

Den Reputationsschaden in Grenzen halten

Ob ein Unternehmen wegen eines Vorfalls in eine Krise gerät, entscheidet nicht die Chefetage, sondern die Medien, Öffentlichkeit und Politik. Die höchste Aufmerksamkeit erhält ein Unternehmen meist dann, wenn es sie am wenigsten gebrauchen kann: In einer Krise. Solche Situationen treten unverhofft auf und stossen meist auf grosses Interesse. Wird schlecht kommuniziert, kann der Reputationsschaden gross sein. Das muss nicht sein.



© depositphotos

Wenn die Nerven im Unternehmen blank liegen.

Von Richard Werner

Bei Volkswagen schienen die Verantwortlichen im September 2015 vollkommen unvorbereitet auf eine hereinbrechende Krise zu reagieren. Was im Nachhinein etwas unverständlich ist, da der «Fund» der manipulierten Software dem Konzern zum Zeitpunkt der Veröffentlichung nicht neu war, wurde doch bereits am 3. September 2015 gegenüber der US-Behörde EPA die Manipulation zugegeben. Hat hier die

Krisenkommunikation komplett versagt oder ist man dem Groupthink-Phänomen «Was-soll-uns-schon-passieren-Denken» unterlegen? Am 19. September werden die Vorwürfe öffentlich. In den USA und in Deutschland greifen die Medien das Thema sofort und mit viel Sendezeit auf. Es platzt mitten in die IAA, die wichtigste Automesse der Branche. Anders als beim Flugzeugabsturz der Lufthansa/Germanwings wurde nach aussen, bis auf eine Pressemitteilung, nicht kommuniziert. Auch wählte VW nicht den Weg des offenen Dialogs. Erst am 22. September

wurde ein Videostatement des Vorstandsvorsitzenden Martin Winterkorn auf der Volkswagenmedienseite veröffentlicht.

Miserable Krisenkommunikation

Ein fiktives Beispiel: Die im Bereich Sicherheit tätige Unternehmung X hat sich über Jahrzehnte ein Image aufgebaut. Sie ist unangefochten die Nummer eins – die Qualität ihrer Sicherheitsprodukte und -dienstleistungen ist top. Auch die Konkurrenz zollt der Firma Respekt. Plötzlich nimmt die Geschichte eine dramatische

Wendung. Aufgeflogen ist, dass die Firma nicht nur Steuern im grösseren Umfang hinterzogen hat, sondern dann und wann auch in Schwarzarbeit involviert war. Das empört nicht nur die Medien, sondern die breite Öffentlichkeit. Das Unternehmen ist nicht mehr glaubwürdig als «sauberer» Sicherheitsdienstleister, der unter anderem auch von Aufträgen der Öffentlichen Hand profitiert.

Die Krise hat die Firma voll erwischt. Das Unternehmen reagiert unreflektiert auf ihre Straftaten, reagiert enttäuscht und zeigt, was schlechte Krisenkommunikation ist. Sie hat folgende Kommunikationsfehler begangen:

- **Die Opferrolle** - der gravierendste Fehler. Die Unternehmung sieht sich als Opfer und verkauft sich auch vehement weiter so. Kein Fingerzeig, kein Zeichen von «Ja, ich habe Mist gebaut. Ich stehe dazu.»
- **Zorn als Reaktion**. Der nächste schwere Fehler. Die Firma startet den zornigen Gegenangriff. Es gäbe eine Lobby, die eine Kampagne gegen sie führe. Die Medien hätten die

Steuerhinterziehung «illegal» veröffentlicht, es gehe um Rufmord. Kein Zeichen von «Ja, wir können verstehen, dass die Öffentlichkeit von uns enttäuscht ist.»

- **Zweifelhafte Argumente**. «Man habe das Steuer-Konto im Ausland in einer Zeit angelegt, in der man darüber nachgedacht habe, ins Ausland zu expandieren, um das Schweizer Stammhaus zu stützen.» Solche Ausreden schaffen kaum erneutes Vertrauen. Besser keine als solche Argumente liefern. Aufdrängen würde sich eher «Ja, wir haben Steuern hinterzogen und wurden auch wegen Schwarzarbeit angeklagt. Ja, wir wollten unsere Geld mehren.»
- **Eingeschränktes Bedauern**. Das Unternehmen zeigt Reue. «Ja, wir haben einen Fehler gemacht.» Leider schränkt die Firma ihr Bedauern danach ein und zieht damit einer Entschuldigung sofort wieder den Nährboden weg. Ob eine Entschuldigung wirksam ist, entscheiden immer die anderen. Man

RICHTIGE KRISEN-KOMMUNIKATION

Die Medien sind im Krisenfall der Ansprechpartner. Die richtige Krisenkommunikation setzt sich aus folgenden fünf W's zusammen:

WAS: Botschaften (was wir als betroffenes Unternehmen in den Schlagzeilen sehen möchten) und Argumente (Fakten und Zahlen zur Untermauerung der Botschaften)

WER: Wer ist der Absender? Ist es ein lokales Ereignis oder werden wir über den Mediensprecher des Hauptsitzes kommunizieren

WANN: Wann müssen wir kommunizieren (morgens, abends, sofort oder später)

WO: Wo werden wir die Medienschaffenden empfangen (Krisenszenario) und wo werden wir Erklärungen, Interviews abgeben

WOMIT: Womit werden wir unsere Informationen weitergeben (Medienmitteilungen, Pressekonferenzen, Telefonate), Bildmaterial und Abbildungen die wir einsetzen

ANZEIGE

Anzeige XY
1/2 Seite quer

kann darum bitten und darauf hoffen, «entschuldet» zu werden. Sich jedoch selbstherrlich die Absolution erteilen, ist ein Kapitalfehler. Eine Entschuldigung und ein ehrliches Bedauern können in einer Krise entscheidend sein.

Ein gutes Handbuch genügt nicht

Krisen sind Ereignisse, die teilweise nicht mehr von innen, sondern vor allem von aussen gesteuert werden. Im Gegensatz zu normalen Kommunikationssituationen sind sie bei Krisensituationen gezwungen, zu reagieren. Krisensituationen treten in der Regel unverhofft auf. Die Öffentlichkeit interessiert sich stets für aussergewöhnliche Ereignisse. Und damit werden die überraschenden Geschehnisse durch das Interesse der Öffentlichkeit definiert. Krisenmanagement ist in der heutigen Zeit kein Luxus mehr. Ein gutes Krisenmanagement-Handbuch erarbeitet zu haben reicht nicht mehr aus! Mit der richtigen Kommunikation zeigen Sie der Öffentlichkeit erst, dass Sie die Krise im Griff haben. Wer hier nicht mit der Zeit geht, muss sich nicht über den grossen Reputationsschaden wundern! Und das kann drastische monetäre Folgen haben.

In der Krise wird durch die Medien oftmals ein massiver Druck ausgeübt. Unternehmen sollten proaktiv handeln und die Kommunikation von Anfang an gezielt an die Hand nehmen. "Wenn man reagieren muss, schwimmt man gegen den Strom.»

Der öffentliche Auftritt

Der Körper ist der Übersetzer der Seele ins Sichtbare. So ist es bei einer Pressekonferenz oder einem Interview wichtig was man sagt, jedoch viel wichtiger, wie die Mimik, Gestik und Körperhaltung

KRISENKOMMUNIKATION INTERN

Was in der Hitze des Gefechts meist vergessen geht, sind die Mitarbeitenden. Schon längst sind Gerüchte über die Krise im Umlauf. Was ist denn genau passiert? Wie wird die Unternehmung darauf reagieren. Bei einem in die Krise geratenen Unternehmen soll der interne Spruch nicht lauten: «Wenn ich als Mitarbeitender etwas über mein Unternehmen erfahren will, erfahre ich es immer aus den Medien!» Deshalb: Bevor extern kommuniziert wird, zuerst die Mitarbeitenden informieren, denn sie haben das Recht darauf.

sind. Um authentisch zu wirken, braucht es auch Emotionen. Alles, was der Firmenverantwortliche sagt, muss wahr sein. Er muss aber nicht alles sagen, was wahr ist. Nicht die Tatsachen, sondern die Meinung über die Tatsachen bestimmen das Handeln und Denken. Das Spielfeld sollte aber niemals verlassen werden. Bleiben Sie bei den vorbereiteten Botschaften. Ausserhalb wartet das Hai-fischbecken.

Was gilt es kurz und bündig beim öffentlichen Auftritt ansonsten zu beachten:

- Botschaften korrekt und konsistent vermitteln und treffende Argumente einsetzen
- Spielregeln im Umgang mit Medien
- Informationen zielgruppengerecht vermitteln
- kritische, unangenehme Fragen angemessen beantworten
- in Notfall- und Krisensituationen professionell handeln
- mit einer Stimme kommunizieren: geschulte Medienverantwortliche und nicht den CEO zuerst verbrennen

Das Problem Shitstorm

Immer häufiger kommt es vor, dass sich Unternehmen einem sogenannten Shitstorm-Angriff ausgesetzt sehen. Shitstorm steht laut Wikipedia für das lawinenartige Auftreten negativer Kritik gegen ein Unternehmen oder eine Person, und zwar in den sozialen Netzwerken, Blogs oder Kommentarfunktionen von Internetseiten. Wer sich gegen einen Shitstorm-Angriff wappnen will, muss erst verstehen, wie er funktioniert:

1. Shitstorms leben von einem möglichst grossen «Empörungskoeffizienten». Der Mitmach-Effekt lässt sich steigern, je deutlicher die Differenz zwischen Realität und Erwartung ausfällt. Optimal ist etwa, wenn ein Marketing-Versprechen grob verletzt wird. Dazu hilft die räumliche und zeitliche Nähe zum Ereignis.
2. Ohne Videoclips geht nichts. «YouTube speaks louder than words.» Nur effektive Clips garantieren, dass Informationen nicht nur konsumiert, sondern auch geteilt werden. Bewegte Bilder schaffen einen entscheidenden Startvorteil, weil sich die Angegriffenen, also zum Beispiel ein Unternehmen, meist nur mit Worten verteidigen können.

CHANCEN UND NUTZEN VON SOCIAL MEDIA

- klare Krisenkommunikationsstrategie
- professionelles Alarmmanagement
- Mitarbeitende zuerst informieren
- zeitnahe Medienreaktion mit Emotionen
- rassistische und extreme Einträge, bzw. Posts an Facebook oder Twitter melden
- Brand-Watch-Medienüberwachung: 24/7/365 Monitoring Kundenbedürfnisse, User Groups, Blogs, Verbraucher und Bürgerinitiativen ernst nehmen
- Überlastung der Telefonzentrale vermeiden

3. Lärm senkt die Hemmschwelle. Im Vorfeld immer mehrere Personen ins Vertrauen ziehen, um gemeinsam loszuschlagen. Herrscht von Anfang an viel Getöse auf allen Kanälen, sinkt beim breiten Publikum die Hemmschwelle, selber mitzulärmen.
4. E-Mail-Bomben platzen lassen. Trotz Hype um «Social Media» bleibt E-Mail das zentrale Mobilisierungstool. Newsletter erlauben es, zeitnah Zehntausende Menschen zu informieren, und zwar so, dass die Empfänger die News auch tatsächlich sehen.
5. Am Wochenende losschlagen. Am Wochenende betreiben Unternehmen meist nur ein rudimentäres Monitoring, weil auch Social-Media-Manager freihaben. Und selbst, wenn Alarm ausgelöst wird, funktionieren die internen Abläufe deutlich langsamer.
6. Twitter als Signalrakete einsetzen. Ein Shitstorm lässt sich am effizientesten mit Tweets lancieren. Im Gegensatz zu Facebook ist Twitter offen und blitzschnell. Zudem versammeln sich hier die News-Junkies und tauchen im Nachrichtenstrom nach Perlen, die in Windeseile verbreitet werden.
7. David gegen Goliath losschicken. Das rasche Einbinden von Einzelpersonen in die Kampagne hilft, ein sympathisches Image zu schaffen und wirkt mobilisierend. Der Gegenspieler sieht sich für seine Ausweichmanöver mit einem unübersichtlichen Terrain konfrontiert, da er in der Krisenkommunikation immer auch die Community berücksichtigen muss.

8. Pingpong spielen mit den Medien. Vereinfacht gilt: ohne Medien, kein Shitstorm. Die Medien bringen die kritische Masse, die es braucht, um eine breite Empörungswelle loszutreten. Bereits vor dem Start sollten gezielt Medienschaffende an Bord geholt werden.
9. Penalty versenken. Je grösser der Druck auf den Gegner, desto mehr Fehler passieren. Löschen von negativen «Posts», rüpelhafte Antworten oder abgeschaltete Kommentarfunktionen sind ein Penalty für jeden Shitstorm-Macher. Screenshots sind beliebte Beweismittel.
10. Hartnäckig bleiben. Shitstorms bleiben dennoch immer auch Glücksache. Insbesondere Massenmedien sind unberechenbar. Oft laufen Aktionen ins Leere, weil Angegriffene aus Arroganz, Schock oder Taktik überhaupt nicht darauf reagieren.

Bedeutendster Web-2.0-Zwischenfall

Social-Media-Neulingen mag dies vielleicht nicht einmal ein Begriff sein, liegt der Zwischenfall doch schon eine Internet-Ewigkeit (es geschah im Jahr 2004) zurück. Doch es ist wohl einer der bedeutendsten Web-2.0-Zwischenfälle für ein Unternehmen. Jeff Jarvis, ein Journalist, Professor und Blogger, schreibt seinen Frust über den Kundenservice und die Produkte von Dell nieder. Dell belächelt und ignoriert ihn. Was kann ein kleiner Blogger schon bewirken? Doch viele andere teilen sein Schicksal, sind wütend auf Dell und wollen Gerechtigkeit. Die Sache wird viral und schliesslich erreicht die Story die Massenmedien und das PR und das Social-Media-Debakel ist perfekt. Dell muss ein hohes Lehrgeld bezahlen. Die Verkäufe und die Aktienkurse sinken, das Image ist stark angeschlagen und als (indirekte) Folge davon übernimmt Michael Dell wieder die Unternehmensführung.

Die Fehler

Dell machte den grössten Fehler, dass ein Unternehmen machen kann: Die Firma nahm die Bedürfnisse seiner Kunden nicht ernst. Der zweite Fehler war, dass sie die Möglichkeiten eines Bloggers unterschätzten. Jeff Jarvis hat auch ohne Fa-

cebook und Twitter so viel Aufmerksamkeit gewonnen und gleich gesinnte Gefunden, dass er enorm mächtig wurde. Es mangelte Dell an einer Strategie, mit Kritik im Internet umzugehen. Kein Wunder, war es doch noch zu Beginn von Social Media. Ob es am mangelnden Monitoring von Social Media lag oder ob die Blog-Einträge einfach nicht beantwortet wurden, Dell nahm nie Stellung zu den Vorwürfen, bevor es zu spät war.

Die Lehren

Die Lehren, die daraus gezogen werden sollten, sind banal, aber noch heute gibt es viele Unternehmen, die nicht einmal diese Grundanforderungen erfüllen. Der Fall Dell zeigt, dass sie gut daran täten. Social-Media-Monitoring: Es ist heute für jedes Unternehmen mit mehr als den Dimensionen eines Start-ups nötig, die Kommentare und Geschichten, die zum eigenen Brand oder den Produkten geschrieben werden, zu monitoren, und zwar rund um die Uhr. Es gibt unzählige Tools dafür, dies zu machen. Man kann dabei auch viel von seinen Kunden lernen, wenn sie kleine und grosse Verbesserungsvorschläge machen.

Reagieren: Wird auf einem Social-Media-Kanal berechnete Kritik laut, dann muss darauf reagiert werden. Dies muss nicht der CEO machen und es muss auch nicht gleich die perfekte Lösung sein, es darf auch stehen »es wird abgeklärt« (sofern sich dann wieder jemand meldet). Denn fühlt sich der Kunde ernst genommen und es wird ihm geholfen, dann wird er auch dafür dankbar sein.

Dell hat übrigens selber viel daraus gelernt. Dell nutzt Social Media für Innovationen (Ideastorm) und Kundensupport und umarmt auch die neueren Plattformen wie Twitter. Das Unternehmen soll über Twitter bereits mehr als zwei Millionen Dollar gemacht haben und führt fleissig Konversationen mit Kunden. ■



DR. RICHARD WERNER

Executive MBA, Managing Partner und seit 2003 General Manager bei Risk Control RCC GmbH, Präsident der Non-Profit-Genossenschaft Private & Confidential PnCG Group.

Anzeige XY

1/3 Seite hoch