

## Leitfaden für professionelle Krisenkommunikation

Krisen im unternehmerischen Alltag können in vielfältiger Form und unverhofft auftreten: Umsatzeinbruch, Liquiditätsprobleme, Lieferengpässe, Rückholaktionen etc. Dann ist es als Unternehmer und/oder Kommunikationsverantwortlicher oberstes Gebot, einen kühlen Kopf zu bewahren. Und in klaren Botschaften die wichtigsten Bezugsgruppen – die sogenannten Stakeholder – zu informieren: Mitarbeiter, Kunden, Partner, Lieferanten, ggf. Behörden, Kammern und die Presse.

Da sich in Krisensituationen nicht selten die Ereignisse überstürzen, ist es wichtig, hierfür einen Plan zu haben. Dieser kurze Leitfaden soll als Checkliste dienen. Er ersetzt zwar nicht ein auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenes Krisen-Konzept. Aber er hilft dabei, schnell und (pro-)aktiv die Kommunikation zu steuern.

Die wichtigsten Punkte:

### 1. Kommunizieren Sie aufrichtig und authentisch

Informieren Sie Ihre Stakeholder über die eingetretene Situation sachlich und mit der gebotenen Zurückhaltung. Verzichten Sie auf Schuldzuweisungen, aber auch auf übertrieben optimistische Ausblicke und werbliche Sprache. Zeigen Sie hingegen, dass Sie gewillt sind, der Situation mit aller Kraft und allem Know-how zu begegnen. Sollten Sie dabei Hilfe in Anspruch nehmen (z.B. Fördermittel, Beratungsleistungen), können Sie dies ruhig erwähnen. Vertrauen in Ihre unternehmerische Kompetenz und Ihr Krisenmanagement ist jetzt gefragt.

### 2. Wen zuerst informieren? Die Mitarbeiter haben Anspruch auf Auskunft!

Die Mitarbeiter sind der Kern und die Botschafter Ihres Unternehmens. Sie wollen sicher nicht aus der Presse oder von Dritten erfahren, dass etwas in Schieflage geraten ist. Deshalb gilt: Informieren Sie Ihr Personal zuerst. Schildern Sie die Situation realistisch. Und zeigen Sie Auswege auf, sofern diese bereits erkennbar sind. Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter einen direkten Ansprechpartner für Fragen zur aktuellen Situation haben. Nehmen Sie ihnen die Sorgen, seien Sie motivierend, ohne etwas zu beschönigen. Dies gilt für die **interne Kommunikation**.

Gleichzeitig ist es sinnvoll, dass nach außen hin einheitlich kommuniziert wird (**externe Kommunikation**). Bei externen Anfragen sollten Ihre Mitarbeiter auf den Sprecher Ihres Unternehmens (Geschäftsführer, Pressesprecher etc.) verweisen und keine eigenen Einschätzungen abgeben.

### 3. Wer spricht nach außen für das Unternehmen?

Legen Sie fest, wer autorisiert ist, für Ihr Unternehmen zu sprechen. Dies sollten, je nach Größe des Unternehmens, zwischen 1 und 3 Personen sein. Legen Sie mit diesem Kreis die Kernbotschaften und Statements fest. Auch hier gilt: klare Analyse der Situation, offene Kommunikation, transparente Maßnahmen, realistischer Ausblick.

### 4. Öffentliche Stellungnahme

Erarbeiten Sie eine kurze Stellungnahme zur Situation und stellen Sie diese gut sichtbar auf Ihrer Website zur Verfügung. Am besten auf der Startseite, zumindest aber mit dortigem Hinweis auf den Pressebereich. Schreiben Sie in einer klaren Sprache, die die Fakten benennt. Und vermeiden Sie es, in fachlichen Jargon oder Amtsdeutsch zu verfallen bzw. Dinge durch unpräzise, nebulöse Aussagen zu verschleiern. Benennen Sie Ross und Reiter und vermeiden Sie ungesicherte Voraussagen. Was Sie (noch) nicht wissen, können Sie auch nicht bewerten. Und das sollten Sie in dem Fall auch zugeben.

Die Presse informieren: Es kann sinnvoll sein, einen Presseverteiler nach unterschiedlichen Kriterien (etwa fachlich, geografisch) zu erstellen und die Medien zeitnah zu informieren. Auch die sozialen Medien sollten eingebunden werden. Wichtig: Die Informationen auf allen Kanälen sollten einheitlich sein und nicht inhaltlich differieren.

### 5. Dialogbereitschaft demonstrieren

Die öffentliche Stellungnahme ist ein erstes wichtiges Statement und zeigt Ihre Sicht der Dinge. Daraus ergeben sich für Ihre Stakeholder in der Regel Fragen. Proaktiv können Sie einen FAQ (Katalog mit den wichtigsten Fragen und Antworten) erstellen, der ständig ergänzt wird. Je nach Ausmaß der Krise ist es sinnvoll, eine Telefon-Hotline und einen eigenen E-Mail-Kanal einzurichten (fragen@firma.de). Benennen Sie verantwortliche Mitarbeiter, die



diese Kanäle mit Informationen füttern und die Fragen beantworten. Reagieren Sie auf Anfragen unverzüglich und genau im Sinne der o.g. Kommunikation: aufrichtig, verständnisvoll, wahrheitsgemäß.

Beschwichtigen Sie nicht, informieren Sie! Geben Sie den Menschen die Auskünfte, die Sie selbst auch erwarten würden. Es ist übrigens kein Makel, eigene Fehler einzuräumen. Die entscheidende Botschaft sollte sein: Wir wissen darum, wir kümmern uns, wir machen es künftig besser.

#### **6. Vor der Krise ist während der Krise ist nach der Krise**

Wenn sich eine Krise anbahnt, ist es häufig sinnvoll, schon im Vorfeld die Situation öffentlich anzusprechen. Auch hier bitte wieder die Reihenfolge beachten: erst die eigenen Mitarbeiter, dann die nahestehenden Unternehmen (Kunden, Partner, Lieferanten), dann die übrige Öffentlichkeit. Das alles natürlich in engem zeitlichen Zusammenhang.

Oftmals ist der Weg aus der Krise der Aufbruch zu unternehmerischem Erfolg. Nutzen Sie die aufgebauten Kommunikationskanäle, um nach Bewältigung Ihrer Herausforderung positive Botschaften zu senden: Erreichen des Turnarounds, andere geschäftliche Ausrichtung, neue Märkte und Angebote, neue Aufträge, Maßnahmen zur Personalbindung etc.

#### **7. Seien Sie kreativ in der Krise!**

In jeder Krise steckt eine Chance, sagt man. Vielleicht nutzen Sie die Situation, um gedanklich etwas aufzuräumen, Ihr Geschäftsmodell auf den Prüfstand zu stellen, Teilbereiche zu entschlacken, die Weichen für die Zukunft zu stellen. Nutzen Sie hierfür Freunde, Bekannte, Unternehmerkollegen, Netzwerke, Berater – Menschen, die Ihr Unternehmen nicht so gut kennen wie Sie selbst. Die aber durch den Außenblick ganz unvoreingenommen wichtige Impulse geben können. Scheuen Sie sich nicht vor radikalen Lösungen, denn halbherzige Veränderungen führen selten zum Erfolg. Stellen Sie die Weichen für Ihren künftigen Erfolg als Unternehmer!

#### **8. Dies ist ein Leitfaden, kein Konzept**

Zugegeben, dieser Leitfaden ist nur ein erster Anhaltspunkt und ersetzt weder ein Konzept zur professionellen Krisenkommunikation mit Botschaften, Maßnahmen, Kanälen und Zeitplan. Noch den eigentlichen unternehmerischen Plan zur Bewältigung der Krise.

Aber er liefert sicher einige Denkanstöße, auch in Richtung verantwortlichem Handeln und Priorisierung von Schritten.

Wir wünschen Ihnen, niemals in eine Krisensituation zu geraten. Sollte dies doch geschehen, sind wir gern der professionelle Kommunikationspartner an Ihrer Seite.

*Ronald Battistini, Journalist und PR-Berater*

**GOLDMUND KOMMUNIKATION – PR und wirkungsvolle Texte seit 1997**

#### **Nützliche Links:**

Leitfaden Krisenkommunikation, Bundesministerium des Inneren

[https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=4](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/themen/bevoelkerungsschutz/leitfaden-krisenkommunikation.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

7 Grundregeln, wie Sie in Krisen die richtigen Maßnahmen treffen, Wirtschaftswissen

<https://www.wirtschaftswissen.de/themenseiten/krisenkommunikation-7-grundregeln-wie-sie-in-krisen-die-richtigen-massnahmen-treffen/>

Schützen Sie durch Krisenkommunikation Ihre Geschäftsbeziehungen, Saxoprint B2B Manager

<https://www.saxoprint.de/b2bmanager/b2b-relations/krisenkommunikation/>

#### **Literatur:**

Krisenkommunikation (PR Praxis), Peter Höbel/Thorsten Hofmann, UVK-Verlag

Krisen-PR: Risiken und Krisen souverän managen, Hartwin Möhrle, Frankfurter Allgemeine Buch

Aktive Krisenkommunikation: Erste Hilfe für Management und Krisenstab (essentials), Wolfgang Immerschitt, Springer Gabler