

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

**30** **MINUTEN**

Karsten Eichner

**Krisen-  
kommunikation**

**GABAL**

**Karsten Eichner**

**30 Minuten**

# **Krisenkommunikation**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-081-0

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Eva Gößwein, Berlin

Autorenfoto: privat

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

## ***Kurze Lesezeit***

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt zu dem Thema, das Sie besonders interessiert.
- ***Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.***
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>6</b>
<b>1. Wie Kommunikationskrisen entstehen</b>	<b>9</b>
Was ist überhaupt eine Krise?	10
Skandalfaktoren als Krisen-Treiber	15
Wie Krisen verlaufen	19
<b>2. Vorbereitung für den Krisenfall</b>	<b>23</b>
Stakeholder identifizieren	24
Ein Frühwarnsystem aufbauen	28
Einen Krisenkommunikationsplan erstellen	32
Ein Krisenkommunikationsteam zusammenstellen	35
Üben, üben, üben	37
<b>3. Kommunikation in der Krise</b>	<b>41</b>
Die „Sieben Goldenen Regeln der Krisen- kommunikation“	42
Die wichtigsten Schritte in der Krise	46
Haltebotschaft, Masterstory und FAQ	54
Klassische Krise versus Social Media Krise	58
<b>4. Der Umgang mit den Medien</b>	<b>65</b>
Generelle Regeln	66
Interne Kommunikation	67
Schriftliche Anfragen	68
Vor Mikrofon und Kamera	71
Die Online-Community	74

<b>5. Wichtige Schritte nach der Krise</b>	<b>79</b>
Lessons learned: Evaluation	80
Reputation wiederaufbauen	82
<b>Fast Reader</b>	<b>85</b>
<b>Der Autor</b>	<b>92</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>93</b>
<b>Nützliche Quellen und Kontakte</b>	<b>95</b>
<b>Register</b>	<b>96</b>

# Vorwort

Ob Wirecard-Pleite oder Dieselskandal, ob Datenpannen, Produktrückrufe oder ausbeuterische Arbeitsbedingungen bei Zulieferunternehmen: Große wie kleine Krisenfälle gehören heute zum medialen Grundrauschen, und sie können praktisch jeden treffen – große Unternehmen wie Einzelpersonen.

Dieser Ratgeber will Sie auf mögliche Krisenfälle und deren mediale Skandalisierung vorbereiten. Die gute Nachricht dabei: Krisenkommunikation ist keine Zauberei, sondern solides Kommunikationshandwerk. Und wie ein guter Handwerker seinen Werkzeugsatz und ein bestens sortiertes Materiallager hat, so kann sich auch der professionelle Krisenkommunikator aus einem gut sortierten Fundus bedienen, auch und gerade unter Zeitdruck.

Denn etliche Skandale und Krisen kommen unvermittelt, etwa durch eine unbedachte Äußerung oder einen peinlichen Tweet. Andere schwelen hingegen schon länger, bevor sie ausbrechen, sind also durchaus Krisen mit Ansage. Häufig werden krisenhafte Vorgänge dann erst durch fehlende oder schlechte Kommunikation, durch vehementes Leugnen oder Schuldzuweisungen an Dritte zu einem medialen Skandalereignis mit öffentlicher Empörungswelle und gravierenden Folgen – wirtschaftlich und für das Image des Unternehmens.

Dieses Buch zeigt in kompakter Form, nach welchen grundlegenden Mechanismen die mediale Skandalisie-

rung von Ereignissen funktioniert, welche Frühwarnsysteme es gibt, wie man sich auf Krisen aktiv vorbereiten kann und wie man im Ernstfall in der Öffentlichkeit professionell agiert. Checklisten und Musterformulierungen geben zusätzliche Orientierung. Die Inhalte basieren auf vielen praktisch erprobten Maßnahmen und regelmäßig geübten Krisenkommunikationsszenarien in einem Versicherungskonzern. Gleichwohl passen die Praxis-Tipps auf die unterschiedlichsten Branchen und Unternehmensgrößen – vom Freiberufler über den Handwerksbetrieb bis zum mittelständischen oder großen Unternehmen. Dieses Buch ist als Handbuch und Checkliste für Betriebe, Vereine und NGOs ebenso geeignet wie als Lehrmaterial für Kommunikations- und Management-Studierende.

Ein Buchprojekt entsteht nie im luftleeren Raum. Mein Dank gilt daher allen Kommunikatorinnen und Kommunikatoren, die mir in den letzten Jahren wertvolle Impulse gegeben haben; im Besonderen nenne ich hier Tina Hunstein-Glasl und Daniel Weitemeyer.

Die Krisenkommunikation gilt als die Königsdisziplin der Unternehmenskommunikation. Wer sie beherrscht und ihre Prinzipien verinnerlicht hat, wird deshalb auch außerhalb krisenhafter Vorfälle professionell agieren können und medial „bella figura“ machen.

Eine allzeit glückliche Hand bei der Kommunikation wünscht Ihnen

*Karsten Eichner*





# **30 MINUTEN**

**Was ist eigentlich eine Krise und welche Arten von Krisen gibt es?**

**Seite 10**

**Welche Faktoren machen ein Thema für die Öffentlichkeit skandalös?**

**Seite 15**

**Gibt es typische Krisenverläufe?**

**Seite 19**

# 1. Wie Kommunikationskrisen entstehen

Krisen entstehen nicht „einfach so“. Meist gibt es einen konkreten Anlass – entweder einen spontanen Missgriff oder einen schon länger währenden Missstand, der bisher aber verborgen geblieben war und nun öffentlich wird.

Doch eine solche Enthüllung allein reicht häufig noch nicht für eine mediale Krise. Erst der unzureichende Umgang mit dem plötzlichen öffentlichen Interesse führt in vielen Fällen zur medialen Skandalisierung, macht aus dem einfachen Fehler ein öffentliches Aufregerthema.

Dieses Kapitel zeigt, was Krisen auslösen kann und welche Skandalfaktoren ein Thema plötzlich „hype“ und die Krise zusätzlich befeuern.

## 1.1 Was ist überhaupt eine Krise?

Krisenfälle sind eine potenzielle Bedrohung für das Kerngeschäft und die Reputation eines Unternehmens, einer Organisation oder auch einer Einzelperson. Aber nicht überall, wo „Krise“ draufsteht, ist tatsächlich auch eine echte Krise drin. Zunächst einmal müssen wir uns darüber klar werden, mit welchem krisenhaften Ereignis wir es tatsächlich zu tun haben und welches Gefahrenpotenzial daraus erwächst. Als erste Einordnung bieten sich beispielsweise, in aufsteigender Reihenfolge, folgende Definitionen an:

### **Störung**

Eine Störung des Normalbetriebs liegt vor, wenn Prozesse oder Ressourcen (Mitarbeiter, Infrastruktur, Technik) nicht wie vorgesehen funktionieren oder verfügbar sind. Störungen können sich zu einem Notfall ausweiten. Sie müssen deshalb genau beobachtet und möglichst rasch behoben werden – in der Regel durch die zuständige Fachabteilung (z. B. IT, Personal, Produktionsleitung). Meist kann sie die Störung im Rahmen ihrer normalen Linientätigkeit beheben.

**Beispiele:** *Stillstand einer von mehreren Produktionsstraßen, kurzzeitiger und schnell reparabler PC-Ausfall, Erkrankung mehrerer wichtiger Mitarbeiter.*

## **Notfall**

Anders als bei der reinen Störung ist der Geschäftsbetrieb hier bereits beeinträchtigt. Es drohen große Schäden und es sind konzertierte Abwehrmaßnahmen mehrerer Fachabteilungen nötig. In der Regel kann der Notfall also nicht mehr durch die normale Linientätigkeit bewältigt werden. Notfälle tragen per se bereits Krisenpotenzial in sich. Sie können unter Umständen rasch eskalieren und sich zu einer Krise ausweiten. Die Kommunikationsverantwortlichen sollten hier bereits „mit im Boot“ sein, da sich schon an dieser Stelle Kommunikationsbedarf ergibt – nicht nur intern, sondern möglicherweise auch extern.

**Beispiele:** *Kunden-Hotline oder Bestell-Website fallen längere Zeit aus, gravierender Produktionsstillstand mit Auswirkungen auf Lieferfristen, massenhafte Grippeerkrankung von Mitarbeitern an einem Standort.*

## **Krise**

Unter einer Krise wird ein verschärfter Notfall verstanden, in dem möglicherweise das Leben oder die Gesundheit von Personen oder die Existenz des Unternehmens gefährdet sind. Ein typisches Merkmal einer Krise ist die Einmaligkeit des Ereignisses. Eine Krise kann dazu führen, dass die Kontrolle über Geschäftsprozesse verloren geht. Die Krisenkommunikation ist hier zentraler Bestandteil des Krisenmanagements.

**Beispiele:** *Großbrand im Werk, Amoklauf im Verwaltungsgebäude, fehlerhafte Produkte mit gravierender*

*Verletzungsgefahr für Kunden, Erpressungsversuch mittels vergifteter Lebensmittelprodukte, existenzgefährdender Bilanzbetrug.*

### **Sonderfall Kommunikationskrise**

Unter einer Kommunikationskrise versteht man Situationen oder Entwicklungen, die aufgrund ihrer potenziellen oder tatsächlichen Relevanz für Medien oder die Öffentlichkeit eine negative Auswirkung auf die Reputation des Unternehmens haben (können). Die Kommunikationskrise zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass – im Gegensatz zur „klassischen“ Krise – die internen Geschäftsprozesse des Unternehmens in der Regel ungestört weiterlaufen, es aber dennoch zu einem massiven Schaden durch Reputationsverlust kommen kann (Imageschaden). Auch und gerade hier ist die Krisenkommunikation zentraler Bestandteil des Krisenmanagements.

**Beispiele:** *Öffentlicher Vertrauensverlust nach Untreueverdacht gegen einen Topmanager, Diebstahl oder Verlust von sensiblen Kundendaten, bewusste Verletzung oder Umgehung von Umweltauflagen, zahlreiche (berechtigte) Kundenbeschwerden auf diversen Kanälen mit entsprechender medialer Berichterstattung, Guerilla-PR-Aktion einer NGO mit großer Medienresonanz.*

### **Interne versus externe Krise**

Krisen sind gefährlich – für den Geschäftsfortgang wie auch für das öffentliche Ansehen. Dennoch macht es

einen gravierenden Unterschied, ob einen die Krise „von außen“ trifft (etwa durch einen terroristischen Anschlag auf ein Firmengebäude) oder ob das Problem hausintern ist (beispielsweise das Fehlverhalten eines leitenden Angestellten). Daher unterscheidet man grob in interne und externe Krisen.

### **Interne Krise**

Eine interne Krise hat ihren Ausgang in der Mitte des Unternehmens. Sie wird also durch Handlungen oder Ereignisse ausgelöst, die das Unternehmen selbst (mit) zu verantworten hat. Interne Krisen können beispielsweise ausgelöst werden durch:

- Gravierende Produktfehler (mit Gefährdungspotenzial für viele Menschen)
- Persönliches Fehlverhalten von Management oder Mitarbeitern (Untreue, Steuerhinterziehung, sexuelle Belästigung)
- Verlust oder Diebstahl sensibler (Kunden-)Daten
- Betriebsunfälle, etwa durch fehlende Sicherheitsvorkehrungen
- (Massen-)Entlassungen, Stilllegung von Produktionsstandorten

Interne Krisen stellen eine gravierende Gefahr für die Reputation und damit für das Geschäft dar. In diesem Fall ist es entscheidend, wie schnell das Unternehmen oder die Organisation selbst zur Aufklärung und zum Abstellen der Missstände (etwa bei fehlenden oder

missachteten Sicherheitsvorkehrungen) beiträgt und das auch öffentlich glaubhaft machen kann. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, neue Kontrollmechanismen zu etablieren und dafür ad hoc renommierte externe Experten zu gewinnen (beispielsweise ein neues Vorstandsmitglied für Compliance oder einen Datenschutzbeauftragten).

### **Externe Krise**

Eine externe Krise ist ein Krisenfall, der durch externe Faktoren ausgelöst wird. Dies können beispielsweise sein:

- Branchenweiter Streik
- Kampagnen bis hin zum Rufmord
- Naturkatastrophen
- (Produkt-)Erpressung
- Erpresserischer Hackerangriff mit Lahmlegen der IT-Infrastruktur des Unternehmens
- Terroristischer Anschlag
- Fehlverhalten anderer Unternehmen der Branche mit negativen Folgen für das eigene Image

Im Gegensatz zur internen Krise hat die externe Krise den – relativen – kommunikativen Vorteil, dass das negative Ereignis von außen auf das Unternehmen oder die Organisation einwirkt, also nicht hausgemacht ist. Entscheidend ist hier jedoch das weitere Krisen-Handling, um im öffentlichen Bewusstsein stets Herr der Lage zu bleiben. Eine Opferrolle mit ihrem Mitleids-

und Sympathiefaktor hält nicht lange vor. Schon bald werden kritische Fragen gestellt werden, wie gut man auf diese externen Bedrohungen vorbereitet war und wie man weiteren Schaden abwenden kann oder inwieweit man glaubhaft das Fehlverhalten anderer Unternehmen der Branche bei sich ausschließen kann („Unsere zertifizierten internen Kontrollmechanismen stellen sicher, dass so etwas bei uns nicht passiert. Das überprüfen wir auch permanent.“).

*Eine Krise ist ein verschärfter Notfall und stellt eine potenzielle Bedrohung für das Kerngeschäft dar. Die Kommunikationskrise ist ein Sonderfall der Krise, bei dem vor allem ein Imageschaden droht.*



## **1.2 Skandalfaktoren als Krisen-Treiber**

„Sex sells“, lautet eine bekannte Weisheit von Boulevardjournalisten. Und ebenso: „Bad news are good news“, also: „Schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten“ – weil sie öffentliche Aufmerksamkeit erregen und damit die Verbreitung erhöhen. Ähnlich ist es mit den Skandalfaktoren in der Krisenkommunikation: Sie bestimmen maßgeblich mit, wie groß die emotionale Empörung werden kann. Je mehr von ihnen zusammenkommen und je stärker sie ausgeprägt sind, desto



interessanter wird der Fall für die Medien und desto größer ist die Gefahr eines öffentlichen Skandals.

Das Vorhandensein von – internen wie externen – Skandalfaktoren ermöglicht eine gute Einschätzung, wie hoch das Risiko einer medialen Skandalisierung ist. Entscheidend ist dabei stets die Außensicht unter der Fragestellung: „Welches schuldhafte Versagen werden uns die Medien und/oder die Kunden unterstellen?“ Gelungene Krisenkommunikation nimmt auf die Skandalfaktoren Bezug und entkräftet sie. Hier eine Liste mit Beispielen von Skandalfaktoren:

### **Interne Skandalfaktoren**

- Vermeidbarkeit (Hätte der Vorfall vermieden werden können?)
- Schuld (Gibt es ein schuldhaftes Verhalten in der Organisation?)
- Motivlage und Eigennutz (Wurde aus niederen Motiven gehandelt? Wurden bewusst eigene Interessen über diejenigen Dritter gestellt?)
- Handlungsalternativen (Hätte auch anders entschieden werden können?)
- Vertuschung (Wurde aktiv versucht, einen bestehenden Missstand zu leugnen oder zu vertuschen?)
- Auswirkungen (Welche – möglicherweise gravierenden – Folgen sind zu erwarten?)