

# Sprachlosigkeit in der Krise ist ein Tabu

Ein Unfall im Betrieb, ein durch das Unternehmen ausgelöster Umweltschaden, ein fehlerhaftes Produkt, ein Datenleck oder Entlassungen: Auslöser von Krisen sind verschiedenartig. Damit diese Ereignisse nicht in einen GAU, den grössten anzunehmenden Unfall, ausarten, gilt es in dieser Situation professionell und richtig zu kommunizieren.

Wenn Probleme zu spät erkannt, dann verschleiert und nicht als solche eingestanden werden, schlittern Unternehmen in eine Kommunikationskrise. Aktuellstes Beispiel ist SBB Cargo. Jahrelang nahmen SBB-CEO Benedikt Weibel und VR-Präsident Thierry Lalive d' Epinay die Probleme nicht ernst genug, jetzt steht das Unternehmen vor einem Scherbenhaufen. Immer wieder sind KMU mit der Umweltpolitik konfrontiert, die auf Unterlassungen in der Vergangenheit zurückzuführen sind; Tourismusregionen kämpfen mit den Folgen von Lawinen oder Unfällen. Tatsache ist: Firmen und Organisationen unterschätzen oft das öffentliche Interesse, das ihnen zuteil wird. Dies trifft in besonderem Masse auf KMU und nicht börsennotierte Unternehmen zu, die das Gefühl haben, ihre Situation gehe niemanden etwas an. Damit verschlimmern sie ihre Ausgangslage. Ein Beispiel dafür ist der Umgang des FC Thun mit der so genannten «Sex-Affäre», in der die Klubleitung nicht kohärent kommunizierte und glaubte, klammheimlich intern suspendierte Spieler wieder ins Kader des abstiegsbedrohten Klubs zu integrieren. Die Klubführung macht keinen vertrauenserweckenden Eindruck, was sich auf die Sponsorengelder auswirkt.

Eine Krise ist eine potenziell existenzielle Bedrohung für ein KMU. Tritt sie ein, wächst innert kürzester Zeit der Informationsbedarf explosionsartig an. Dieser Informationsbedarf muss gedeckt werden, denn die Wahrheit kommt so oder so heraus. Darauf muss man vorbereitet sein. Ehrlichkeit beim Umgang mit Fehlern ist das A und O in der Krisenkommunikation. Versu-

che, Informationen zurückzuhalten, kleinzureden oder zu verschleiern, können zu einem Bumerang werden.

Drei Tage nach dem Verkaufstart kippt ein A-Klasse-Wagen von Mercedes-Benz bei einem Test in Schweden aufs Dach. Es war die Geburt des «Elch-Tests». Einen Tag später berichtet ein Medium über den Vorfall, den kurz darauf zahlreiche Nachrichtenagenturen aufnehmen und weltweit verbreiten. Das Management im Hauptwerk in Stuttgart verharrt während Tagen in Schreckstarre, während in Tokio Pressesprecher Wolfgang Inhester Journalisten abkanzelt: «Der Vorstand hält es nicht für notwendig, ein offizielles Statement abzugeben, bloss weil irgendwo ein Auto umgekippt ist.» Krisenignoranzen gepaart mit Sprachlosigkeit, dem Abwiegeln von Tatsachen und kalte Arroganz gegenüber Journalisten – schlimmer geht's nimmer. Nach einer Woche dann ein weiterer Fehler: Anlässlich einer Pressekonferenz verspricht Mercedes, die A-Klasse werde nachgerüstet, sei aber «absolut sicher». Die Medienkonferenz gerät zur Farce. Mit seiner Sowohl-als-auch-Haltung wirkt der Konzern wenig glaubwürdig. Erst einen Monat danach folgt dann das uneingeschränkte Schuldeingeständnis. Medien und Öffentlichkeit wenden ihr Augenmerk bald wieder zu anderen Themen. Es ging wieder aufwärts. Einem anderen Unternehmen hätte der Super-GAU um den «Baby-Benz» das Genick gebrochen. Da Mercedes-Benz über Jahre ein gutes Image aufgebaut hatte, verlief die Krise nicht tödlich.

Der Ausweg aus der Krise ist oft das Eingeständnis, dass man die Situation überhaupt als Krise betrachtet. Erst in einem zweiten Schritt ist zu kommunizieren, welche Massnahmen ein Unternehmen ergreift, um wieder zum Normalzustand zurückzukehren. Was tun, damit man auf eine Krise vorbereitet ist? Es empfiehlt sich, potenziell heikle Themen zu identifizieren und verschiedene Szenarien auszuarbeiten, um im Ernstfall vorbereitet zu sein.

## kommunikation

KMU-ERFOLGSSERIE



### Was tun, wenn die Krise bereits da ist?

- Ruhe bewahren
- Informationen kanalisieren und protokollieren: Keine spontanen Auskünfte an die Öffentlichkeit, bevor man die Situation überblickt.
- Stellungnahme: Tatsachen wiederholen und offen sein, wenn zu unbekannt Details keine Angaben gemacht werden können. Innerhalb nützlicher Frist Zusatzinformationen liefern.
- Einleitung einer sofortigen Ursachenanalyse und konkreter Massnahmen zur Beseitigung des Problems: Die interne Task Force direkt der Unternehmensführung unterstellen.
- Durchführung einer Medienkonferenz nach einigen Tagen und Bekanntgabe von Verbesserungen.
- Kontinuierliche Kommunikation gegen aussen und innen.
- Mitgefühl für Betroffene zeigen.

Eine Krise bedeutet nicht zwangsläufig das Aus für ein Unternehmen. Krisen bieten Chancen, längst fällige Anpassungsprozesse durchzuführen. Richtig gemeistert, tritt ein Unternehmen oft gestärkt aus der Krise hervor und kann nicht selten für sich sogar einen Sympathie-Gewinn verbuchen.

### PHILIPPE WELTI



Der Autor ist PR-Berater und Senior Consultant bei der Klaus J. Stöhler AG in Zollikon ZH. Er ist Spezialist für Unternehmenskommunikation, Public Affairs / Lobbying, Politberatung und Coaching. Zuvor war er während über zehn Jahren bei renommierten Schweizer Medien als Journalist tätig.

[www.welti.ch](http://www.welti.ch)