Krisenkommunikation

Reputationswerte professionell schützen

Eine umfassende und durchdachte Vorbereitung ist wichtig, wenn es darum geht, in einer Krise den guten Ruf eines Unternehmens zu schützen. Vermeintlich kleine Unglücksfälle können schnell eskalieren und sich zu einem erheblichen betriebswirtschaftlichen Risiko entwickeln.

› Dr. Carsten Priebe

Meist dauert es Jahre, um den Ruf eines Unternehmens aufzubauen. Bei manchen traditionsreichen KMU ist es sogar ein Prozess über Generationen hinweg. Mit dem zunehmenden Unternehmenserfolg steigt auch der ökonomische Wert der Reputation einer Firma. Das Verhalten gegenüber den unterschiedlichsten Zielgruppen einer Unternehmung beeinflusst den Wert der Reputation unmittelbar. Zufriedene Kunden und Mitarbeitende, pünktlich bezahlte Lieferanten oder auch Dienstleister – sie alle sind nur ein, wenn auch wichtiger, Teil der Stakeholder, die über den Wert der Firmen-Reputation bestimmen. Der angenommene materielle Wert der Reputation fliesst in den Bilanzposten der Immateriellen Vermögenswerte ein.

Reputation als Vermögenswert

Die wachsende Bedeutung dieser Bilanzposition spiegelt unmittelbar den digitalen Wandel der Wirtschaft wider. Wo Maschinen und Anlagen zurückgedrängt werden, wächst die Bedeutung der nichtphysischen Werte für ein Unternehmen. Bei den US-Unternehmen, die im S&P 500-Index zusammengefasst sind, macht der Anteil der immateriellen Werte bereits 84 Prozent der Bilanzsumme aus. Auch Schweizer KMU können sich von dieser Entwicklung nicht abkoppeln: Die digitale Ökonomie wird nämlich durch einen sinkenden Anteil materiellen Anlagevermögens geprägt, während immaterielle Vermögenswerte an Bedeutung gewinnen – ob sie nun in der Bilanz entsprechend aktiviert wurden oder nicht.

Je wertvoller dadurch letztlich die Reputation für eine Firma wird, desto wichtiger ist es, diesen Vermögenswert zu schützen. Jede Massnahme, um sein Unternehmen auf eine Reputationskrise vorzubereiten, ist deshalb eine Art Versicherung. Eine über viele Jahre hinweg aufgebaute Reputation kann im Zweifelsfall in wenigen Minuten beschädigt oder zerstört werden. Um ein solches Risiko zu minimieren, gibt es für ein KMU keine bessere Versicherung als einen professionell vorbereiteten Krisenkommunikationsplan. Exportunternehmen müssen auch spezielle kulturelle, religiöse oder juristische Gegebenheiten und mögliche Stakeholder in ihren Zielmärkten bei der Planung berücksichtigen.

Aussitzen ist keine Alternative

Zunächst müssen einige mögliche Risiken für ein Unternehmen identifiziert werden, auf die nicht mehr im Rahmen der üblichen Kommunikationsmassnahmen reagiert werden kann. Dazu gehören beispielsweise:

- Hackerangriffe, welche die Infrastruktur des Unternehmens beeinträchtigen
- Datenverluste, infolge technischer Fehler oder Datendiebstahl
- Wirtschaftskriminalität im Unternehmen bspw. durch Mitarbeitende
- Rückruf eines fehlerhaften oder gefährlichen Produktes
- Umweltschäden, die vom Unternehmen selbst nicht mehr kontrolliert werden können
- Unfälle und Unglücke mit hohem Sachschaden, Verletzten oder Toten
- Todesfälle im Management.

In solchen und ähnlichen Fällen ist es heute wichtig, bei der Kommunikation schnell und professionell zu reagieren. Vorbereitete Texte für Medienmitteilungen, die bei verschiedenen Szenarien zum Einsatz kommen könnten, erweisen sich

im Krisenfall als sehr hilfreich. Allerdings muss auf diese Informationen im Ernstfall auch schnell und unkompliziert zugegriffen werden können. Zugriffsrechte und Zuständigkeiten müssen vorgängig geklärt worden sein. Grundsätzlich gilt: In der Kommunikation des Unternehmens muss stets eine klare Linie erkennbar sein.

Heute wird ein Unternehmen in der Öffentlichkeit und bei seinen Stakeholdern nicht an der Krise gemessen, sondern an der Art und Weise, wie es auf eine Krise reagiert. Das Management beziehungsweise der Geschäftsführer oder CEO ist dabei das Gesicht des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Allerdings sind nur die wenigsten CEO eines KMU Profis im Umgang mit Medien oder haben ein Medientraining absolviert. In einer Stresssituation gegenüber den Medien richtig zu reagieren, erfordert Fingerspitzengefühl. Die Zeiten, in denen man als Patron durch Schweigen eine grössere Krise aussitzen konnte oder zu vertuschen versuchte, nähern sich langsam, aber sicher dem Ende. Nur Monopolisten oder Unternehmen mit einer dominanten Marktposition glauben noch, sich diesen Luxus erlauben zu können. Doch das nur selten ausgesprochene, aber immer noch verbreitete Credo in vielen Unternehmen, niemals einen Fehler zuzugeben, hat ebenfalls überlebt. Wer das Risiko eingeht, sich womöglich einer Falschaussage überführen zu lassen, tut der Reputation seines Unternehmens ebenfalls keinen Gefallen.

Das Management in jedem KMU muss sich darüber im Klaren sein, dass es heute praktisch nichts gibt, was sich auf Dauer geheim halten lässt. Undichte Stellen lassen sich nie ausschliessen. Sollte das Management in einer Krise auch noch dabei ertappt werden, falsche Behauptungen verbreitet zu haben, ist das Urteil der Öffentlichkeit oft gnadenlos und der Schaden für die Reputation immens.

Schnelle Reaktion ist wichtig

Im Zeitalter der sozialen Medien ist es enorm wichtig, sehr zeitnah zu reagieren. Nur dann besteht die Chance, glaubwürdig den Informationsfluss zu kontrollieren. Je länger ein betroffenes Unternehmen zuwartet, umso grösser ist die Gefahr, dass es die Informationen zu einer Krise nicht mehr kontrollieren kann. In einem solchen Fall die Kommunikationskontrolle wiederzuerlangen, ist sehr schwierig, manchmal sogar unmöglich. Das birgt grosse Risiken für die Firmen-Reputation.

Im Zweifelsfalls kann die eigentliche Krise dadurch sogar noch vergrössert werden. Der Druck auf das Management bei der Bewältigung einer akuten Notsituation kann deshalb enorm sein. Zudem muss sichergestellt sein, dass im Alltagsgeschäft keine spürbare Unterbrechung entsteht. Insgesamt darf der zeitliche und finanzielle Aufwand, um einen Reputationsschaden zu verhindern oder zu beheben, nicht unterschätzt werden.

Ein Gedanke zum Schluss: Einige innovative Unternehmen waren in der Vergangenheit sogar in der Lage, eine Krise für sich zu nutzen. Sie nutzen die mediale Aufmerksamkeit, um beispielsweise wichtige Produktverbesserungen publik zu machen. «

Vorbereitung ist die beste Versicherung

Eine durchdachte Vorbereitung, ein professionelles Handbuch, in dem die Reaktion für bestimmte Szenarien festgelegt wird, und das aktive Durchspielen einer Krisensituation können entscheidend dazu beitragen, den Stress in einer Krisensituation zu reduzieren. Vorab müssen diese Fragen geklärt werden:

- Zuständigkeiten: Wer informiert wen? Wer erhält welche Zugriffsrechte auf Informationen?
- Abläufe: Wann wird wer informiert? Auf welchen Wegen wird kommuniziert?

Je komplexer ein Unternehmen ist, um so hilfreicher kann ein Notfalltraining sein. Nur eine solche Simulation kann offenlegen, ob die geplanten Abläufe auch tatsächlich durchgeführt werden können und welche Schwachstellen überarbeitet werden müssen. Im Vorfeld muss entschieden werden:

- Welche Mitarbeiter müssen in die Notfallprozeduren mit einbezogen werden? Welche nicht?
- Wer erhält welchen Zugang zu Passwörtern, Schlüsseln, Notfallnummern?
- Wer kann welche Stellvertreterrolle übernehmen?

Porträt

Dr. Carsten Priebe
PR Consultant

Kontakt

priebe@priebeconsulting.com