

www.impulse.de/pr
1.7.2003

Professionelle Vorbereitung schützt vor Krisen

Von Dr. Perry Reisewitz

Gründe für Krisen im Unternehmen gibt es viele. Und wenn erst einmal eine ins Haus steht, fehlen oft konkrete Handlungsanweisungen und klare Verantwortlichkeiten. Fehler bei der Krisenbewältigung haben in den meisten Fällen drastische Konsequenzen für Kunden ebenso wie für Unternehmen und Mitarbeiter. Marken werden beschädigt, das Vertrauen in Unternehmen und Produkte geht verloren, die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen leidet, die Motivation und damit die Produktivkraft der Mitarbeiter sinkt, Investoren werden verprellt und Anwohner enttäuscht. All diese Effekte verstärken sich durch die öffentliche Kritik in den Medien. Dabei müsste es gar nicht so weit kommen. Denn ein Großteil der Krisen ließe sich vermeiden oder zumindest in ihren Auswirkungen deutlich reduzieren, wenn Unternehmen sich richtig auf den Ernstfall vorbereiten würden und wenn ein klares Kommunikationskonzept für den Tag der Krise bereit stünde.

Potenzielle Krisenherde identifizieren

Aus Sicht der Unternehmenskommunikation lassen sich zwei generelle kritische Erfolgsfaktoren dazu formulieren:

- Schon lange vor ihrem eigentlichen Ausbruch kündigen sich viele Krisen durch schwache Signale an. Werden diese frühzeitig für wahr und vor allem ernst genommen, können Krisen verhindert oder zumindest schneller bewältigt werden.
- Krisensituationen verschärfen sich in vielen Fällen durch fehlende oder falsche interne und/oder externe Kommunikation. Mit klar definierten Handlungsabläufen und Verantwortlichkeiten kann die Unternehmenskommunikation wesentlich zur Früherkennung, Bewältigung und Schadensbegrenzung beitragen.

Nicht alles lässt sich vorhersehen

Viele potenzielle Krisenherde lassen sich klar identifizieren. Dazu gehören Störfaktoren von außen, die nur bedingt in der eigenen Verantwortung liegen wie die Qualität der Zulieferer und ihrer Produkte und die Qualität der Logistik, mit der die eigenen Produkte weiter befördert werden.

Diese externen Faktoren, aber auch viele interne Faktoren können durch entsprechende Maßnahmen zur Qualitätssicherung im eigenen Unternehmen als mögliche Krisenherde erkannt werden. Die eigene Produktion und die Produktionsbedingungen gehören ebenso dazu wie die wirtschaftliche Lage des Unternehmens, bei der mit bestimmten Kennzahlen etwa zum Anteil der Fremdfinanzierung und der Liquiditätssituation ebenfalls Steuerungsinstrumente zur Krisenprävention bereit stehen. Auch die Kundensituation (z.B. Abhängigkeit von wenigen Großkunden) und die Konkurrenzsituation sind Teil der planbaren Größen, auf die man sich vorbereiten kann. Daneben gibt es eine Reihe von externen unternehmensunabhängigen Unwägbarkeiten, z.B. Naturkatastrophen, Vandalismus, Schäden an Produktionsanlagen, Datenverluste, schwere Unfälle, von denen das Unternehmen direkt

betroffen ist, daneben übergeordnete nationale oder internationale politische oder wirtschaftliche Entwicklungen, die zu Streiks, Veränderungen der Beziehungen, zu Kriegen und damit zu Marktbeeinträchtigungen (z.B. Handelsembargos) und Ressourcenverknappung (z.B. Erdöl) führen können. Krankheiten und Seuchen bei Mensch und Tier (SARS; BSE, Schweinepest, Maul- und Klauenseuche) und Veränderungen des ökologischen Systems können ebenso die Unternehmenslage beeinflussen wie bestimmte gesellschaftliche Meinungsentwicklungen (Einstellung zu Genmanipulation bei Mensch, Tier, Pflanzen). Die Liste möglicher Katastrophenszenarien lässt sich beliebig fortsetzen.

Wichtig scheint mir bei all diesen Möglichkeiten zu sein, dass zum einen Auswirkungen solcher Ereignisse oder Entwicklungen möglichst schnell in ihrer Bedeutung für das eigene Unternehmen erkannt werden und dass dann eine Struktur bereit steht, mit der sich die Entscheider im Unternehmen diese Bedeutung auch bewusst machen und danach handeln.

Schwache Signale erkennen, Frühwarnsysteme installieren

Die beiden oben genannten Thesen beziehen sich grundsätzlich auf unterschiedliche Arten von Krisen. Bei plötzlich und unerwartet eintretenden Krisen ist schnelles Handeln gefordert.

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten müssen geklärt sein. Hier hilft ein kurzer Leitfaden, der als Handbuch zugänglich ist und in dem das richtige Verhalten (was tun, wen informieren, an wen weiterleiten, wenn z.B. die Presse anruft) beschrieben ist. Telefonnummern (intern, privat, mobil) gehören ebenso dazu wie Urlaubsvertretungen. Kurz: Mit den richtigen, allen bekannten und vielleicht auch einmal geübten Strukturen ist schnelles Handeln und kompetentes Entscheiden möglich. Das ist aus Kommunikationssicht die beste aller möglichen Ausgangssituationen.

Doch es gibt auch Krisen, die sich langsam entwickeln und die man durch aufmerksame Beobachtung wahrnehmen und als Vorboten erkennen kann. Regelmäßige SWOT-Analysen helfen, potenzielle Schwachpunkte und Abhängigkeiten herauszuarbeiten, Themen, die für die Entwicklung des Unternehmens von Bedeutung sind, im Blick zu halten.

Das betrifft die Qualitätssicherung in der Produktion ebenso wie die Liquiditätsplanung. Das betrifft aber auch gesellschaftlich und politisch relevante Themen wie die Steuer- und Gesundheitsreform, wie die Einstellung der Bevölkerung zu genetisch veränderten Lebensmitteln oder die EU-Erweiterung und die damit zusammenhängende Veränderung der Subventionspolitik.

Beispiel Genmanipulation: Im September 1998 brachte der Lebensmittelhersteller Nestlé den Butterfinger auf den deutschen Markt, einen Riegel, der genmanipulierten Mais enthält. Nach massiven Protesten, die von Greenpeace angestoßen wurden, geriet der Schokoriegel zum Ladenhüter. Viele Ketten nahmen ihn auf Grund der öffentlichen Stimmung aus dem Regal. Im Juli 1999 schließlich nahm Nestlé den Butterfinger vom deutschen Markt.

Issue Management als wichtiges Instrument

Unternehmensintern führen vor allem Maßnahmen zur Qualitätssicherung zum Ziel. Dazu gehört die Überwachung der Produktion und der Logistikkette ebenso wie Arbeitsschutz, fachgerechte Ausbildung der Mitarbeiter und eine möglichst hohe Kostentransparenz.

Bei potenziellen internen wie externen Krisenthemen gilt es vor allem, für jeden einzelnen Unternehmensbereich und kritischen Themenbereich die wesentlichen Indikatoren zu bestimmen.

Konkret: Unter welchen Wert dürfen z.B. die Liquidität oder der Auftragseingang nicht fallen, welche Frist darf bei der Lagerhaltung nicht überschritten werden, wie schnell müssen Kundenanfragen im Mittel beantwortet werden (Reaktionszeiten), welchen Prozentsatz darf die Reklamationsrate bei Produkten nicht übersteigen etc. Was nach innen eindeutig strukturierbar und abgrenzbar ist, gerät mit dem Blick auf externe Faktoren leicht zum Spiel mit beliebigen Faktoren. Hier greift ein konkretes Issue Management, das die Kommunikationsbeauftragten verfolgen sollten.

Dazu gehört es, zunächst kritische externe Themenfelder zu definieren und zu qualifizieren. Diese Liste ist grundsätzlich offen und erweiterbar, sollte sich aber auf die wesentlichen und kritischsten Themen konzentrieren. Zu diesen Themen recherchiert die PR-Abteilung regelmäßig Stellungnahmen unterschiedlicher Interessensgruppen und verfolgt die Entwicklung.

Für einen Lebensmittelhersteller würde dies etwa bedeuten, das Thema Antibiotika im Tierfutter auf die watchlist zu setzen - und sei es nur, um bei entsprechenden Anfragen von Verbraucherverbänden oder von Medien kompetent Auskunft geben zu können. Vielleicht macht es wenn das Thema von hoher Wichtigkeit ist sogar Sinn, selbst meinungsbildend in die Diskussion einzugreifen. Dies kann mit Namensbeiträgen und Vorträgen aus Unternehmenssicht geschehen, aber auch mit der Organisation hochkarätiger Fachtagungen und mit gezielter Öffentlichkeitsarbeit, die zeigt, dass das Unternehmen die eigenen Produkte durch gezielte Maßnahmen zur Qualitätssicherung vor solchen Belastungen bewahrt.

In jedem Fall gibt die ständige Beobachtung der öffentlichen Entwicklung des Themas Hinweise darauf, ob es sich zu einem Krisenthema zu entwickeln droht. Fluggesellschaften und Reiseveranstalter beobachten deswegen ständig die Entwicklung potenzieller zwischenstaatlicher Auseinandersetzungen (z.B. USA-Irak, USA-Syrien, Indien-Pakistan, China-Taiwan, Nordkorea-Südkorea), aber auch die Entwicklung potenzieller Krankheitsrisiken (z.B. SARS).

Professionelles Issue Management hilft, diese Themen zu einem Zeitpunkt zu lokalisieren, in dem noch keine ernsthafte Krise für das Unternehmen aus der festgestellten Bedrohung (d.i. schwache Signale) entstanden ist.

Die gesammelten Informationen ermöglichen eine schnelle Reaktion auf die Gegebenheiten und wenn notwendig auch eine sachgerechte Information von Kunden, Partnern, Mitarbeitern und der betroffenen Öffentlichkeit. Diese Kompetenz wirkt sich in der Regel wiederum positiv auf die Reputation des Unternehmens aus.

Für jedes potenzielle Krisenfeld sollten Sie folgende Überlegungen anstellen:

- Beschreiben Sie die potenzielle Krise (GAU) und die Folgen für Ihr Unternehmen.
- Beschreiben Sie kurz die möglichen Ursachen, die zu der beschriebenen Krise führen können.
- Beschreiben Sie kurz die direkten Auswirkungen (GAU).
- Beschreiben Sie kurz die indirekten Auswirkungen (z.B. Schäden Dritter).
- Gab es eine solche Krise schon einmal in Ihrem Unternehmen?
- ... in Ihrer Branche?
- Wenn ja haben Sie Maßnahmen zur Vermeidung größerer Schäden getroffen? Welche? Halten Sie diese für ausreichend? Warum (nicht)?
- Welche Möglichkeiten sehen Sie, einer solchen Krise zukünftig vorzubeugen?
- Welche Informationen weisen konkret auf das Entstehen einer

solchen Krise hin?

- Welche dieser Informationen erhalten Sie in angemessenen Zeitabständen (Issue Management)? Welcher hingegen nicht? Warum nicht?
- Welche Informationen müssen wann an wen weiter gegeben werden, damit eine Eskalation verhindert wird?
- Wer entscheidet verantwortlich über das (Kommunikations-)Verhalten des Unternehmens? Ist einer der Entscheider immer erreichbar?
- Wenn Sie potenzielle Krisenherde lokalisiert und die obigen Fragen ernsthaft beantwortet haben, sind Sie der Krisenerkennung und Vermeidung einen wesentlichen Schritt näher gekommen. Zu den anschließenden Schritten gehören
- Die Klärung von Informationsflüssen, Verantwortlichkeiten, Erreichbarkeiten
- Erkennung von internen Indikatoren für schwache Signale aus dem eigenen Unternehmen (Summfeld)
- Ständiges Issue Management zur Erkennung schwacher Signale von außen
- Entwerfen und Bekanntmachen eines Roll Out-Plans für den Fall, dass trotz aller Vorsichtsmaßnahmen das Unternehmen in eine Krisensituation gerät
- Nach der Krise: Aufarbeitung der Krise und der eigenen Reaktionen
- Maßnahmenplan, mit dem, soweit möglich, mittel- und langfristig die durch die Krise entstandenen materiellen und immateriellen Schäden behoben werden.

- Autor **Dr. Perry Reisewitz** ist geschäftsführender Gesellschafter der **Compass Communications GmbH**, München

Kontakt:

www.compass-communications.de

perry.reisewitz@compass-communications.de