

Lorenz Steinke

# Kommunizieren in der Krise

Nachhaltige PR-Werkzeuge  
für schwierige Zeiten

*2. Auflage*

**EBOOK INSIDE**



Springer Gabler



# Kommunizieren in der Krise

---

Lorenz Steinke

# Kommunizieren in der Krise

Nachhaltige PR-Werkzeuge  
für schwierige Zeiten

2., überarbeitete Auflage

Lorenz Steinke  
Rellingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-14645-0      ISBN 978-3-658-14646-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-14646-7>

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 GmbH 2014, 2018

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. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

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-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Seit der ersten Auflage dieses Buches ist in der Krisenkommunikation viel passiert und auch die Medienwelt hat sich stark verändert. Daher freute es mich sehr, dass der Verlag mit der Bitte an mich herantrat, eine zweite, aktualisierte Auflage dieses Buches zu erstellen und dabei auch auf jüngste Entwicklungen in der Krisenkommunikation einzugehen. Bekannte Krisen wie die ADAC-Affäre 2014 oder der Diesel-Skandal bei VW haben auch in Deutschland eine enorme Sensibilität dafür geschaffen, welchen großen Schaden derartige Krisen für ein Unternehmen, seine Kunden und die getäuschte Öffentlichkeit mit sich bringen. Immer wieder wurde ich noch vor einigen Jahren bei Vorträgen gefragt, ob es sich überhaupt lohne, sich auf Kommunikationskrisen, Shitstorms und damit verbundene mögliche Negativberichterstattung vorzubereiten, da dies alles doch offenbar keinen nachhaltigen Schaden verursachen würde und die Öffentlichkeit bekanntlich schnell vergäbe. Seit den Ereignissen beim ADAC und bei VW sind diese Fragen weitgehend verstummt.

Daher gehe ich in diesem Buch auf diese beiden Krisen in neu hinzugekommenen Kapiteln ein und werde den Ablauf dieser beiden Kommunikationskrisen mit zahlreichen Einblicken näher beleuchten.

Gleichzeitig ist es auch weiterhin der Ansatz dieses Buches, Öffentlichkeitsarbeitern praktischen Rat auf der Höhe der Zeit zu geben. Deshalb gibt es zu diesen Themen und auch zu allen weiteren neu hinzugekommenen Fallbeispielen wieder ausführliche Handlungsempfehlungen und Praxistipps.

---

# Vorwort

## Wer sollte dieses Buch lesen?

Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, dieses zu verlieren (Warren Buffett).

Ihr Unternehmen kennt keine Krisen, erst recht keine Kommunikationskrisen: Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner stehen zu hundert Prozent hinter Ihnen. Alle Produktionsstandorte und sämtliche Produkte haben nicht nur eine vorbildliche Umweltbilanz, sondern Ihre Dienstleistungen obendrein auch noch ein exzellentes Image und hohen Gebrauchswert bei minimalen Preisen, was Ihnen sämtliche Verbrauchermagazine regelmäßig bestätigen. Vorstand, Geschäftsleitung und Mitarbeiter leben die gemeinsam verabschiedeten Compliance-Regeln Ihres Hauses. Mobbing, Sexismus, Benachteiligung von Minderheiten, Outplacement oder Stellenabbau sind bei Ihnen unbekannt und eine feindliche Übernahme durch einen Wettbewerber können Sie für alle Zeiten ausschließen. Auch die Politik und Ihre Konkurrenz loben Sie regelmäßig als leuchtendes Vorbild für andere. Glückwunsch: Ihr Unternehmen ist tatsächlich krisensicher, Sie können dieses Buch zur Seite legen.

Wenn Sie sich und Ihr Unternehmen in dieser Beschreibung nicht oder zumindest nicht vollständig wiederfinden, dann sollten Sie über Krisenkommunikation nachdenken. Dieser Ratgeber hilft Ihnen dabei und gibt Ihnen zahlreiche Praxistipps für alle möglichen oder scheinbar unmöglichen Krisen, die überall dort auftreten, wo Menschen, Produkte und Organisationen aufeinandertreffen und Medien ein Bild davon zeichnen. Sei es der schwere Störfall in Ihrem Hauptwerk, der vernichtende Test Ihres wichtigsten Produktes im Fernsehen, ein Prozess gegen Ihren CEO wegen Steuerhinterziehung oder ein Shitstorm im Internet, ausgelöst von einem frustrierten, ehemaligen Mitarbeiter oder hunderttausend Kunden weltweit, die Ihre Werbung sexistisch und menschenverachtend finden. Kein Krisenszenario ist zu abwegig, zu gewaltig oder zu absurd, als dass es nicht irgendwann zur Wirklichkeit wird.

Hätte sich die Geschäftsführung der italienischen Reederei Costa Crociere am 12. Januar 2012 ausmalen können, dass einen Tag später einer ihrer erfahrensten

Kapitäne ihr Flaggschiff mit einem gewagten Manöver kentern lassen und sich dann durch einen „Sturz“ in ein Rettungsboot versehentlich als Erster retten würde? Was dachte Steve Jobs, als der Börsensender Bloomberg im August 2008 versehentlich seinen Tod vermeldete, die Nachricht über das Gerüchte-Blog Gawker große Wellen schlug und damit die Aktie des Unternehmens Apple auf Talfahrt schickte? Hätte sich die Bank ING-DiBa träumen lassen, dass sie sich durch eine Werbekampagne mit dem in Deutschland sehr geschätzten und hoch sympathischen Testimonial Dirk Nowitzki einen fulminanten Shitstorm von Vegetariern und Veganern einhandeln würde, weil einer der Spots in einer Metzgerei spielt?

Das alles sind absurde Krisen. Es sind reale Krisen. Es sind Krisen, auf die nur wenige Firmen vorbereitet sind. Stellen Sie sich also besser auf als Weltkonzerne wie Apple und bereiten Sie sich auf solche Unternehmenskrisen vor. Dieses Buch liefert Ihnen die Werkzeuge, mit denen Sie in Krisen besser, schneller und zielgerichteter kommunizieren, als Ihre Wettbewerber dies tun. Profitieren Sie von Fehlern, die andere in Krisen bereits gemacht haben und lernen Sie daraus. Damit Ihr Unternehmen die Krise nicht nur übersteht, sondern auch gestärkt aus ihr hervorgeht.

### **Warum Krisenkommunikation?**

Die Krisenkommunikation ist das ungeliebte, ungewollte Kind der Öffentlichkeitsarbeit. Sie kostet Nerven und Kraft und bringt selten Anerkennung. Gleichzeitig ist sie unter allen Disziplinen der Unternehmenskommunikation nicht nur die schwierigste, sondern auch die wichtigste. Denn nichts stürzt ein Unternehmen so schnell und nachhaltig in den Abgrund, wie eine schlecht gemanagte und ebenso nach außen vertretene Krise. Kaum etwas ist so zuverlässig zum Scheitern verurteilt wie der Versuch, ein Problem von einiger Größe durch Totschweigen, Verharmlosen oder dreiste Lügen vor der Öffentlichkeit zu verbergen. Und doch gelingt es fast täglich Unternehmen, Behörden und Verbänden, ihre offensichtlichen Versäumnisse in der Krisenprävention durch ein noch schlechteres Krisenmanagement mit ebenso miserabler Kommunikation zu übertreffen.

Dabei stellt sich in Zeiten einer immer vielschichtigeren und dynamischeren Öffentlichkeit, die auf der Interaktionsebene längst den Wandel von der linearen über die Massen- bis hin zur Schwarmkommunikation vollzogen hat, gar nicht mehr die Frage nach der Wahrscheinlichkeit einer Krise. Wo jeder Bürger, jeder Konsument und jeder Wähler gleichermaßen Sender, Empfänger und Multiplikator ist, wo ein enttäuschter Kunde nicht mehr nur einen oder zehn, sondern zehntausend potenzielle Kunden an seiner schlechten Erfahrung teilhaben lässt und wo ein einziges falsches Wort aus dem Mund eines Unternehmensvorstandes innerhalb von Sekundenbruchteilen Kursbeben an den Weltbörsen auslösen kann, die von automatisierter Handelssoftware noch hundertfach verstärkt werden, ist längst nicht mehr das Ob, sondern nur noch das Wann der nächsten Krise die offene Frage.

Doch nicht nur Häufigkeit und Entstehungstempo von Krisen nehmen zu. Auch das Spektrum möglicher Krisen wird immer vielfältiger. Jede noch so ungewöhnliche Krise ist immer auch Blaupause für die nächste. Sie bleibt im Gedächtnis der Akteure haften

und wirkt sich nicht selten um Zehnerpotenzen verstärkt auf die Zukunft aus. In dieser Unwägbarkeit ist die Krise der Schrecken all jener, die Geschäftsvorgänge bis ins kleinste Detail durchrechnen und durchdenken. Sie bleibt unkalkulierbar, in weiten Teilen unvorhersehbar und gibt dem komplexesten und dabei in sich oft widersprüchlichsten Akteur die große Bühne: dem Menschen.

Wo Unternehmen über Jahre und Jahrzehnte bestrebt sind, ihre Marken mit positiven Emotionen aufzuladen und gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit eine positive Kultur der Verlässlichkeit und des Kundenvertrauens zu etablieren, negiert die Krise mit unvorstellbarer Geschwindigkeit Profil und Image ganzer Branchen. Mit einem Mal kommen ganz neue, ungesteuerte und ungeplante Emotionen ins Spiel: Schadenfreude, Sensationslust und der Unterhaltungswert des Menschlichen und allzu Menschlichen. Das sind jene Transmissionsriemen, die den die Krise begleitenden und verschärfenden Medienzirkus viel zuverlässiger auf Touren bringen und am Laufen halten, als es der reine Neuigkeitswert einer schnöden Nachrichtenmeldung je könnte. Die zehntausend schnell und umfassend beantworteten Kundenanfragen wiegen nichts gegen den einen wütenden Aufschrei eines enttäuschten Verbrauchers, der – über Social Media vielfach verbreitet und von den Medien dankbar aufgegriffen – hohe Wellen schlägt und Sie am Ende ungerechtfertigt als servicefeindlich stigmatisiert.

Für viele Führungskräfte stellt sich deshalb die Frage, ob die Vorbereitung auf einen Ernstfall, der so weder vorausseh- noch planbar ist, überhaupt sinnvoll ist. Die eindeutige und klare Antwort: Nicht die einzelne Krise ist voraussehbar, aber viele ihrer Inhalte, Abläufe und Gesetzmäßigkeiten. Wer sich auf diese vorbereitet, hat einen Großteil seiner Krisenarbeit und Krisenkommunikation bereits gemeistert, bevor die ersten Warnampeln auf Gelb springen. Fehlende Grundlagen in der Kommunikation werfen in der Außenwelt hingegen stets die Frage nach der verantwortlichen und vorausschauenden Unternehmensführung auf, wenn ein Konzern etwa im Fall eines für Außenstehende offensichtlichen Strategiefehlers auf der Fortführung seiner Geschäfte in klassischer Vogel-Strauß-Manier beharrt und aus Angst vor Veränderungen oder auch nur dem winzigsten Schuldeingeständnis den Kopf in den Sand steckt und beredt schweigt. Umsatz- und Erlösrückgänge infolge von Servicekrisen und verlorenem Verbrauchervertrauen sind keine Seltenheit mehr in Zeiten, in denen der Wechsel zum schärfsten Wettbewerber oft nur einen Mausklick weit ist. Nicht zuletzt deshalb bieten die Münchner Rück und die Zurich Insurance Ausfallversicherungen für Unternehmen in Imagekrisen an. Und die Allianz hat bereits eine Police im Angebot, die auch die Kosten von Krisenkommunikation in schweren Zeiten abdeckt.<sup>1</sup>

Gleichzeitig haben das Internet und Social Media für eine ungeheure Beschleunigung und Erweiterung von Medien und öffentlicher Wahrnehmung gesorgt. Galt einst

---

<sup>1</sup> Handelsblatt (2012): Reputationsrisiken. Versichern gegen den Imageknacks. Handelsblatt. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/reputationsrisiken-versichern-gegen-den-imageknacks/7241142.html>, abgerufen am 17.6.2017.



für Printmedien noch der abendliche oder wöchentliche Redaktionsschluss als Fixpunkt, weichen parallele Online-Berichterstattung über News-Seiten, Twitter, Instagram und Facebook das Zeitraster auf und sorgen für einen immer schnelleren Umschlag von Nachrichtenthemen. Wo der Redakteur früher erst am Folgetag lesen konnte, wie die Konkurrenz über dieselbe Unternehmenskrise schrieb, sieht er es jetzt schon am selben Tag nach wenigen Stunden online – und muss hierauf antworten, will er seine Leser nicht an den Wettbewerb verlieren. Und selbst kleinere Krisen und Managementfehler finden jetzt schnell ihren Weg nach draußen und ein großes Publikum liest über sie, kommentiert und bewertet sie und verändert schließlich seine Wahrnehmung von Unternehmen auf Basis der Berichte und dahinterstehenden Bewertungen. Unternehmenskrisen jeder Art und Größe eskalieren nicht mehr in Tagen oder gar Wochen, sie erreichen ihren Höhepunkt oft schon nach wenigen Stunden: Ein ungeheures Tempo für kleine Firmen, aber oft noch mehr für große Konzerne, die die Hintergründe ihres eigenen Krisenfalls erst einmal recherchieren, Stellungnahmen dazu intern abstimmen und Personal- oder Strategieentscheidungen sorgsam und möglichst nicht unter dem Druck der öffentlichen Aufmerksamkeit umsetzen wollen. Das Ergebnis sind oft schwere Fehler in der Außenkommunikation, die sich wie Öl in den Krisenherd ergießen und die kritische Berichterstattung noch zusätzlich anfeuern.

Nie zuvor war gute und zeitnahe Krisenkommunikation deshalb so wichtig wie heute. Und doch hat noch immer die große Mehrheit aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland keinen Krisenkommunikationsplan, sind Übungen für den kommunikativen Ernstfall eher lästige Pflicht als Kür und werden lieber große Etats für Imagekampagnen nach einem eingetretenen Schadensfall ausgelobt, anstatt einen Bruchteil dieser Gelder vorab in Krisenprävention zu investieren. Last not least ist die Krise auch auf Managementebene noch immer ein ungeliebtes Waisenkind, das mit Floskeln über Sicherheit, Service und Nachhaltigkeit totgeredet, aber nicht benannt wird.

### **Dankeschön**

Was ist besser als ein Buch, das die Berufs- und Branchenerfahrungen eines Einzelnen zusammenträgt? Ein Buch, das die Erfahrungen vieler zusammenträgt. Journalisten, Unternehmenssprecher, Fotografen, Kameraleute, Verlagsleiter und Rechercheure haben hier Einblick in ihre Arbeit gegeben, um das Bild von der Krisenkommunikation so aus verschiedenen Perspektiven und sehr praxisnah zu beleuchten und abzurunden. Möge der geneigte Leser seinen Nutzen daraus ziehen.

Für Anregungen, Ergänzungen und die geduldige Beantwortung meiner Interview-Fragen danke ich (in alphabetischer Reihenfolge): Birga Berndsen (Kommunikationsberaterin), Oliver Berg (Fotograf des „Ackermann-Victory-Fotos“, dpa), Iris Bethge (Geschäftsführerin Kommunikation Bundesverband deutscher Banken), Michael Duncker (Geschäftsführer Testroom), Harald Fritsche (Geschäftsführer Fachschriften-Verlag), Jens Issel (Unternehmensberater und Social-Media-Experte), Michael Gärtner (Journalist), Volker Gaßner (Pressechef Greenpeace e. V.), Philipp Gensel (Unternehmensberater und Blogger), Martin Goldmann (Journalist und Kameramann, RedGo.TV), Heinz

Gottwick (Leiter Unternehmenskommunikation Daimler AG), Markus Grill (Redakteur, Spiegel), Steffen Haubner (Journalist), Werner Hinse (Journalist, Dozent in der Journalisten-Ausbildung und Autor), Petra Hoffknecht (Freie Wirtschafts- und Finanzjournalistin), Heike van Laak (Abteilungsleiterin Presse Stiftung Warentest), Martin Lorber (PR Director Electronic Arts), Antje Lüssenhop (Leiterin PR & Interne Kommunikation DB-Konzern), Urs Mansmann (Redakteur, c't), Matthias Matting (Redakteur, Focus), Christoph Minhoff (Hauptgeschäftsführer von BVE und BLL), Ralph Pfister (W&V-Redakteur und Blogger), Thorsten Scharnke (Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht), David Schraven (Leiter Ressort Recherche, Funke-Mediengruppe), Martin Sonneborn (Satiriker und „heute-show“-Reporter), Thorsten Sperlich (Campaign Communications Manager, Coca-Cola Deutschland), Alexander Truhlar (Leiter Kommunikation Unternehmensgruppe Theo Müller), Günter Wallraff (Journalist und Schriftsteller), Guido Warlimont (Leiter Kommunikation und Außendarstellung beim Institut für Weltwirtschaft), Hendrik Zörner (Pressesprecher Deutscher Journalisten-Verband).

Meiner Frau Claudia Langebrake sowie Katharina Fiegl, Peggy Hoyer und Martin Rövekamp danke ich für das sorgsame Lesen und viele wertvolle Anstöße. Frau Imke Sander vom Verlag Springer Gabler danke ich für die geduldige Betreuung meines Buchprojektes. Allen Lesern wünsche ich viele neue und praxisnahe Erkenntnisse und eine anregende Lektüre.

Last not least bitte ich um Verständnis, dass die nachfolgenden Absätze aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit nicht geschlechtsneutral formuliert sind. Medien und Öffentlichkeitsarbeit gehören zu den Branchen mit dem höchsten Frauenanteil – und das ist gut so. Weibliche Leserinnen und männliche Leser seien natürlich gleichermaßen herzlich zur Lektüre eingeladen und dürfen sich in allen Punkten angesprochen fühlen.

Ebenfalls wurde im Text auf den wiederholten Hinweis verzichtet, dass viele Tipps und Anregungen nicht nur für große Unternehmen, sondern gleichermaßen für Vertreter des Mittelstandes und Personengesellschaften gelten. Natürlich mögen sich auch Verbände, Vereine und Nichtregierungsorganisationen mit ihren speziellen Kommunikationsthemen adressiert fühlen, auf die an entsprechender Stelle auch gesondert eingegangen wird. Auch hier wurde aus Gründen der Lesbarkeit etwas verkürzt.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen der Kommunikation</b> .....	1
1.1 Keine Kommunikation ohne Strategie .....	1
1.2 Grundlagen der Strategieentwicklung – Die Analyse .....	6
1.3 Die Risikoanalyse .....	8
1.4 Issue Management und Medienradar .....	12
1.4.1 Allgemeine Themenbeobachtung – Scanning .....	12
1.4.2 Gezielte Themenbeobachtung – Monitoring .....	15
1.4.3 Ausschnittdienste richtig nutzen .....	15
1.4.4 Vier(tausend) Augen sehen mehr als zwei – Ihr wichtigstes Netzwerk steht schon .....	16
1.5 Aktives Issue Management .....	17
1.6 Reputationsmanagement – nicht bloß Kreide fressen .....	18
1.6.1 Kommunizieren im Übermaß .....	20
1.6.2 Greenwashing .....	21
1.6.3 Die Vogel-Strauß-Strategie .....	22
1.6.4 Weihnachtsfieber .....	23
1.6.5 Der Ortstermin .....	23
1.7 Stakeholder erkennen .....	25
1.7.1 NGOs und Bürgerinitiativen .....	25
1.7.2 Einzelakteure .....	28
1.7.3 Arbeit mit Politik und Parteien .....	29
Literatur .....	30
<b>2 Was ist gute Krisenkommunikation, oder: Wie man die Krise plant.</b> .....	33
2.1 Formen der Krise .....	33
2.2 Krisenverläufe .....	34
2.3 Schlechte Presse gibt’s kostenlos – gute muss man kaufen? .....	38
2.3.1 Die Medien im Wandel .....	38
2.3.2 Skandalisierung und Wächterfunktion .....	43

2.3.3	Wie Journalisten arbeiten . . . . .	46
2.3.4	Medienbeschimpfung beim ADAC – wie man sich Freunde zu Feinden macht . . . . .	47
2.4	Das Medientraining – einmal Advocatus Diaboli bitte . . . . .	50
2.5	Krisenstab und Krisenübung . . . . .	52
2.5.1	Der Krisenstab . . . . .	53
2.5.2	Der War Room . . . . .	55
2.5.3	Die Krisenübung . . . . .	56
2.5.4	Das Krisenhandbuch . . . . .	59
2.6	Ihre dunkle Seite – Die Dark Site . . . . .	60
2.7	Stock Photos, Video Footage und Tonmaterial . . . . .	64
2.8	Medieninformationen für alle Fälle . . . . .	66
2.9	Exkurs: Die Macht der Bilder . . . . .	67
	Literatur. . . . .	70
<b>3</b>	<b>Die Krise ist da . . . . .</b>	<b>73</b>
3.1	Die Krise erkennen. . . . .	73
3.2	Erst mal Ruhe bewahren . . . . .	75
3.3	Wie aus der Unternehmenskrise eine Kommunikationskrise wird . . . . .	79
3.4	Das erste Signal: Wir kümmern uns. . . . .	82
3.5	Was jetzt Vertrauen schafft. . . . .	84
3.6	Ziele definieren . . . . .	84
3.7	Ihre schärfste Waffe: Die Wahrheit . . . . .	85
3.7.1	Cui Bono . . . . .	92
3.7.2	Autoritäten . . . . .	93
3.7.3	Beachten Sie die Gegensätze . . . . .	94
3.7.4	Das richtige Timing . . . . .	95
3.7.5	Schlagen Sie nicht alle Türen zu . . . . .	97
3.7.6	Buzz-Wörter setzen . . . . .	98
3.7.7	Unfall und Tod . . . . .	98
3.8	Wenn Reden Silber und Schweigen Gold ist . . . . .	102
3.9	Die Nachrichtenmaschine läuft an . . . . .	102
3.10	Verstärkte Medien- und Wettbewerbsbeobachtung . . . . .	108
3.11	Die häufigsten Fehler in der Krise . . . . .	109
3.11.1	Verantwortungs-Mikado. . . . .	109
3.11.2	Viele Köche . . . . .	109
3.11.3	Hängt Cassandra . . . . .	110
3.11.4	Krise? Welche Krise? . . . . .	111
3.11.5	Falscher Aktionismus. . . . .	113
3.11.6	Die Wagenburg. . . . .	113
3.11.7	Hoffen auf Mitleid . . . . .	114
	Literatur. . . . .	114

<b>4</b>	<b>Ihr Werkzeugkasten für die Krisenarbeit</b> .....	117
4.1	Ad-hoc-Meldung .....	117
4.2	Mitarbeiterinformation .....	118
4.3	Medieninformation .....	119
4.4	Stakeholder informieren .....	120
4.5	Krisenpressekonferenz .....	121
4.5.1	Vorbereitung des Veranstaltungsortes .....	121
4.5.2	Das richtige Panel .....	123
4.5.3	Der Ablauf – jetzt zählt jeder Fehler doppelt .....	124
4.5.4	Faktor Mensch .....	127
4.5.5	Wie Journalisten fragen .....	132
4.6	Bürgerinformation .....	135
4.7	Der Pressetermin .....	136
4.8	Pressezentrum und Journalistenpool .....	138
4.9	Exklusivität und Kooperationen .....	139
4.10	Das Hintergrundgespräch .....	141
4.11	Das Zeitungsgespräch .....	143
4.12	Den richtigen Ton im Hörfunk treffen .....	144
4.13	Die Podiumsdiskussion .....	145
4.14	Die Blogosphäre .....	146
	Literatur .....	151
<b>5</b>	<b>Ihre Krise im Fernsehen – wenn alle Welt zuschaut</b> .....	153
5.1	Das Vorgespräch .....	153
5.2	Das Filmteam – wer kommt da auf mich zu? .....	155
5.3	Die Location – das sollten Sie vorbereiten .....	156
5.4	Nichts für Einzelgänger .....	158
5.5	Saure Gurke und goldene Himbeere – kein Grund zur Freude .....	160
5.6	Krawatte gegen Argumente – Eins zu Null .....	160
5.7	Konsequent auf den Punkt gebracht – das Statement .....	163
5.8	Behalten Sie die Hoheit über Bild und Ton .....	165
5.9	Alarmzeichen – wann Sie ein Interview absagen oder abrechnen sollten .....	169
5.10	Fragen im Fernsehinterview .....	172
5.11	Das Studiogespräch .....	177
	Literatur .....	178
<b>6</b>	<b>Der richtige Umgang mit Medien und Stakeholdern in der Krise</b> .....	179
6.1	Prozesse automatisieren – erreichbar bleiben, wenn die Medienlawine rollt .....	179
6.2	Das passende Medium für Ihre Botschaft finden .....	180
6.3	Hintergrundinformationen geben .....	181
6.4	Bildmaterial von Ihrer Krise bereitstellen .....	181
	Literatur .....	183

<b>7</b>	<b>Online ist alles anders – oder doch nicht?</b>	185
7.1	Die Onlinerecherche	185
7.2	Social Media – die wollen doch nur spielen?	187
7.2.1	Richtig kommunizieren 2.0	187
7.2.2	Fans sammeln – der Wettkampf um die Likes	189
7.3	Shitstorm	190
7.3.1	Im Auge des Orkans	190
7.3.2	Richtig antworten auf den Shitstorm	192
7.3.3	Der inszenierte Shitstorm	195
7.3.4	Ursachen und Wirkung eines Shitstorms	197
7.3.5	Was bleibt – der Schaden durch Shitstorms	200
7.4	Hoax	202
7.5	Verbraucherkampagnen und eInitiativen	205
	Literatur	207
<b>8</b>	<b>Agieren und Reagieren – Ihre Klaviatur der Möglichkeiten</b>	211
8.1	Das Dementi	211
8.2	So wehren Sie sich gegen negative Berichterstattung	212
8.3	Bedauern – aber richtig	217
8.4	Der Rücktritt – wenn Köpfe rollen müssen	221
8.5	Der Kundenfall – nicht lästige Pflicht, sondern Kür	223
8.6	Unternehmen vor Gericht – Der Prozess	227
8.6.1	Die Kommunikation gezielt aufnehmen	227
8.6.2	Die Schutzsphären des Angeklagten vor Gericht	230
8.7	Honeypot – Wie ein Töpfchen Honig Ihre Außenwirkung versüßt	231
8.8	Dankeschön nicht vergessen	233
8.9	Das Weiterdrehen – Trüffelschweine, Muckraker und Daumenschrauben	234
8.10	Krise behoben – Ist das Feuer wirklich gelöscht?	236
	Literatur	237
<b>9</b>	<b>Manöverkritik und Medienresonanzanalyse – Was am Ende übrig bleibt</b>	239
9.1	Schadenserhebung	239
9.2	Nach der Krise ist vor der Krise	241
9.2.1	Archiv aktualisieren	242
9.2.2	Medienbeobachtung anpassen	242
9.2.3	Die Konkurrenzrecherche	243
9.2.4	Alle Jahre wieder ...	243
9.3	Management by Gummistiefel – Krisen machen Stars	245
9.4	Die Krise als Chance	245
9.4.1	Sofortmaßnahmen	246
9.4.2	Neue Prozesse	248

---

9.5	Kommunizieren in der Dauerkrise – Verbände . . . . .	253
9.5.1	Bundesverband deutscher Banken . . . . .	253
9.5.2	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie . . . . .	255
9.5.3	Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister. . . . .	256
9.6	Best Practice: Die Krise als Herausforderung . . . . .	258
	Literatur. . . . .	262
<b>10</b>	<b>Epilog . . . . .</b>	<b>265</b>
	<b>Weiterführende Literatur. . . . .</b>	<b>269</b>
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>271</b>

---

## Über den Autor

**Lorenz Steinke** (Jahrgang 1970) ist Journalist, Kommunikationsberater und Inhaber der PR-Agentur Kommunikation360. Neben seinem Studium der Politischen Wissenschaften (Thema der Abschlussarbeit: „Parteien im Netz – Politische Werbung im Internet“), Geschichte und Geografie in Münster und Hamburg war Steinke mehrere Jahre als Freier Fach- und Technikjournalist in München, Hannover und Enschede/NL tätig. 2000 bis 2010 zeichnete er als Leitender Redakteur beim Axel Springer Verlag in Hamburg verantwortlich für Technikthemen und Volontärsausbildung. Von 2010 bis 2013 war er Pressesprecher bei der Deutschen Telekom, zuletzt zuständig für Regionale Kommunikation, Service und Netzausbau sowie Corporate Responsibility.

Seine fachlichen Schwerpunkte sind die Krisen-, Technik- und Wissenschaftskommunikation – Themen, die er aus seiner beruflichen Arbeit sowohl als Journalist, als auch als Unternehmenssprecher kennt. Steinke ist Begründer des seit 2004 vergebenen Deutschen IQ-Preises, zu dessen Preisträgern Günther Jauch, Ranga Yogeshwar und Eckart von Hirschhausen gehören. Der promovierte Historiker ist Mitglied im Hamburger Pressclub, im Journalistennetzwerk Jonet sowie bei Mensa in Deutschland.



---

## 1.1 Keine Kommunikation ohne Strategie

Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt (Walt Whitman Rostow).

Unternehmenskommunikation und Marketingabteilung des fiktiven Elektronikherstellers haben ihre Kampagnen zum Launch des neuen Volumenproduktes sorgsam vorbereitet und aufeinander abgestimmt: Begleitend zu einer Roadshow, auf der den wichtigsten Kunden das Gerät vorgestellt werden soll, wurden Testmuster an die führenden Branchenmedien versendet und in Hintergrundgesprächen die Stärken des Produktes gegenüber denen der Konkurrenz dargelegt. Mit diesen Stärken und dem bekannt exzellenten Kundenservice des Herstellers wird auch der hohe Endkundenpreis gerechtfertigt.

Tatsächlich fallen die ersten Produktvorstellungen und Tests in den Medien sehr ermutigend aus und mehrere Elektronikketten ordern auf Basis dieser positiven Berichtserstattung größere Mengen des neuen Produktes und machen hierfür reichlich Werbung.

Was weder Unternehmenskommunikation noch Marketing zu diesem Zeitpunkt wissen: Die Konzernzentrale des Herstellers in Übersee will mit dem Produkt neue, kostensparende Wege im Kundensupport testen und hat das Customer-Relationship-Management (CRM), also die gesamte Kommunikation mit dem Endkunden, erstmalig an einen externen Dienstleister im nicht deutschsprachigen Ausland vergeben. Käufer des erklärungsbedürftigen Produktes sollen Anfragen hierzu ausschließlich per E-Mail an das Unternehmen richten und erhalten hierauf vorformulierte Standardantworten. Auch dem Handel wird keine Hilfestellung, etwa durch Schulungen zum Produkt, angeboten. Zudem weist die Serienausführung des Gerätes einen gravierenden Fehler in der Firmware, also dem geräteeigenen Betriebssystem auf. Erst nach einem umfangreichen Registrierungsprozedere auf der Herstellerseite kann ein korrigiertes Update der Firmware heruntergeladen werden.

Nachdem das Produkt an den Handel ausgeliefert wird, kommt es daher bald zu Beschwerden und Rückläufen. Entnervte Kunden machen ihrem Ärger über den misslungenen Produktstart und die miserable Kundenkommunikation öffentlich Luft und auch die Branchenmedien kommentieren mit ätzenden Worten den Abstieg des einstigen Service- und Qualitätsführers hin zum Billigheimer mit Bananen-Portfolio („reift beim Kunden“). Die Unternehmenskommunikation, die von den Medien mit Anfragen überhäuft wird, versucht in vergeblichen Feuerwehr-Einsätzen, die schwierigsten Kundenfälle zu lösen, kapituliert aber bald an deren schierer Masse.

Der resultierende Ansehensverlust hat nachhaltige Folgen, von denen sich das Unternehmen nicht mehr erholt: Nicht nur der Absatz des Volumenproduktes geht in den Keller, auch das Markenimage ist dauerhaft beschädigt. Die gesamte Produktlinie wird im Handel nur noch mit erheblichen Preisabschlägen im Low-Budget-Bereich platziert und die Marke schließlich von einem Wettbewerber aufgekauft.

Der missglückte Produktstart zeigt exemplarisch die Bedeutung einer allgemein bekannten und verlässlichen Strategie, die als Leitplanke für alle Unternehmensbereiche gelten muss: Wollen Sie Marktführer werden oder sind Sie es bereits und möchten diese Position verteidigen? Ist Ihr Unternehmen auf schnelles Wachstum oder auf langfristige Pflege eines bestehenden Kundenbestandes ausgerichtet? Sind Sie Innovationsträger oder pflegen Sie Bestehendes für traditions- und qualitätsbewusste Kunden? Liegt Ihre Stärke im Massengeschäft oder in der individuellen Pflege eines kleinen und feinen Kundstammes? Kurz: Wie ist Ihr Unternehmen aufgestellt, wo wollen Sie hin und wie wollen Sie dorthin?

Nur wenn Ihre Unternehmensziele und -strategien allen Beteiligten bekannt sind und auch in Ihrer Unternehmenskommunikation umgesetzt werden, können Sie diese in die dazu passende Sprache übersetzen. Medien und Kunden haben ein sehr feines Gespür für Widersprüche zwischen dem tatsächlichen Auftreten eines Unternehmens und seiner Selbstdarstellung nach außen.

Im September 2013 prüfte die Stiftung Warentest Fahrradschlösser, darunter auch das TiGr Lock, das vom Versandkaufhaus Manufactum (Motto: „Es gibt sie noch, die guten Dinge“) vertrieben wird. In weniger als zehn Sekunden gelang es den Testern, das rund 180 EUR teure Schloss mit einem Bolzenschneider zu öffnen. Ihr vernichtendes Urteil: „Sperr-Müll“. Manufactum reagierte schnell und nahm das Produkt aus seinem Onlineshop, schrieb die Käufer des Schlosses an und erstattete ihnen den Kaufpreis. Zerknirscht räumte das Versandhaus auf seiner Website in bestem Juristendeutsch ein: „Wir haben aktuell erfahren und selbst überprüft, daß diese Fahrradbügelschlösser wesentliche Eigenschaften hinsichtlich ihrer Standhaftigkeit nicht in der Ihnen von uns zugesicherten Weise besitzen [...] Wir räumen ein, der übertriebenen Darstellung unseres Lieferanten zu leichtfertig vertraut und diese unzureichend geprüft übernommen zu haben.“ Damit hatte Manufactum schnell und offensiv auf den Produkttest reagiert und so seinen Markenkern, den Verkauf „langlebiger, solider und funktionstüchtiger Dinge“ geschützt.

Viel härter traf das Fallbeil der Verbrauchertester 2013 den schwäbischen Schokoladen-Hersteller Ritter, dessen „Voll-Nuss“-Schokolade wegen angeblich darin

enthaltener und nicht deklarierter künstlicher Aromastoffe von der Stiftung Warentest zusammen mit zwei Konkurrenzprodukten die Note „mangelhaft“ erhielt. Ritter äußerte „Entsetzen“ über das Urteil und erklärte per Medieninformation: „Ritter Sport täuscht keine Verbraucher und setzt ausschließlich auf natürliche Rohstoffe.“ In bester Rechtfertigungsdialektik verwies der Schokoladenhersteller auf eine Garantieerklärung seines Aroma-Lieferanten Symrise. Über BILD-Zeitung und andere Medien stritten Hersteller und Warentester über die Frage, wie ein natürlich vorkommender, aber möglicherweise künstlich hergestellter Aromastoff Piperonal nach EU-Verordnung zu deklarieren wäre und ob es technisch überhaupt möglich sei, diesen Stoff in industriellem Maßstab „natürlich“ zu gewinnen. Ritter erwirkte außerdem vor dem Landgericht München eine Einstweilige Verfügung gegen die Stiftung. Diese durfte fortan nicht mehr behaupten, Ritter verwende chemische Aromen. Auch in den Social Media lieferten sich Unterstützer beider Lager wütende Wortgefechte. Der Schokoladen-Geschmackstest wurde so zum Glaubwürdigkeitstest, denn gustatorisch sind natürliches und „natürliches“ Piperonal nicht zu unterscheiden.

Für die Stiftung Warentest war die Auseinandersetzung gleich in mehrfacher Hinsicht Neuland. Denn für gewöhnlich nehmen Hersteller schlechte Benotungen durch die Stiftung eher stillschweigend zur Kenntnis, gehen dagegen aber nur selten öffentlich vor. Zu groß ist die Sorge, damit die eigene Markenführung und das Produkt durch unerwünschte Publicity weiter zu beschädigen. Auch kommt es selten vor, dass Unterstützer einer Marke in den sozialen Medien so stark gegen ein Testurteil anschreiben. Meist fühlen sich Kunden nach einem schlechten Urteil eher getäuscht und äußern ihre Unzufriedenheit darüber auf allen Kanälen des Herstellers.

Ritter Sport hingegen ging hier in den offenen Streit und erwirkte nach der Einstweiligen Verfügung des Landgerichtes München schließlich vor dem Oberlandesgericht München eine letztinstanzliche Verfügung, die der Stiftung Warentest untersagte, weiterhin mit Bezug auf Piperonal von einem künstlichen Aromastoff zu sprechen (Abb. 1.1). Begründung der Richter: Die Tester hätten nicht „nachgewiesen“, sondern lediglich „geschlussfolgert“, dass dies ein künstlicher Aromastoff sei. Im September 2014 gestand die Stiftung Warentest schließlich per Pressemitteilung ihre Niederlage vor Gericht ein (Stiftung Warentest 2014). Auch im Wikipedia-Eintrag der Stiftung findet sich die Causa Ritter Sport jetzt und bleibt somit dauerhaft an der Reputation der Warentester kleben. Ritter Sport hingegen war so klug, die Stiftung nicht auf Schadenersatz zu verklagen (Tagesspiegel 2014).

**Produktkrisen durch Warentests – vier Fragen Heike van Laak (Abteilungsleiterin Presse bei der Stiftung Warentest):**

- 1. Produkttests können Unternehmen in schwere Krisen stürzen. Wie lange im Voraus erfahren Hersteller von Ihnen, dass Sie ein „mangelhaftes“ Testergebnis veröffentlichen werden?** Das eigentliche Testergebnis mit den Qualitätsurteilen erfahren die Unternehmen erst einen Tag, bevor das jeweilige Heft

**Abb. 1.1** Ritter Sport  
 „mangelhaft“ – erst Desaster,  
 dann Sieg vor Gericht.  
 (Stiftung Warentest)



erscheint. Dann mailen wir ihnen eine PDF-Datei mit dem Testbericht zu. Die Kommunikation mit den Unternehmen findet aber schon statt, lange bevor ein Testergebnis erscheint. Nachdem wir ein Prüfprogramm für den jeweiligen Test erstellt haben, findet hier im Hause für jeden einzelnen Test ein sogenannter Fachbeirat statt, in dem Anbietervertreter, neutrale Sachverständige (zum Beispiel von Universitäten) und Verbrauchervertreter (zum Beispiel Experten von Verbraucherzentralen) einen Tag lang gemeinsam mit uns das Prüfprogramm diskutieren. Der Fachbeirat hat eine beratende Funktion, das heißt, dass am Ende die Stiftung entscheidet, was wie geprüft wird. Der Fachbeirat ist dennoch sehr wichtig für uns. Wenn es Einwände gegen bestimmte Prüfmethoden gibt, setzen wir uns intensiv damit auseinander, auch über die Prüfung von Schadstoffen wird intensiv und gemeinsam diskutiert.

Nachdem die Ergebnisse dann ermittelt wurden, bekommt jeder Anbieter die sogenannte Anbietervorinformation, das heißt, die von uns ermittelten Daten für sein Produkt. Erhebt der Anbieter Einspruch, weil unsere Daten nicht mit seinen eigenen übereinstimmen, werden von uns, wo das möglich ist, weitere Prüfprodukte eingekauft und nachgetestet. Wenn wir also beispielsweise in einem Olivenöl verbotene Weichmacher feststellen, dann weiß der Anbieter zwar noch nicht das Qualitätsurteil, er kann sich aber natürlich denken, dass er mit so einem Ergebnis nicht gut abschneiden wird.

2. **Dank modernster Nachweismethoden können Schadstoffe heute in vielen Produkten bereits in winzigsten Konzentrationen nachgewiesen werden – weit unterhalb gesetzlicher Grenzwerte. Ist es vor diesem Hintergrund noch sinnvoll, so streng zu testen? Immerhin bedeuten negative Tests einen schweren Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit für Handel und Hersteller.** Maßstab für unsere Bewertungen sind nicht die analytischen Möglichkeiten. Wir schauen uns immer an, welches Risiko durch einen Schadstoff in einem konkreten Produkt verursacht wird. Auch gesetzliche Vorgaben und die technische Vermeidbarkeit spielen eine Rolle. Auf der Basis leiten wir eine Bewertung ab.
3. **Was raten Sie einem Unternehmen, dessen Produkt von Ihnen „mangelhaft“ bewertet wurde? Wie sollte es diesen Test nach außen kommunizieren?** Verbraucher wollen mit ihren Sorgen und Ängsten ernst genommen werden. In der Vergangenheit hat sich daher gezeigt, dass diejenigen Unternehmen, die die schlechten Ergebnisse genutzt haben, um ihr Produkt zu verbessern, am ehesten das Vertrauen der Verbraucher zurückerlangt haben.
4. **Bei unliebsamen Testergebnissen wird gegen die Stiftung Warentest gerne der Vorwurf erhoben, nicht unabhängig zu testen. Wie gehen Sie mit derartigen Vorwürfen in den Medien und daraus resultierenden Imageschäden kommunikativ um?** Der Vorwurf wird schnell und nachhaltig entkräftet, wenn wir darlegen, wie wir testen und welche Kontrollmechanismen wir einbauen, um unsere Unabhängigkeit zu gewährleisten. Wir legen dazu immer wieder dar, wie ein Test im Einzelnen abläuft und führen dazu zahlreiche Einzelgespräche, laden aber auch Journalisten in Prüfinstitute ein, um ihnen vor Ort zu zeigen, wie genau ein Test abläuft. Grundsätzlich gilt: Maximale Transparenz unserer Arbeit, zum Beispiel über unsere Homepage unter [www.test.de/unternehmen](http://www.test.de/unternehmen).

Schwierig wird Krisenkommunikation, wenn das wichtigste Produkt eines Unternehmens offensichtliche Fehler hat und diese nicht kurzfristig behoben werden können:

So geschehen etwa beim Schweizer Aufzughersteller Schindler, dessen bundesweit installierte Fahrstühle teilweise Notruftelefone verwenden, die Telefonverbindungen noch nach dem alten mechanischen Impulswahlverfahren herstellen. Bei derartigen Geräten kam es Anfang der 2010er-Jahre immer häufiger zu falschen Verbindungen bei automatisierten Selbstdiagnoseanrufen, die nicht in der Berliner Notrufzentrale des Herstellers, sondern bei Berliner Privatanschlüssen landeten. Einzelne Geschädigte berichteten von mehreren Hundert Anrufen durch Aufzüge – oft auch nachts. Die Frage stand im Raum, ob echte Notrufe von stecken gebliebenen Aufzugnutzern so noch an der richtigen Stelle ankommen konnten.

Doch ein zeitnahe Ersatz aller Aufzugtelefone durch moderne Computerwählautomaten wäre mit hohen Kosten für den Hersteller verbunden gewesen. Als die Presse und der Hessische Rundfunk auf den Fall aufmerksam wurden, verwies Schindler auf die

Telekom als Netzbetreiber und auf angebliche Fehlverbindungen in ihrem Netz. Dafür erntete der Hersteller viel Spott, etwa im Computermagazin c't, das unter der Überschrift „Telefonterror – Wenn der Aufzug dreimal klingelt“ den Fall bundesweit bekannt machte. Ohne offizielles Anerkenntnis einer Schuld einigte sich Schindler schließlich mit den Opfern seiner Daueranrufe auf Entschädigungszahlungen. Ein Bekenntnis zu dem virulenten Produktfehler unterblieb hingegen. So beschädigte Schindler bleibend das Vertrauen in seinen guten Ruf als Schweizer Qualitätshersteller. Noch heute künden Suchtreffer bei Google und der Wikipedia-Eintrag des Herstellers von dieser Technik- und Kommunikationspanne. Wenig schmeichelhaft für ein Unternehmen, das ausweislich seiner Unternehmensstrategie die „Sicherheit für unsere Fahrgäste, Kunden und Mitarbeiter“ als „das höchste Gut“ bezeichnet.

Dies belegt: Nur wer in seiner Unternehmensstrategie den Umgang mit eigenen Fehlern kodifiziert, sich zu ihnen bekennt und dies an 365 Tagen im Jahr umsetzt, behält seine Glaubwürdigkeit auch in harten Zeiten. Hier hilft keine schlaglichtartige, reaktive Krisenkommunikation, kein hartnäckiges Verneinen offenkundiger Fehlentwicklungen und kein temporärer Einsatz externer Interventionsteams. So professionell die Arbeit solcher Krisenprofis sein kann und so wichtig die Unterstützung von außen auf dem Höhepunkt der Krise auch ist: Die beste Krisenkommunikation kommt von innen und wird eingebettet in eine glaubwürdige Strategie und eine permanente Unternehmenskommunikation. Sie ist Baustein einer dauerhaften Kommunikationsstrategie. Dabei nutzt sie nach innen und außen gewachsene Kontakte. Wer in der Krise seine Kommunikation erst aufbauen muss oder die Krise gar verleugnet, beweist eindrucksvoll, dass er vorher geschlafen hat.

---

## 1.2 Grundlagen der Strategieentwicklung – Die Analyse

Am Beginn einer Unternehmens- und Kommunikationsstrategie steht also die Selbstanalyse des Unternehmens. In der Managementlehre gibt es hierzu verschiedene Ansätze, darunter gehört die SWOT-Analyse zu den am meisten verbreiteten und etablierten Verfahren. Sie trägt die Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) sowie die Chancen (Opportunities) und Risiken (Threads) auf einer Matrix ein und sucht nach den für das Unternehmen bestmöglichen Kombinationen in allen Quadranten. Eine beispielhafte SWOT-Analyse zur Unternehmenskommunikation finden Sie in Tab. 1.1.

Naturgemäß kommt dem vierten Quadranten für die Krisenkommunikation die meiste Aufmerksamkeit zu. Interessanterweise treten viele Krisen aber auch im ersten Quadranten auf, also dort, wo sich ein Unternehmen auf seine Stärken beruft und darauf aufbauend eine Kommunikation etabliert, die von der Außenwelt jedoch als anstößig, unethisch oder allgemein feindselig wahrgenommen wird oder bei den Medien ein Berichtsinteresse über dahinter stehende Unternehmenskrisen weckt.

Eine solche Krise erlebte 1994 der Chip-Hersteller Intel, der nach dem Aufkommen der von IBM geschaffenen neuen Computerkategorie „Personal Computer“ Marktführer

**Tab. 1.1** Die SWOT-Analyse. (Meffert et al. 2008, S. 236)

Analysis		Internal Analysis	
		Strengths	Weaknesses
External Analysis	Opportunities	Wie können Chancen aus den individuellen Stärken des Unternehmens genutzt werden, etwa durch eine überzeugende Außenkommunikation starker Produkte?	Wo bieten bisherige Schwächen die Chance, eine neue Kommunikation zu etablieren oder diese Schwächen als Stärken nach innen und außen zu kommunizieren?
	Threats	Welche Stärken des Unternehmens (zum Beispiel starke Marken, positives Image) können zur Bekämpfung von Kommunikationsrisiken eingesetzt werden?	Welche Schwächen hat das Unternehmen in der Kommunikation und wie können Kommunikationskrisen infolge dieser Schwächen abgewendet werden?

bei den darin verbauten Mikroprozessoren (CPU) wurde: Die von Intel kreierte Baureihe x86 wurde zum Quasi-Standard in Millionen PC weltweit. Um sich von seinen beiden Wettbewerbern AMD und Cyrix abzusetzen, schuf Intel 1993 die Marke „Pentium“, die im Unterschied zur bisherigen x86-Prozessornummer als Name auch markenrechtlich geschützt werden konnte. Gleichzeitig band der Chip-Produzent die zahlreichen No-Name-Hersteller IBM-kompatibler Computer durch entsprechende Partnerprogramme und Marketing-Kooperationen („intel inside“ als Qualitätsversprechen) an sich. Mit diesem klugen Schachzug hatte Intel seine Chancen und Stärken in der Kommunikation vereinigt und erreichte zeitweise einen Marktanteil bei den PC-Prozessoren von 85 %.

Doch anderthalb Jahre nach der Vorstellung des Pentium-Prozessors auf der CeBIT 1993 entdeckte der Mathematik-Professor Thomas Nicely, dass dem neuen Prozessor bei Gleitkommaoperationen mit vier oder mehr Nachkommastellen reproduzierbare Rundungsfehler unterliefen (der sogenannte „Pentium-Bug“). Intel-Chipdesignern war dieser Fehler bereits bekannt, aber unternehmensintern galt der Bug als „Insiderproblem“ ohne Relevanz für den typischen Anwendungsfall und war daher nicht weiter thematisiert worden, da viele verbreitete Anwendungen 1994 die CPU-internen Gleitkommafunktionen ohnehin nicht nutzten. Zudem enthält jeder neue Mikroprozessor eine Fülle von Design- und Rechenfehlern, die zum Teil im Laufe der weiteren Chipproduktion behoben werden. Entsprechende Listen unterlagen bei Intel jedoch immer der Geheimhaltung.

Ein Anfrage Nicelys zum Bug an den Benutzersupport von Intel wurde vom Unternehmen nur hinhaltend beantwortet. Das wiederum stachelte den Mathematiker an: Über das an Forschungseinrichtungen und Hochschulen beliebte Usenet als Teil des noch jungen Internets machte er den Fehler öffentlich. Sein Beitrag vom 30. Oktober 1994 zog schnell Kreise. Schon bald berichteten erste Medien darüber. Das griffen auch die Leit- und Wirtschaftsmedien auf und der Intel-Aktienkurs ging im Zuge der Krise steil nach



unten. IBM verkündete pressewirksam einen zeitweiligen Auslieferungsstopp für PC mit Intel-Chips – möglicherweise ein geschickter Marketing-Schachzug, um die eigenen Power-PC und Workstations aus dem oberen Preissegment wieder stärker im Markt zu platzieren.

Am 27. November entschuldigte sich Unternehmenschef Andy Grove halbherzig via Internet bei seinen Kunden und der Öffentlichkeit und bot allen Käufern einen Austausch ihrer CPU an, sofern sie nachweisen konnten, dass sie hiermit tatsächlich hochmathematische Berechnungen anstellten. Das aber reichte den Kunden nicht aus. Der Sturm der Entrüstung ebte nicht ab. So gab Intel dem allgemeinen Druck schließlich nach, veröffentlichte in einem „White Paper“ technische Details zum Bug und erweiterte sein kostenloses Austauschprogramm ohne weitere Vorbedingung auf alle Käufer einer fehlerhaften CPU.

Insgesamt kostete der Pentium-Bug den Hersteller rund 500 Mio. US\$ (mehr als die Hälfte des Gewinns des vierten Quartals 1994) und sorgte für einen langjährigen Imageschaden. Noch lange witzelten Kunden, dass eine Fußballmannschaft bei Intel „10.99999 Spieler“ habe, oder dass Vorversionen des Pentiums auch in Tschernobyl und im explodierten Space Shuttle „Challenger“ eingesetzt worden seien. Der mühsam aufgebaute Nimbus des Premium-Produktes Intel-CPU war ins Wanken geraten.

Intel wiederum hat aus seinen Fehlern gelernt und veröffentlicht seitdem seine Listen mit Prozessorfehlern, um eine allgemeine Diskussion hierüber via Internet zu ermöglichen. Der Pentium-Bug ist gleichzeitig eine der ersten Unternehmenskrisen, die über das Internet ihren Ausgang genommen haben.

---

### 1.3 Die Risikoanalyse

Vergessen Sie die klassische Risikoanalyse, wie sie jedes Unternehmen für seine Geschäftsprozesse entweder selbst betreibt oder von Dienstleistern wie Technischen Überwachungsvereinen, Rating-Agenturen oder Versicherungen durchführen lässt. Die Medienwelt hat ihre eigenen Gesetze und Krisen und eine Kommunikationskrise kann mit einer Unternehmenskrise einhergehen oder zu einer solchen werden, aber sie kann auch völlig andere Ursachen haben. Denn was im Geschäftsverkehr zu einer erheblichen Gefährdung führen könnte, kann die Medien kalt lassen und vice versa.

Der erste Schritt der Risikoanalyse für Kommunikationskrisen ist daher die Einschätzung Ihrer individuellen Kommunikationsrisiken. Zuerst einmal sollten Sie sich die allgemeinen Risiken anschauen, die sich aus Ihrem Geschäftsfeld, Ihren Kundenbeziehungen und Ihrem wirtschaftlichen Umfeld ergeben. Das Risiko einer Kommunikationskrise steigt, wenn

- Sie einer Branche angehören, die bei Teilen oder sogar weiten Teilen der Öffentlichkeit ein negatives Image hat (Pharmaindustrie, Zeitarbeit, Bankwesen, Versicherungen, Kernenergie, Rüstung, Tabak),



- Sie Produkte aus den Bereichen Gesundheit, Ernährung oder Kinderbedarf vertreiben,
- Ihre Produkte in hohem Maß für Nachhaltigkeit und Umweltverträglichkeit stehen,
- Ihre Produkte oder Produktionsverfahren mit Beeinträchtigungen oder Gefahren für den Anwender, für Dritte oder für die Umwelt verbunden sein können,
- Sie Produkte über Zwischenhändler aus unbekanntem Quellen beziehen, deren Umwelt- und Ethikstandards nicht vor Ort überprüfbar sind,
- Sie Marktführer in Ihrem Segment sind,
- Ihre Produkte und Marken sehr bekannt und unter Endkunden weit verbreitet sind,
- Sie sich in einem Umbruchprozess befinden,
- Ihr Unternehmen oder Ihre Branche bereits eine Krisenhistorie besitzt,
- Ihre Branche unter hohem Kostendruck steht, der auch an Zulieferer weitergegeben wird,
- Ihre Produkte einen hohen Erklärungsbedarf haben und daher für Endkunden „Frustpotenzial“ besitzen,
- Sie oder Ihre Branche bereits häufiger mit Negativ-Schlagzeilen in den Medien waren,
- Personen oder Gruppen, die mit Ihrem Unternehmen in Verbindung stehen, in der Öffentlichkeit kontrovers auftreten oder gerne pointierte Thesen äußern, die von den Medien aufgegriffen werden,
- Ihre Branche oder Ihr Unternehmen in sehr kurzer Zeit sehr stark gewachsen ist und es hierüber bisher eine überwiegend positive oder sogar euphorische Berichterstattung in den Medien gab,
- Ihre Kunden die Einhaltung besonders hoher Umwelt-, Qualitäts- und Sozialstandards von Ihnen erwarten oder Sie aktiv mit diesen werben.

Das sind grundsätzliche Krisenrisiken, die weitgehend unabhängig von aktuellen Ereignissen Gültigkeit besitzen. In einem nächsten Schritt prüfen Sie Ihre aktuelle Situation auf konkrete Risiken. Diese Bewertung müssen Sie regelmäßig wiederholen. Hinweise auf solche konkreten Risiken liefert Ihnen die Beantwortung folgender Fragen:

- Steht ein Arbeitskampf mit dem Sozialpartner bevor? Läuft ein Einsparprogramm oder deutet sich ein Stellenabbau an?
- Gibt es Machtkämpfe zwischen Führungskräften oder sind diese in naher Zukunft zu erwarten? Steht die Vertragsverlängerung eines Vorstandsmitgliedes an oder wird ein Vorstandsmitglied demnächst einen größeren Bonus oder ein Aktienpaket erhalten, beziehungsweise wird die Haltefrist seines Aktienpaketes enden? Gibt es persönliche Differenzen in der Geschäftsführung, die schlimmstenfalls durch die Weitergabe von vertraulichen Informationen an die Medien eskalieren könnten?
- Herrscht in den wichtigsten Strategiefragen Konsens unter den Unternehmenseigentümern und im Aufsichtsrat?
- Steht der Verkaufsstart eines neuen Produktes bevor, das von entscheidender Bedeutung für die wirtschaftliche Existenz des gesamten Unternehmens sein kann?

- Werden neue Produktionsstandorte eröffnet oder Produktionsverfahren etabliert, zu denen es noch keine ausreichende Technikfolgenabschätzung gibt oder die in der Öffentlichkeit kritisch gesehen werden?
- Gibt es Konkurrenten, mit denen ein erbitterter Verdrängungswettbewerb läuft oder durch die eine feindliche Übernahme erfolgen könnte?
- Entdeckt ein großes Unternehmen, das bisher auf Märkten in anderen Ländern oder Regionen aktiv war, Ihren heimischen Kundenstamm als neues Absatzgebiet oder erweitert ein Unternehmen, das bisher auf anderen Geschäftsfeldern tätig gewesen ist, seine Produktpalette in Ihren Markt hinein? Kann dieser Wettbewerb zu einem harten Verdrängungswettbewerb oder einer Kampagne dieses Unternehmens gegen Ihre Aktivitäten führen?
- Sind Veränderungen auf politischer Ebene, etwa durch neue Gesetze oder Verordnungen zu erwarten, die das Unternehmen oder die gesamte Branche betreffen und über die es eine kontroverse öffentliche Debatte gibt?

Der Kommunikationsberater Peter Knobel vertritt die Ansicht, dass rund 80 % aller Krisen hausgemacht und damit planbar sind (Knobel 2006). Doch auch selbst verursachte und scheinbar vorhersehbare Krisen können ernste Folgen haben: Rund 320.000 Mitarbeiter hat die Deutsche Bahn AG weltweit (Stand 2017). Etwa 12.500 davon sind sogenannte Fahrdienstleiter, die nach einer dreijährigen Ausbildung den Zugverkehr in einem Teilbereich des Schienennetzes disponieren und überwachen. Allein am Hauptbahnhof Mainz arbeiten 15 Fahrdienstleiter in Wechselschichten am dortigen Stellwerk. Doch als acht von ihnen durch Urlaub und Krankheit im August 2013 ausfielen, brach der Zugverkehr in der rheinland-pfälzischen Landeshauptstadt für einen Monat zusammen. Hatte anfangs nur die Lokalpresse über das Problem berichtet, griffen bald auch überregionale Medien das Thema auf. Die ARD stellte in einem Brennpunkt („Zorn über Zugausfälle – Bahn-Chaos bald bundesweit?“) dem damaligen Bahn-Vorstand Volker Kefer kritische Fragen und der Verkehrsausschuss des Deutschen Bundestages befasste sich ebenfalls mit dem Thema. Politiker von Regierung und Opposition übertrafen sich mit gegenseitigen Schuldzuweisungen. Der damalige Bahnchef Rüdiger Grube brach seinen Urlaub ab, besuchte die Fahrdienstleiter im Mainzer Stellwerk zu einem vertraulichen Gespräch und telefonierte mit ihren urlaubenden Kollegen, um diese zu einer vorzeitigen Rückkehr an den Arbeitsplatz zu bewegen.

Betriebsräte und Gewerkschaften nahmen die Zugausfälle zum Anlass, um medienwirksam über Personalengpässe bei der Deutschen Bahn zu klagen. Am Ende musste Hansjörg Hess, Bereichsvorstand Produktion bei der Bahntochter Netz AG, seinen Hut nehmen und rettete so möglicherweise Gesamtvorstand Kefer, der intern bereits durch den Streit um das Stuttgarter Bahnprojekt S21 angeschlagen gewesen war.

Eine Krise mit Ansage? Für die Bahn kam der Ausfall zumindest nicht überraschend. Ein Ausbauprogramm für elektronische Stellwerke war unter dem Kostendruck des geplanten Börsenganges seit Anfang des Jahrtausends zurückgestellt worden. So blieb der Bedarf an Fahrdienstleitern in den weiterhin nicht automatisierten Stellwerken hoch.

Es kam zu dauerhaften Engpässen bei der Personalreserve, insbesondere bei Krankheiten und in der Urlaubszeit. Damit war vorhersehbar, dass es zwar irgendwann zu öffentlichkeitswirksamen Ausfällen kommen musste. Es war aber nicht antizipierbar, wo dieses Problem erstmals virulent werden würde. Erst als die Krise eintrat und Politik und Bahnreisende auf den Konzern Druck ausübten, ergriff die Bahn Notfallmaßnahmen. Ein Musterbeispiel für spätes, reaktives Krisenmanagement und eine Unternehmensstrategie, die nicht mit einer zur Strategie passenden Krisenkommunikation unterfüttert war. Aber auch ein Beleg für einen persönlichen und empathischen Einsatz des Vorstands, für den es in den Medien im Rahmen der grundsätzlich negativen Rahmenberichterstattung einiges Lob gab. Beachtlich – denn in Krisen ist oft schon eine neutrale oder eine Nicht-Berichterstattung ein großer Erfolg. Auf dem Höhepunkt der Krise warnte die Frankfurter Allgemeine Zeitung zwar vor einen Rückfall in alte Zeiten, lobte aber auch den Konzernvorstand:

Zu dem anpackenden, zugleich (fast) immer freundlichen Grube, [...] fassten aber die Mitarbeiter langsam Vertrauen, ebenso wie die Politiker, die Mehdorn mit seiner ruppigen Art verprellt hatte, und die Kunden. Auch wenn Vielfahrer nach wie vor viele Beschwerden haben, erkennen sie doch Grubes Bemühungen um mehr Pünktlichkeit, Sauberkeit und Sicherheit an. Wirtschaftlich ging es unter Grube weiter bergauf [...] (FAZ 2013).

Fazit: In der Krise hatten alte Probleme die Bahn wieder eingeholt. Das persönliche, öffentliche Engagement des Konzernvorstandes war die richtige Antwort auf diese ernste Krise.

Lernen Sie aus den Erfahrungen der Deutschen Bahn und analysieren Sie Ihre Unternehmensziele und Strategien. Auf welchem Weg befinden Sie sich und wo wollen Sie hin? Daraus ergeben sich weitere mögliche Krisenszenarien. Einige Beispiele:

- Sie bündeln innerhalb des Unternehmens Kompetenzen oder Aufgaben an einzelnen Standorten? Politik und Gewerkschaften haben feine Seismografen für die damit verbundene Schließung möglicher Verliererstandorte.
- Sie wollen Ihre IT verschlanken, Software vereinheitlichen und Synergien im Service nutzen? Rechnen Sie mit Ärger an der Kundenfront und mit mehr Kundenfällen.
- Sie positionieren sich verstärkt als Arbeitgeber mit funktionierender Work-Life-Balance oder vorbildlichem Betriebsklima? Sicher lassen sich trotzdem Negativbeispiele oder sogar Mobbingfälle in Ihrem Unternehmen finden. Notfalls durch eine kleine Recherchetour unter ehemaligen Mitarbeitern Ihres Hauses.
- Sie sind in neuen, dynamischen Geschäftsfeldern unterwegs und probieren über Inkubatoren, Venture Capital oder hierfür gegründete Tochterunternehmen ungewöhnliche Geschäftsideen aus – mit dem von vornherein einkalkulierten Risiko, dass einige davon nicht funktionieren werden? Rechnen Sie bald mit ersten Anfragen der Medien zu Ihren vielen erfolglosen Projekten und zur Zukunft Ihres „glücklosen“ CEO.
- Sie setzen in Ihrer Produktion verstärkt auf Nachhaltigkeit? Das macht Sie angreifbarer für Berichte über Umweltschäden an Ihren Standorten, über die zweifelhaften

Quellen Ihrer Lieferanten oder für kritische Labortests Ihrer Produkte, bei denen sich vielleicht hohe Schadstoffkonzentrationen finden lassen. Einem Discountanbieter werden solche Berichte weniger schaden als einem Unternehmen, das seine hohen Endkundenpreise auch mit der sorgfältigen Auswahl seiner Rohstoffe begründet.

- Sie haben gerade dank neuer Produkte oder eines kleinen Branchen-Booms ein Rekordergebnis bei Umsatz oder Ertrag erzielt? Das ist gefährlich! Denn wie im Fall der Deutschen Bahn werden Ihnen diese Zahlen bei jeder Krise, Entlassung oder Standortverlagerung von Dritten als Spiegel mahnend vorgehalten werden.

Die Erfahrung der Medien lehrt: In jedem Unternehmen lässt sich Stoff für eine spannende Krisengeschichte finden. Es kommt nur darauf an, wie tief man bohrt. Meist müssen die Medien nicht einmal selber bohren, sie erhalten viele Hinweise auf Ihre Krise durch Dritte. Oder die Themen bieten sich für die Berichterstattung von selbst an, weil sie gerade in der öffentlichen Diskussion sind – die sogenannten „Issues“.

---

## 1.4 Issue Management und Medienradar

Jedes Unternehmen, das Zukunftsstrategien entwickelt und seine Geschäftspolitik nicht bloß an der Chance des Augenblicks ausrichtet, muss auch ein aktives Issue Management betreiben. Es beobachtet, welche Themen in seiner Branche, bei Kunden, Lieferanten, unter Anteilseignern und in der Öffentlichkeit diskutiert werden, an Bedeutung gewinnen oder auch wieder in Vergessenheit geraten. Und es reagiert hierauf und wird aktiver Teilnehmer der Diskussion. Es bringt eigene Inhalte, Vorstellungen und Forderungen in die Öffentlichkeit, befördert Diskussionsprozesse und positioniert sich wiederum zu deren Inhalten. Kurz: Es managt seine Issues. Das ist ein dreistufiger Prozess:

- Themen identifizieren (Scanning und Monitoring)
- Themen bewerten
- Maßnahmen ergreifen

Diese einzelnen Stufen werden in den folgenden Unterkapiteln beschrieben.

### 1.4.1 Allgemeine Themenbeobachtung – Scanning

Welche Themen sind aktuell in der öffentlichen Diskussion? Wie lauten die gesellschaftlichen Großthemen? Je größer und weiter aufgestellt Ihr Unternehmen ist, desto eher wird es mit seinen unternehmerischen und strategischen Zielen auch selbst zum Gegenstand der Diskussion.

In der Themenbeobachtung sollten Sie Diskussionen und Trends in den Medien, in Foren, auf Diskussionsrunden oder in Hintergrundgesprächen begleiten und deren

Auswirkungen auf Ihr Unternehmen und Ihre Unternehmensstrategie prüfen, insbesondere auch auf Ihre Wahrnehmung in der Öffentlichkeit. Bedenken Sie: Veränderte gesellschaftliche Ziele und Wertvorstellungen beeinflussen immer auch die gesellschaftliche Einteilung in Zukunfts- oder Verliererbranchen. Einen solchen Wahrnehmungs- und Bewertungswandel erfuhren zuletzt Unternehmen aus den Bereichen Kernenergie, Gentechnik oder Solarenergie. Aber auch die Automobilindustrie steht vor einem Abstieg im gesellschaftlichen Wertesystem: Wo Smartphones und andere Technik-Gadgets für die Generation U30 den Wunschtraum von der automobilen Freiheit ersetzen („Neuwagenkauf wird zur Sache der Alten“ WirtschaftsWoche 2013) und Kommunikation zunehmend online stattfindet, dauert es bis zur Akzeptanz eines allgemeinen Tempolimits auf Autobahnen nicht mehr lange.

Zur Themenbeobachtung gehört es auch, Meinungsmacher in den Medien zu identifizieren. Wer setzt für Ihre Branche und für Ihr Unternehmen die aktuellen Themen in Politik, Forschung und Medien? Oft ist dies eine erstaunlich kleine Gruppe, gut vernetzter Meinungsführer, die es verstehen, ihre Thesen pointiert zu setzen. Nicht erst in der Krise sollten Sie die Meinungsmacher zu folgenden Themen identifizieren:

- **Branchenthemen:** Ihre Wettbewerber diskutieren aufgrund steigenden Kostendrucks oder eines Mangels an inländischem Fachpersonal über Produktionsverlagerungen ins Ausland, über neue Fertigungsmethoden oder staatliche Förderungen aufgrund einer Gesetzesänderung? Identifizieren Sie diese Themen, schätzen Sie ihre Relevanz speziell für Ihr Unternehmen und für die öffentliche Diskussion darüber ein und identifizieren Sie die wichtigsten Vertreter unterschiedlicher Positionen in der Diskussion.
- **Politik:** Welche Politiker von Regierung und Opposition vertreten Ihren Wahlkreis und seine Unternehmen und Arbeitsplätze in Landtag und Bundestag? Wer sitzt dort in den für Ihre Branche relevanten Ausschüssen oder den jeweiligen Programmkommissionen der wichtigsten Parteien? Welche Politiker machen sich mit Forderungen zu Themen Ihrer Branche gerade einen Namen auf Landes-, Bundes- oder Europalebene? Was sagt der Bundestagsausschuss für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung über Ihre Branche und welche Entwicklung sieht er für Sie voraus? Gibt es Gesetze oder Verordnungen, die zu diesen Themen in Vorbereitung sind? Wie sind die Nachwuchsverbände der Parteien Ihnen gegenüber aufgestellt? Kennen Sie die Themen der Parteistiftungen und -bildungseinrichtungen in Ihrer Region? Was sind die Themen in der Lokalpolitik? Wer betreibt Wirtschaftsförderung und mit welchen Instrumenten? Welche Branchen- und Unternehmensverbindungen und welche öffentlichen Forderungen gibt es bei den lokalen Parteispitzen und Gremien?
- **Technik und Technikfolgen:** Wer spricht in der Öffentlichkeit über die Folgen und Risiken der von Ihnen eingesetzten Technologien? Gibt es bekannte Wissenschaftler, Forschungseinrichtungen oder Verbände, die sich damit befassen? Welche Hochschulen haben Forschungs- oder Ausbildungsschwerpunkte in diesem Bereich? Wie sind die Inhaber der führenden Lehrstühle, wissenschaftlichen Leuchtturmprojekte oder bundesweiten Forschungsinstitute zu Ihren Themen aufgestellt? Welche Diskussionen