



WER HILFT, WENN ES BRENNT?

KRISEN ENTSTEHEN OFT UNVERMITTELT. KLEINERE UNTERNEHMEN MÜSSEN DANN SCHNELL UND SICHER DIE RICHTIGE PR-AGENTUR BEAUFTRAGEN. EIN GEKÜRZTER VORABDRUCK AUS „KRISEN-PR IN DER PRAXIS“

► **Einmal durch deutsche TV-Sender gezappt.** Mit Schweißperlen auf der Stirn äußern sich Unternehmenschefs: „Wir sind unter Druck geraten und müssen zum Wohle der Firma leider Mitarbeiter freistellen.“ Kritische Fragen der Reporter prasseln auf den Unternehmenslenker ein, er wirkt hilflos. In unsicheren wirtschaftlichen Zeiten werden Firmen immer häufiger von Krisen getroffen. Plötzlich müssen ein paar hundert Mitarbeiter entlassen, schlechte Geschäftsergebnisse vertreten werden.

Konzerngesellschaften und größere Unternehmen sind auf Krisen zumeist solide vorbereitet. Sie verfügen über ein mehr oder

minder ausgeklügeltes „Contingency Management“ – vorbereitete und eingeübte Pläne, die von denkbaren Szenarien und deren Gefahrenpotenzial ausgehen. Kleinere und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere solche mit weniger als 100 Mitarbeitenden sind nicht weniger anfällig für Krisensituationen, aber in der Regel kaum vorbereitet. Ihren Mangel an Erfahrung mit Krisenszenarien versuchen viele KMU wett zu machen, indem sie sich kurzfristig von einer PR-Agentur professionell begleiten lassen. Was darf im Krisenfall von dieser PR-Agentur erwartet und gefordert werden? Wesentlich ist, dass PR-Arbeit



PRAXIS



TEXT
PETER P. KNOBEL
Geschäftsführer der gleichnamigen PR-Agentur in Zug/Schweiz und Präsident des Bundes der Public Relations Agenturen der Schweiz
www.knobel.ch

als integrierter Teil des Krisenmanagements verstanden wird. Wenn eine PR-Agentur nur beauftragt wird, um Informationen zu transportieren, dann wird es kaum gelingen, die öffentliche Meinung trotz Krise positiv zu stimmen. Die öffentliche Meinung funktioniert nicht wie ein Seismograf, der das objektive Ausmaß eines Bebens anzeigt und sich wieder ruhig verhält, sobald es abgeklungen ist. Genau diese schwer berechenbare Dynamik macht es erforderlich, die beauftragte PR-Agentur in die Komplexität des Geschehens einzuweihen und als Teil des unternehmensinternen Teams zur Krisenbewältigung einzusetzen.

Wer rasch kompetente PR-Unterstützung im Krisenfall braucht, kann nicht langwierige Konkurrenzpräsentationen durchführen. Die Wahl des geeigneten Partners in der kritischen Situation muss rasch und vor allem sicher erfolgen. Der einfachste Weg dazu ist es, einen Unternehmer, der im Verlaufe der letzten zwölf Monate eine Krise medial sichtbar gut meisterte, zu befragen. Auch die Hausbank hilft oft weiter. Banken lösen zuweilen Krisen in Unternehmen aus, indem sie auf einer Kreditlimite beharren. Und immer öfter beauftragen sie im Gegenzug eine PR-Agentur damit, ihrem Kunden beizustehen – selbstverständlich unter Wahrung der bankeigenen Interessen.

VIER ERSTE FRAGEN

Egal, wie die Agentur gefunden wurde: Bereits beim Erstkontakt empfiehlt es sich, vier entscheidende Fragen zu stellen: Kann die PR-Agentur aufgrund eines konkreten Falles aufzeigen, welchen Beitrag sie zu einer Krisenbewältigung geleistet und was sie damit bewirkt hat? Könnte die PR-Agentur kurzfristig bis zum Ende der Krisensituationen einen erfahrenen Seniorberater und dessen Team zur Verfügung stellen? Wäre das PR-Beratungsteam bereit, in der besonders sensitiven Phase einer Krise während sieben Tagen, das heißt auch an Wochenenden rund um die Uhr Erreichbarkeit zu gewährleisten? Ist die PR-Agentur bereit, ihre Honorarordnung und -konditionen transparent zu machen?

Nur PR-Agenturen, die alle vier Fragen mit einem dezidierten Ja beantworten können, sollten mit einem echten Krisenmandat betraut werden. Das mag zunächst nach einer zu einfachen Formel klingen, bleibt jedoch für das Gelingen des Kriseneinsatzes einer PR-Agentur entscheidend. PR-Agenturen, die zögern oder mit Wenn und Aber antworten, werden spätestens bei der Stellung ihrer Honorarrechnung Schwierigkeiten machen. Krisenerprobte PR-Agenturen indes wissen, dass die Agenturwahl drängt. Sie sind bereit, dem Auftraggeber mit ihren Antworten Entscheidungssicherheit zu geben.

ERWARTUNGEN

Die PR-Agentur muss im Krisenfall dem Auftraggeber den Rücken frei halten. Die oberste Führungsebene muss sich vorerst der Kommunikation nach innen widmen können und sich dabei dank solider Vorbereitung auf sicherem Terrain fühlen. Außerdem soll die Verkaufsleitung so früh wie möglich mit allen Schlüsselkunden Kontakt aufnehmen können, um so die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Dem Unternehmensleiter muss ermöglicht werden, unbelastet von anderen ungewohnten Aufgaben persönlich vor die Medi-

DIE PR-AGENTUR MUSS – VOR ALLEM IN DER KRITISCHEN PHASE – RUND UM DIE UHR ZUR VERFÜGUNG STEHEN.

en zu treten und sich zu erklären. Dazu muss die PR-Agentur in der kritischen Phase der Krisenbewältigung rund um die Uhr zur Verfügung stehen, alle Informationen, die nach innen und außen getragen werden sollen, vorbereiten und dabei ein Set an Argumenten bereitstellen. Oft sind die Chefs – gerade in KMU – nicht medien erfahren. Daher ist ein professionelles Medientraining unabdingbar. Um erfolgreich in der Krise kommunizieren zu können, müssen auch die Behörden und Arbeitnehmerorganisationen eingebunden und informiert werden, damit von diesen Seiten keine zusätzlichen Probleme entstehen. Außerdem sollte die Agentur in der Krise die gesamte Pressearbeit übernehmen können. All diese Ansprüche setzen voraus, dass sich die PR-Agentur in relevanten rechtlichen Fragen auskennt.

SPIELREGELN

Kommunikation im Krisenfall folgt bestimmten Gesetzmäßigkeiten. Entscheidend ist, dass jede Information zunächst nach innen kommuniziert, bevor sie nach au-

Anzeige

TV im Internet – ein Kinderspiel



Ihr Film auf einen Klick.

Vom Pressesprecher zum Programmdirektor – Web-TV macht's möglich. Videos im Netz machen Botschaften emotional; bewegte Bilder zeigen besser, was nur schwer zu texten ist.

Der User kann rund um die Uhr Zuschauer sein. Ob Einzel-Film, Liveübertragung oder komplette Video-Site - die TV-Profis von INFOkontor produzieren Ihr Programm für Ihre Seiten.

Telefon: (+49) 221-752 02 50
www.infokontor.de
info@infokontor.de

INFOkontor

Bevor die Krise nach außen dringt

- **Vertraulichkeit gewährleisten:** Bevor die Agentur zum persönlichen Briefing-Gespräch eingeladen wird, zur Unterzeichnung einer Vertraulichkeitserklärung auffordern. Diese verpflichtet die PR-Agentur dazu, sensitive Informationen mit größter Sorgfalt zu behandeln.
- **Persönliches Initialbriefing:** Am ersten Gespräch sollte sowohl der Senior-PR-Berater als auch dessen ähnlich qualifizierter Stellvertreter teilnehmen. Grund: Sicherheitserwägungen (Ausfall durch Krankheit oder Unfall). Außerdem sollten sich alle Entscheidungsträger auf Unternehmensseite (zum Beispiel Unternehmensleiter, Bereichsleiter, Personalchef) im Briefing-Gespräch persönlich äußern. Das Initialbriefing soll Einblick in die Werthaltung des Unternehmens geben und alle erforderlichen Informationen vermitteln.
- **Schriftliches Debriefing:** nach einem Tag per E-Mail. Auftraggeber kann so überprüfen, ob die PR-Agentur das Problem richtig einschätzt. Begleitend kann eine klare Aussage zu den Konzeptionskosten erwartet werden.
- **Detailkonzept:** Innerhalb von 72 Stunden erste Fassung des Detailkonzepts zur Krisenkommunikation. Dieses muss darlegen, welche zentralen Botschaften sich durch alle Informationen ziehen sollen. Kernstück: die zu erwartenden Fragestellungen aller wesentlichen Share- und Stakeholder (inklusive der sogenannten Nasty Questions), erste Empfehlungen zu Sprachvereinbarungen, zur Strategie und den Kommunikationsinstrumenten, Termin- und Organisationsplan.
- **Richtbudget:** Muss Kosten für Beratung, Projektleitung und Coaching getrennt ausweisen. Wegen der Unsicherheit des Krisenverlaufs ist es illusorisch, ein Kostendach zu vereinbaren. Daher muss die PR-Agentur ihre Honorarkonditionen offen legen. Erfolgshonorare verstoßen gegen Standesordnung der Agenturen.

ßen getragen wird, denn die Mitarbeiter sind in einer Krisensituation die wichtigste, aber auch die anfälligste Gruppe. Daher muss die Agentur bei jeder Verlautbarung zunächst deren Wirkung auf die Belegschaft prüfen. Außerdem führen die falschen Kommunikationswege zu Gerüchten, die die Krise noch verstärken können. Wichtig ist auch, dass die Krise, aber vor allem auch deren Bewältigung ein Gesicht erhält. Ein Unternehmen kann nicht Betroffenheit zeigen, der Unternehmensleiter kann dies sehr wohl. Diese diffizile Aufgabe an einen internen Sprecher oder gar an die PR-Agentur zu delegieren, schadet. Früh sollte die Agentur auch die richtigen Worte definieren. Es kann etwa durchaus match-entscheidend sein, ob von Zusammenschluss, Fusion oder Übernahme gesprochen wird, von Bereichsschließung oder von Konzentration auf das Kerngeschäft. Und selbst wenn Journalisten auf Antworten drängen, sollte ihnen – gerade in der Krise – mit Respekt und Vorsicht begegnet werden. Selbstverordnetes Schweigen oder rüde Ablehnung ernten lediglich Misstrauen. Oft ist dieses Verhalten von der Angst getrieben, unachgiebig kritischen Journalisten ausgesetzt zu sein. Doch Journa-

BEI JOURNALISTEN IST ZWAR VORSICHT GEFRAGT. SELBSTVERORDNETES SCHWEIGEN ODER RÜDE ABLEHNUNG ERNTEN ABER LEDIGLICH MISSTRAUEN.

listen stellen in Gesprächen unter vier Augen erfahrungsgemäß zu meist weniger aggressive Fragen – eine in Krisensituationen durchaus wichtige Erkenntnis.

Im Unternehmensalltag erwartet die Unternehmensleitung vom Einsatz einer PR-Agentur eine möglichst breite Medienwirkung. Im Krisenfall muss die Erwartungshaltung grundlegend anders liegen: Es muss der PR-Agentur gelingen, dass die Krise keine hohen Medienwellen schlägt, sondern nach Möglichkeit lediglich im engsten Umkreis des Unternehmens Widerhall in den Medien findet. Die möglichst rasche Wiederherstellung des „courant normal“ ist das Ziel. Vertrauensbildende

Krisenkommunikation ist immer selektive, aber wahrhaftige Information. Auch wenn die Fragen „Wie? und Weshalb?“ die Journalisten naturgemäß am meisten interessieren, weil auch sie unter einem Zeit- und Erklärungsdruck stehen, empfehlen erfahrene PR-Agenturen, sich vorerst auf die Beantwortung der Fragen nach dem „Wer? Was? Wann? und Wo?“ zu konzentrieren.

LEHREN ZIEHEN

Der erste Krisenfall in einem Unternehmen ist leider nicht notwendigerweise auch der letzte. Umso wichtiger ist es, Lehren aus der gerade überstandenen zu ziehen. Das betroffene Unternehmen sollte deshalb von seiner PR-Agentur nach Abschluss des Auftrags fordern, dass mit allen Beteiligten – der Unternehmensleitung, dem Krisenstab und dem Agenturteam – eine Manöverkritik durchgeführt wird. Bei dieser Gelegenheit wird offen auf den Tisch gelegt, was gut und weniger gut gelaufen ist und welche Vorkehrungen künftig zu treffen sind.

Was sollten Unternehmen im Krisenfall von ihrer PR-Agentur fordern? Auf eine einfache Formel gebracht, lässt sich diese Frage klar beantworten: Erfahrung und Disziplin sind die im Krisenfall über den Erfolg entscheidenden Ingredienzien, nicht etwa – wie PR-Agenturen allzu gerne hören möchten – Kreativität und Eigeninitiative. ■



Dieser Artikel ist eine gekürzte Version des Beitrages „PR im Krisenfall – was Sie von Ihrer PR-Agentur fordern sollten“, der am 4. Oktober in dem von Ralf Laumer und Jürgen Pütz herausgegebenen Sammelband „Krisen-PR in der Praxis“ im Daedalus-Verlag erscheinen wird.