



ERGO-Kommunikationschef Dr. Alexander Becker diskutiert mit Krisenkommunikations-Experten Dr. Perry Reisewitz über die Imagekrise der ERGO, die eingeleiteten Maßnahmen sowie die „Lessons Learned“.

Kann man ein Unternehmen in der Krise schützen?

Ein Erfahrungsbericht der ERGO Versicherungsgruppe

Der Vertrieb auf Lustreise, Druckfehler auf Antragsformularen, nicht abreißende Negativ-Schlagzeilen: Wenn die Lawine rollt, ist guter Rat teuer und der Schaden gewaltig. Dr. Alexander Becker, Leiter Unternehmenskommunikation der ERGO Versicherungsgruppe, hat die größte Imagekrise des Unternehmens in den Jahren 2011 und 2012 hautnah miterlebt. Beim PR-Talk am 03.04.2014 im PresseClub München stellte er sich den Fragen von über 80 Kommunikationsprofis aus Agenturen und Unternehmen.

Von Lisa Borbein

Mit einem Artikel im Handelsblatt vom Mai 2011 drang es an die Öffentlichkeit: Vertriebsmitarbeiter der ERGO-Tochtergesellschaft Hamburg-Mannheimer hatten 2007 in Budapest eine Veranstaltung mit Prostituierten besucht. Später

wurden weitere Vorwürfe bekannt, die auch das Versicherungsgeschäft des Unternehmens betrafen: Riester-Kunden sollten durch falschen Kostenausweis betrogen worden sein. In einem Dementi wies ERGO die Vorwürfe zurück. Doch noch am gleichen Tag musste der Konzern eingestehen, dass ein fehlerhaftes Antragsformular gefunden worden war, und kündigte eine umfassende Untersuchung an. Nach deren Abschluss zeigte sich: Wer die falsche Angabe im Vertrag stehen hatte, profitiert nun von dem Fehler. Von Betrug oder Schädigung konnte keine Rede sein. In der Öffentlichkeit aber war die Reputation erneut angegriffen und weitere Vorwürfe wurden erhoben.

ERGO prüfte zu allen Vorwürfen die Fakten mit Nachdruck, bezog Stellung und ergriff Maßnahmen. Das Unternehmen entwickelte einen Verhaltenskodex für die Angestellten und Versicherungsvermittler und startete eine Transparenz-Offensive.

Welche Handlungsalternativen gab es, und was hätte man besser machen können? Im Gespräch mit Dr. Perry Reisewitz, Geschäftsführer von Compass Communications, sprach der Kommunikationschef offen über die Lessons Learned.

Schwache Signale beachten

„Wir hätten bereits früher die ersten Signale beachten müssen“, räumt Becker ein. Im April 2011 hatte ein Aktionärsvertreter die Unternehmensleitung auf einer Hauptversammlung der Konzernmutter Munich Re mit Andeutungen von „fringe benefits im rosaroten Bereich“ konfrontiert. Dennoch



PR – Der Talk: die Veranstaltungsreihe

Spitzenmanager gewähren Einblicke in Themen und Inhalte, die Unternehmen und Märkte bewegen. Interessierte Vertreter aus Ökonomie, Ökologie und Politik, Journalisten, Pressesprecher und PR-Verantwortliche sowie die Mitglieder des PresseClubs sind herzlich eingeladen, wenn Experten aus den Führungsetagen über aktuelle ökonomische Entwicklungen und Probleme diskutieren.

PR – Der Talk ist eine gemeinsame Veranstaltung von Dr. Perry Reisewitz (Compass Communications GmbH; www.compass-communications.de) und dem Internationalen PresseClub München (www.presseclub-muenchen.de).

Weitere Informationen: www.der-talk.de

erwischte die Anfrage des Handelsblatts im Mai zur Budapest-Reise die ERGO auf dem falschen Fuß. Dieser und weitere Vorwürfe sorgten dafür, dass das Unternehmen über Monate nicht aus den Negativschlagzeilen kam.

Alle Anfragen ernst nehmen

Dem massiven öffentlichen Druck war ERGO gleich mit Erscheinen des ersten Artikels ausgesetzt: Die Telefone der Pressestelle

liefen heiß, die Redaktionen erwarteten kurzfristig Stellungnahmen. Oft blieben dem Versicherer nur wenige Stunden, um auf Medienanfragen zu antworten. „Realistisch betrachtet kann ein Unternehmen, das mit 12.000 Vermittlern zusammenarbeitet, kaum innerhalb von Stunden beurteilen, ob allgemein formulierte Kritik berechtigt ist“, so Kommunikationschef Becker, der dies als „Asymmetrie der Zeit“ bezeichnet. ERGO habe alle Fragen ernst genommen und mit Hochdruck daran gearbeitet, die Vorwürfe aufzuklären, was zum Teil Monate dauerte.

Regeln verschärfen

Für die Kommunikation ergab sich gleich zu Beginn ein Schreckensszenario: Der Zeitdruck war hoch, die Informationslage dürftig, personell das Geforderte praktisch kaum zu leisten. Becker: „Da hilft nur am Ball zu bleiben, um mit Transparenz und Beharrlichkeit die Reputation Meter für Meter zurück zu gewinnen. Das ist ein langwieriger Prozess.“

Für die ERGO war die Aufarbeitung doppelt schwierig: Zum einen lagen die Vorfälle bereits mehrere Jahre zurück, zum anderen waren auch Veranstaltungen in der Kritik, die teilweise von unabhängigen Vermittlern in Eigenregie organisiert worden und zu denen Informationen kaum zu bekommen waren. Becker: „Am Ende stellte sich für uns die Frage: Wie lässt sich so etwas für die Zukunft verhindern?“ Er ist von der Notwendigkeit umfassender Compliance überzeugt. „Wenn nur einer das Vertrauen missbraucht, steht das gesamte Unternehmen am Pranger“, so der Kommunikationschef. Deswegen führte ERGO neue, erweiterte Verhaltens-Vorschriften ein, die auch die selbstständigen Vertriebsmitarbeiter einschlossen. Gleichzeitig war es dem Unternehmen wichtig, die Mitarbeiter-Motivation nach der Krise zu stärken.

Schnell oder gründlich

Auch für den Kommunikationschef selbst war die Krise eine Herausforderung: Die Vorwürfe wurden persönlich. Man warf ihm vor, Informationen zurückzuhalten, zu langsam, zu wenig, nicht transparent genug zu sein. „Schnell und gründlich schließen sich gemeinhin aus und wir mussten den Dingen wirklich auf den Grund gehen. Das hat uns auch angreifbar gemacht.“



Fall, du kannst nur nach dem am wenigsten schmerzhaften Weg suchen. Aber auch wenn du ihn findest – du kannst es nie belegen“, beschreibt Dr. Becker.

Die größte Herausforderung im Kreuzfeuer der Medien: Entscheidungen zu fällen und zu vertreten, deren Erfolg ungewiss und deren Opportunitätskosten schwer abschätzbar sind. „Manchmal weißt du: Weh tut es in jedem Fall, du kannst nur nach dem am wenigsten schmerzhaften Weg suchen. Aber auch wenn du ihn findest – du kannst es nie belegen.“

Die Umsatzeinbußen, die der Skandal zur Folge hatte, hielten sich in Grenzen: ERGO verzeichnete knapp 1.000 Vertragskündigungen, die sich explizit auf Budapest bezogen – bei insgesamt 20 Millionen Kunden. „Natürlich kennen wir nicht immer die Gründe, die zu Kündigungen führen.“ Man habe aber bei den Zahlen insgesamt keine weiteren Auffälligkeiten festgestellt.

Heute sind die Aufklärungsarbeiten abgeschlossen, der Markenwert der ERGO hat sich erholt. „Die Krise hat ERGO zu einem besseren Unternehmen gemacht“, ist sich Becker sicher. „Aber das ist natürlich kein Thema, mit dem man es auf die Titelseiten schafft.“