



FOTO: PHOTOCASE.COM/ALEX

Krisen-Kommunikation

Jede Krise ist heute potenziell global. Facebook, Twitter & Co. machen selbst lokale Ereignisse weltweit sichtbar – und das in einem atemberaubenden Tempo. Unternehmen müssen ihre Kommunikation darauf einstellen – oder sie gehen im nächsten Shitstorm unter. → VON SACHA WIGDOROVITS

Es war einmal ein grosses, mächtiges Unternehmen. Dieses Unternehmen stellte viele schmackhafte Nahrungsmittel und Getränke her, weshalb es weltweit zur Nummer 1 seiner Branche wurde. Eines dieser Produkte war ein knackiger Schokoladenriegel, der bei Kindern und Erwachsenen auf fast allen Kontinenten sehr beliebt war. Doch dann tauchte eines Tages eine kleine Organisation auf, die sich den Schutz von Tier und Umwelt auf die Fahnen geschrieben hatte. Ohne Vorwarnung behauptete diese kleine Organisation, das grosse Unternehmen zerstöre mit seinen beliebten Schokoladenriegeln die Lebensgrundlage der Orang-Utans in Indonesien. Denn es werde für die Herstellung dieses Produkts Palmöl, zu dessen Herstellung die Regenwälder abgeholzt würden, in denen die Menschenaffen lebten.

Das grosse Unternehmen reagierte auf diese Anschuldigungen zunächst so, wie es grosse Unternehmen häufig tun, wenn eine viel kleinere Organisation oder Einzelperson sie mit Vorwürfen konfrontieren: nämlich gar nicht! Was, so werden sich die Chefs des grossen Unternehmens fürs Erste wohl gesagt haben, können diese kleinen weltverbessernden Umweltschützer gegen uns «Masters of the Universe» denn schon gross ausrichten? Nun, die «kleinen weltverbessernden Umweltschützer» konnten dem Weltkonzern eine virale Gegenkampagne bescheren. Und sie taten dies mit allen Mitteln, die uns heute zur Verfügung stehen: Auf Facebook, Twitter, YouTube, Vimeo und natürlich auf der eigenen Webseite publizierten sie böse Attacken gegen das grosse Unternehmen und nannten es einen «Killer».

Das wirkte: Innerhalb kürzester Zeit schlossen sich rund um die Welt Hunderttausende von Menschen dem Protest gegen das grosse, überhebliche Unternehmen an. Als Folge dieses viral-virtuellen Massenprotests begannen sich auch die klassischen Medien für den Fall zu interessieren und trugen ihn an zig Millionen weiterer Menschen heran.

«Eine geschickte virale Gegenkampagne kann selbst grosse Unternehmen in eine kritische Situation manövrieren.»

Sacha Wigdorovits

Der Rest der Anti-Kitkat-Kampagne von Greenpeace gegen Nestlé ist Geschichte: Nach zwei Monaten gab der Nahrungsmittelriese im Mai 2010 klein bei. Er erklärte, bei der Herstellung seines Schokoladenriegels in Zukunft kein Palmöl mehr zu benutzen, das aus Produktionsbetrieben stammte, wegen denen man den Regenwald abgeholzt oder niedergebrannt hatte. →

DER AUTOR

SACHA WIGDOROVITS

war während 20 Jahren Journalist (z. B. Chefredaktor des Blicks) und Gründer der Pendlerzeitung 20 Minuten. Er ist Inhaber der auf Unternehmens- und Krisenkommunikation spezialisierten Contract Media AG. Die Zürcher Agentur war u. a. beteiligt an der Kommunikation des Absturzes von Flug SR 111, der US-Sammelklage gegen Sulzer Medica, dem Phoenix/Swiss-Projekt, den Börsenvorwürfen gegen die Sonova Holding sowie für die Expo Holding an der Bewältigung des Reaktorunglücks in Fukushima.

→ www.contractmedia.ch

VIRALES MARKETING

Die erfolgreiche Kampagne von Greenpeace ist nicht die einzige ihrer Art. Aber sie ist wohl das bisher eindrücklichste Beispiel dafür, wie man dank heutiger Informations- und Kommunikationstechnologie und dank der richtigen Onlineplattformen mit einer geschickten viralen Gegenkampagne selbst scheinbar unangreifbare Unternehmen in eine kritische Situation manövrieren kann. Dies umso mehr, als die meisten dieser Unternehmen bis heute noch nicht fähig sind, selber erfolgreich virale Onlinekommunikation zu betreiben. Die Ausbreitung der sozialen Netzwerke hat deshalb die Unternehmenskommunikation noch viel komplexer gemacht, als sie es schon vorher war. Dies gilt für die Krisenkommunikation ganz besonders.

Schon vor der Erfindung von Facebook, Twitter & Co. stellten Krisen die betroffenen Unternehmen oder Personen vor grosse Herausforderungen, weil die virtuelle Welt keine räumlichen und zeitlichen Grenzen kennt. Das heisst: Krisen haben, egal, wo sie sich ereignen, immer ein globales Schadenspotenzial und müssen auf globaler Basis bekämpft werden.

Als beispielsweise 1998 beim Absturz des Swissairflugs SR 111 vor Halifax 229 Menschen ihr Leben verloren, war dies während zweier Wochen eines der drei Top-Nachrichtenergebnisse weltweit. Dies bedeutete, dass das Krisenkommunikationsteam der Fluggesellschaft, das damals – externe Berater mitgerechnet – 36 Personen umfasste, in einem Drei-Schicht-Betrieb rund um die Uhr tätig sein musste. Und selbstverständlich musste es über Sprecher verfügen, die nicht nur in den drei Hauptlandessprachen Deutsch, Französisch und Italienisch, sondern auch in Englisch fliessend Radio-Interviews geben und Fragen beantworten konnten.

Hätte sich dieser Unglücksfall in den letzten Jahren ereignet, wäre der personelle Aufwand in Sachen Kommunikation noch viel grösser gewesen, weil man neben den klassischen Medien auch die sozialen Netzwerke konstant hätte beobachten und aktiv für die Kommunikation nutzen

müssen. Denn insbesondere für diese Plattformen gilt das berühmte Zitat von Kaiser Karl V.: «In meinem Reich geht die Sonne niemals unter.»

JEDE KRISE IST HEUTE GLOBAL

Das legendäre Webmanifest «The Cluetrain Manifesto» (www.cluetrain.com) bringt die neue, globale Öffentlichkeit auf den Punkt: «Es gibt keine Geheimnisse mehr: Wir erwachen und vernetzen uns. Wir beobachten euch. Aber wir warten nicht!» Diese durchaus drohend gemeinten Worte aus dem Jahr 1999 illustrieren, dass das Internet und speziell die sozialen Netzwerke die (Krisen-)Kommunikation nicht nur technologisch und wegen des erhöhten Ressourcenbedarfs beeinflussen. Sie besitzen auch einen enormen gesellschaftlichen Einfluss. Denn sie haben die Userinnen und User (Bürgerinnen und Bürger, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Konsumentinnen und Konsumenten) viel mündiger und damit kritischer gemacht – und letztlich dazu geführt, dass die altergebrachten Autoritäten in Politik und Wirtschaft noch stärker als früher infrage gestellt werden. Weil man deren Vertreter zu oft dabei ertappt hat, wie sie sich um unbequeme Wahrheiten herum schummeln, wie sie opportunistisch versuchen, den Weg des geringsten Widerstands zu gehen oder eigene Fehler und Niederlagen schönzureden.

DIE 5 WICHTIGSTEN REGELN

Aufgrund dieser gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen sind die folgenden Punkte zentral für eine erfolgreiche Krisenkommunikation:

■ **Krisenkommunikation muss vor der Krise in Angriff genommen werden.** Ein gutes Image ist die wichtigste Grundlage für die eigene Glaubwürdigkeit – und damit für den Erfolg in der Krise. Deshalb muss man seine Beziehung zu den Medien und seinen anderen Stakeholdern, wie zum Beispiel den Abnehmerinnen und Abnehmern der eigenen Produkte, langfristig aufbauen und kontinuierlich pflegen. Nicht erst, wenn die Krise begonnen hat.

■ **Beim Beginn der Krise muss sofort kommuniziert werden** und man darf die Aufklärung seiner Stakeholder nicht abreißen lassen. Krisen wecken Ängste (innerhalb und ausserhalb eines Unternehmens), sie schüren Spekulationen – teilweise werden sie auch böswillig durch Konkurrenten verbreitet – und sie lösen Emotionen aus. Damit können sie eine Eigendynamik entfalten, die – einmal in Gang gesetzt – nur noch schwierig zu kontrollieren ist. Aus diesem Grund muss man in Krisen innerhalb der ersten zwei Stunden mit der aktiven Kommunikation beginnen und diese aufrechterhalten, selbst wenn man zwischendurch nicht mehr sagen kann als «Wir wissen derzeit noch nicht mehr.»

■ **Faktentreue und Transparenz sind oberstes Gebot.** Entscheidend ist, sich nicht zu Mutmassungen und spekulativen Ankündigungen hinreissen zu lassen, sondern stets nur das zu kommunizieren, was als absolut erwiesen gilt. Denn falls sich Spekulationen später als falsch herausstellen, dann leidet die eigene Glaubwürdigkeit. Dasselbe ist auch der Fall, wenn man versucht, unliebsame Fakten zu verheimlichen oder sie immer erst auf Anfrage bekannt gibt. In unserem digital-vernetzten Zeitalter gibt es keine Geheimnisse mehr. Deshalb ist vollständige Transparenz unerlässlich.



«Wer die Krise
nur unter juristischen
Gesichtspunkten
analysiert, wird mit grosser
Wahrscheinlichkeit
scheitern»

Sacha Wigdorovits

■ **Krisen brauchen Vorbereitung,** eine gute Organisation, vertiefte Medienkenntnisse, technisches Know-how und ausreichende Ressourcen. Dies bedingt ein Konzept, das zeigt, mit welchen Krisenszenarien zu rechnen ist, wie man darauf reagiert und wer dafür verantwortlich ist. Dabei ist es entscheidend, dass zwar zu Beginn und auch in weiteren Schlüsselphasen der Krise der oberste Chef – der CEO oder in Ausnahmefällen der Verwaltungsratspräsident – selber vor die Mikrofone und Kameras tritt. Aber die Hauptverantwortung für das eigentliche Krisenmanagement muss eine andere Führungskraft übernehmen, zum Beispiel der Chief Operating Officer COO. Denn es ist unmöglich, als CEO gleichzeitig das Tagesgeschäft zu führen und sich der Bewältigung der Krise zu widmen.

Entscheidend ist auch, Krisen nicht nur theoretisch zu analysieren und ihre Bewältigung zu planen, sondern sie anhand konkreter Beispiele möglichst realitätsnah zu üben. Auf Stufe des Kommunikationsteams wird man im Krisenfall nicht darum herumkommen, die internen Ressourcen durch externe Helfer zu verstärken. Wichtig ist dabei, über das Know-how zu verfügen, das es im Umgang mit Medien braucht, und über die notwendigen Fachkenntnisse, um alle heute verfügbaren technologischen Mittel, insbesondere auch die sozialen Netzwerke, in die Krisenkommunikation zu integrieren.

■ **Krisen brauchen Führungsstärke, Durchhaltewillen und Empathie.** Sie brechen oft unvermittelt aus, können aber lange dauern. Rückschläge sind auf dem Weg der Bewältigung normal. Deshalb verlangen Krisen Durchhaltewillen und Führungsstärke. Letzteres ist insbesondere dann gefragt, wenn es zum Beispiel zwischen rechtlichen und kommunikativen Aspekten abzuwägen gilt. Wer als verantwortlicher Manager die Krise nur unter juristischen Gesichtspunkten analysiert und sein Handeln allein davon bestimmen lässt, der wird mit grosser Wahrscheinlichkeit dabei scheitern, sein Unternehmen soweit als möglich vor Schaden zu bewahren. Denn nicht alles, was rechtlich ein-

wandfrei ist, wird von Medien und Öffentlichkeit automatisch als ethisch korrekt akzeptiert. Und ein in der Krise hinterlassener schlechter Eindruck kann mittel- und langfristig ein grösseres wirtschaftliches Problem für das Unternehmen bedeuten als eine zur Vermeidung eines solchen Imageproblems gemachte Aussage, die nach Meinungen der involvierten Anwälte juristisch heikel ist.

Ein solcher Konflikt kann beispielsweise entstehen, wenn ein CEO in der Krise seine echte (!) Anteilnahme zeigen will, die ihn beratenden Juristen aber warnen, dies könne als Schuldeingeständnis ausgelegt werden und millionenschwere Schadenersatzansprüche zur Folge haben. Andererseits riskiert ein Krisenmanager, der keine Empathie zeigt, dass er als gefühllos und technokratisch abgestempelt wird. Dies wirft dann unter Umständen nicht nur auf ihn selbst ein schlechtes Licht, sondern auf das ganze Unternehmen, sodass dessen Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr gekauft werden.

KRISEN KÖNNEN POSITIV WIRKEN

Krisen kommunikationsmässig gut zu bewältigen, ist deshalb nicht einfach – in der heutigen virtuell vernetzten Welt noch weniger als früher. Aber es gibt genügend Beispiele, die zeigen, dass eine gute Krisenkommunikation sich für ein Unternehmen und dessen Führungskräfte sogar positiv auswirken kann.

Das eingangs erwähnte Beispiel des tragischen Unglücks von Flug SR 111 war ein solcher Fall: Das Unglück hat das Unternehmen Swissair nicht nur intern zusammengeschweisst, sondern auch eine landesweite Sympathiewelle ausgelöst. Und der Umgang mit der Krise hat aus dem bei den Mitarbeitenden und in der Öffentlichkeit zuvor unbeliebten CEO Philippe Bruggisser einen geschätzten und respektierten Unternehmensführer gemacht. (Dass sich dies später, wegen des Zusammenbruchs der Swissair Group, wieder änderte, ist ein anderes Thema.) Deshalb gilt vor allem eines: «Never ever waist a good crisis.» ←

«Krisen haben
heute ein globales
Schadenspotenzial
und müssen auf globaler
Basis bekämpft werden»

Sacha Wigdorovits