sozialen Plattformen wird immer häufiger nicht nur über eine Krise an sich debattiert, sondern auch – oder fast nur noch – über die Kommunikation rund um die Krise. Meist sehr emotional, oft an den Fakten vorbei und immer häufiger in Form unkontrollierter «Shitstorms» auf Facebook, Instagram, Twitter und Konsorten.

Bei betroffenen Unternehmen, Behörden, Verbänden und Organisationen kann dies gewaltige Reputationsschäden verursachen, die bis zur existenziellen Bedrohung führen können. Darum ist Krisenkommunikation nötig: schnell, zielgerichtet, offen, ehrlich und verständlich – idealerweise auf der Basis eines entsprechenden Kommunikationskonzepts. Gute Krisenkommunikation kann Imageverluste verhindern, sie kann Sicherheit, Ruhe und Vertrauen vermitteln, Transparenz schaffen, Gerüchte unterbinden und Betroffene bei der Bewältigung einer Krise moralisch unterstützen.

Vom Swissair-Absturz zum Diesel-Skandal von VW

Krisenkommunikation wird oft mit legendären Fällen in Zusammenhang gebracht, die sich tief ins kollektive Gedächtnis eingegraben haben. Zum Beispiel die viel gerühmte Krisenkommunikation der Swissair im Herbst 1998 nach dem Absturz von Swissair-Flug 111 bei Halifax mit 229 Todesopfern. Beatrice Tschanz, die damalige Kommunikationsverantwortliche der Fluglinie, brachte ihre Strategie rückblickend wie folgt auf den Punkt: «Alle Fakten, keine Spekulationen, Opfer und Angehörige haben Priorität.» Schnelle, aktive Kommunikation, Offenheit und ehrliche emotionale Anteilnahme waren ihre Erfolgsrezepte. Beatrice Tschanz wurde zum glaubwürdigen und sympathischen Gesicht der Fluggesellschaft – und der Imageschaden für die Swissair blieb trotz des tragischen Ereignisses erstaunlich gering. Die Krisenkommunikation der Swissair hatte Vorbildwirkung und trug viel bei zur Professionalisierung der Krisenkommunikation in Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft.

Dennoch kommt es immer wieder vor, dass Unternehmen versuchen, eine Krise einfach auszusitzen, wie das Beispiel Volkswagen bewies. Der Einsatz betrügerischer Abgas-Software wurde für VW nicht zuletzt wegen der katastrophalen Kommunikation zum «Dieselgate», weil nur dann kommuniziert wurde, wenn es wegen drohender «Leaks» nicht mehr zu



Vorbereitung der Krisenkommunikation

- Konzept für Krisenkommunikation erstellen (Szenarien / Zielgruppen / Botschaften / Strategien / Massnahmenpläne / Organisation inkl. Verantwortlichkeiten, Abläufen und Infrastruktur / Erfolgskontrolle)
 - Mögliche Krisenthemen evaluieren und aufbereiten
 - Potenzielle Argumentarien (Q+A) und Sprachregelungen erstellen
 - Technische und kommunikative Infrastruktur schaffen
 - Krisenstab definieren und schulen
 - Szenarien durchspielen und trainieren (inkl. Medientraining)
 - Netzwerk/Umfeld proaktiv pflegen für Support im Krisenfall
-

«Jede und jeder kann in eine Situation geraten, in der Krisenkommunikation angesagt ist.»



verhindern war. Neben einem massiven Imageverlust musste der grösste Autohersteller der Welt einen Börsenabsturz und Millionenklagen in Kauf nehmen.

Eine Krise kann jede und jeden treffen

Krisenkommunikation kann aber nicht nur bei global tätigen Unternehmen zum Thema werden. Eine Krise kann alle treffen: das lokale KMU, die Gemeindeverwaltung, den Quartierladen, den Sportverein, die Kulturveranstalterin, das Pflegeheim oder Persönlichkeiten aus allen Gesellschaftsbereichen. Jede und jeder kann unvermittelt in eine Situation geraten, in der Krisenkommunikation angesagt ist. Die Gründe dafür können sehr unterschiedlich sein: Unglücksfälle, Veruntreuung, Produktmangel, Führungsprobleme, Differenzen mit Stakeholdern, Grenzverletzungen von Einzelpersonen, Absatzkrisen, Insolvenz, Kündigungen, Datenschutz-Pannen, Produktrückrufe, Shitstorms in den sozialen Medien, Informationslecks über interne Belange und vieles andere mehr.

Vorbereitung ist (fast) alles

Die kommunikative Bewältigung einer Krise ist planbar. Vorbereitung ist (fast) alles. Je besser ein Unternehmen auf eine Krise vorbereitet ist, desto besser wird es diese meistern können. Zwar hat jede Krise ihre ganz spezifischen Eigenschaften. Auch können sich Themen und deren Einschätzungen während einer Krise verändern. Oft sind sie innert Stunden schon wieder überholt. Doch Krisenkommunikation ist wie improvisierte Musik. Jazzmusiker können nur auf der Basis von viel Wissen, Können und jahrelangem Üben so hinreissend improvisieren. Dasselbe gilt für die Krisenkommunikation. Schnelles und flexibles Handeln und Kommunizieren ist nur möglich dank guter Vorbereitung (siehe Checklisten).

Nach der Krise ist vor der Krise

Sommer 2020. Noch wissen wir nicht, wie sich die Covid-19-Pandemie und die Wirtschaft entwickeln werden. Sicher ist nur eins: Die nächste Krise kommt bestimmt, in welcher Form auch immer – und darauf gilt es sich vorzubereiten: mit der Überprüfung des bestehenden respektive der Erstellung eines neuen Konzepts für Krisenkommunikation. Denn nach der Krise ist vor der Krise.

Ronny Kummer ist PR-Berater und Inhaber der ronnykummer gmbh mit Sitz in Bern. Mit dem Journalisten, Kommunikationsfachmann und Grafiker Iwan Raschle (raschle & partner, Atelier für Gestaltung und Kommunikation GmbH) betreibt er das Joint Venture www.krisenbewaeltigung.ch. Beide haben langjährige Erfahrung in der Krisenkommunikation und nutzen die Synergien ihrer beiden Firmen bei der Krisenkommunikation für KMU sowie mittlere und kleine Gemeinden.

Erfolgsfaktoren der Krisenkommunikation

- Intern vor extern kommunizieren
 - Aktiv und schnell informieren
 - Offen, wahr und transparent kommunizieren
 - Nur gesicherte Fakten vermitteln, keine Spekulationen
 - Aktuelle Situation schildern, weiteres Vorgehen kommunizieren
 - Emotionen zulassen, aufrichtige Betroffenheit zeigen
 - Allfällige Fehler zugeben; entschuldigen
 - Strategien der Situation anpassen
 - Klare Sprachregelungen definieren
 - Tun, was versprochen wurde; den Worten Taten folgen lassen
 - Eine Stimme, ein Gesicht: Es tritt stets dieselbe Person an die Öffentlichkeit
 - Dialog gegen innen und aussen aufrechterhalten
 - Kommunikationsmassnahmen mit anderen Beteiligten koordinieren
-