

## Strompanne – die SBB-Krisenkommunikation

An der JuniorCom vom 7. bis 9. April in Davos – am Meeting für junge Kommunikationsprofis und solche, die es werden – war die SBB-Krisenkommunikation eines von vielen interessanten Themen. Dazu ein Interview mit SBB-Mediensprecher Roland Binz, der bei der grossen Strompanne im Sommer 2005 an vorderster Front wirkte.

*Die Strompanne gait als aussergewöhnlich und unvorhersehbar. Konnte man dennoch auf einen vorbereiteten Krisenplan zurückgreifen?*

Die SBB verfügen über eine vorbereitete Krisenorganisation, die sie im Ereignisfall unverzüglich hochfahren kann. Wichtige Entschlüsse sind vorbereitet. Dies betrifft auch die Kommunikation. Der Mediendienst ist sieben Tage in der Woche, 24 Stunden «stand by». Die Erreichbarkeit ist über eine zentrale Nummer und betrieblich auch via Pager sichergestellt. Wir wollen für die Medien als unsere Kunden gut erreichbar sein, da die Journalisten heute sehr schnell am Ball sind. Nicht selten führt schon eine einzelne Zugsverspätung dazu, dass wir sofort Anrufe erhalten. Da kann man sich ungefähr vorstellen, was am 22. Juni 2005 kurz nach 18 Uhr mit der Strompanne abging ...

*War ein solcher oder ähnlicher Fall schon einmal geprobt worden?*

Nein, so etwas – ein netzweiter Stillstand – war schlicht unvorstellbar. Erst recht nicht an einem schönen Sommerabend, der gerade anfing. Es ist ja auch nicht das Schlimmste, was einer Eisenbahn passieren kann. Niemandem wurde ein Haar gekrümmt, es entstand kaum Sachschaden. Die Unkosten waren mit 5 Millionen Franken verglichen mit den 84 Millionen durch die Unwetterschäden im letzten August, sehr gering.

*Trotzdem, die Auswirkungen und vor allem auch das Medienecho waren riesig. Warum?*

Ja, die Strompanne hatte verschiedene spezielle Dimensionen: So gab es keinen fixen Ort des Geschehens. Betroffen war die ganze Schweiz vom Bodensee bis zum Genfersee, von Basel bis Chiasso. Und natürlich die grosse Zahl betroffener Reisender, denen wir praktisch von einer Minute auf die andere viel Geduld abverlangten. Ich glaube, es war ausserdem für die Schweiz etwas Unvor-

stellbares, dass eine für Zuverlässigkeit bekannte Institution vorübergehend dermassen «versagt» hat. Dies alles führte zu einem enormen Informationsbedürfnis in den Medien.

*Wie war dies kommunikativ zu bewältigen?*

Die SBB-Mitarbeitenden waren in der ganzen Schweiz gegenüber den Kunden direkt gefordert. Der rasche Einsatz Hunderter von Kundenbetreuerinnen und -betreuern wurde sehr geschätzt. Und wir informierten so rasch als möglich die Bevölkerung via Radios und Fernsehen. Wo immer wir konnten, gingen wir live über die Sender. Natürlich war schon wegen der Art des Ereignisses eine ausserordentliche Aufmerksamkeit gegeben. Die ersten Interviews gab ich knapp eine halbe Stunde nach dem Stromausfall. Die erste gedruckte Medienmitteilung ging nach einer Stunde raus. Und wieder zwei Stunden später fand die erste Pressekonferenz in Bern statt. Mit kontinuierlicher, offener Information versuchten wir den Druck zu reduzieren.

*Wer steuerte die Kommunikation?*

Die Information an den Bahnhöfen und Zügen ist standardisiert, ebenso wie die Verkehrsinfos über die Radios, die bereits nach wenigen Minuten laufen. Dies erfolgt über unsere Betriebsleitzentralen. Die mediale Kommunikation haben anfangs allein meine Kollegin in Zürich und ich von zuhause aus gesteuert. Wir forderten zuerst



«Verstärkung» an, sammelten gesicherte Infos und kommunizierten dann die Fakten laufend. Später im Verlauf des Abends übernahmen der Leiter Kommunikation und der Krisenstab den Lead. Das Ziel dabei war immer, offen, rasch und kompetent zu kommunizieren, was zeitweise auch eine Kehrseite hatte.

*Sie meinen, die rasche, offene Information war nicht in jedem Fall richtig?*

Doch, alles andere wäre unglaublich. Die Krisenbewältigung und -kommunikation funktionierte sehr gut. Bei zwei Problematiken wurde die Offenheit jedoch insofern zum Problem, als wir korrigierend eingreifen mussten. Nämlich nachdem wir sehr schnell einen «Kurzschluss» als Ursache bezeichneten, was sich bei genauer Betrachtung später als unrichtig herausstellte. Obschon: Zu diesem Zeitpunkt war dies die einzige und «richtige» Erkenntnis der Fachleute. Das wurde uns nachträglich angekreidet als «vorschnelle Information».

Das Zweite war die missverständliche Diskussion um Einsparungen gegen das Versorgungsnetz, welche von einem externen Experten lanciert worden war und uns unverhofft dem Kreuzfeuer der Umweltverbände aussetzte. Obschon wir die demokratischen Rechte nie in Frage stellen würden.

*Wurden auch externe Experten beigezogen/ konsultiert oder alles inhouse bewältigt?*

Solche Ereignisse bewältigen wir mit eigenen Kräften. Von Vorteil ist dabei sicherlich, dass die meisten Kolleginnen und Kollegen den Betrieb seit Jahren kennen und in Krisensituationen erfahren sind. Ein eingespieltes, vertrautes Team kann effizienter arbeiten. Zudem ist der Aufwand zur Koordination geringer.

*Für wie wichtig halten Sie es, dass der CEO gleich selbst in den Medien erscheint und zum Vorfall Stellung nimmt?*

Selbstverständlich ist der CEO in solchen Situationen besonders gefragt und muss den «Kopf hinhalten». Ironie des Schicksals war, dass Herr Weibel an jenem Abend selber aus Frankreich kommend an der Grenze stecken blieb wegen der Strompanne. An der zweiten Medienkonferenz am Folgetag, die sogar live im Fernsehen übertragen wurde, konnte er dann aber Red

und Antwort stehen.

*Wurde zu jeder Zeit auf volle Transparenz gesetzt?*

Ja, voll und ganz. Nur Transparenz schafft Vertrauen. Etwas zu vertuschen, wäre fahrlässig und kontraproduktiv. Die SBB pflegen eine Lernkultur. Wir standen bewusst zu den passierteten Fehlern und wollten zeigen, dass wir die nötigen Lehren gezogen und Massnahmen ergriffen haben. Deshalb legten wir den Medien und im Internet später auch den internen Bericht zur Strompanne eins zu eins offen.

*War die Kommunikationsabteilung nach 3 Tagen Krisenkommunikation in einem übermüdeten/erschöpften Zustand oder konnten die humanen Ressourcen gut eingeteilt werden?*

Es ist klar, solch ausserordentliche Situationen erfordern von allen einen speziellen Einsatz, nicht nur in der Kommunikation. Meine Erfahrung ist, dass die SBB-Teams in allen Bereichen in den schwierigsten Situationen punkto Zuverlässigkeit, Präzision und Flexibilität sogar noch einen Zacken zulegen und Aussergewöhnliches leisten. Natürlich kostet so ein Sondereinsatz Kraft, zum Schlafen fehlen die Zeit und die innere Ruhe. Doch das Adrenalin hilft, die Energie in einer hoch spannenden Phase aufzubringen. Und die Krisenorganisation umfasst letztlich auch eine koordinierte Einsatz- und Ressourcenplanung.

*Heute, rund 9 Monate nach der Krise: Können die SBB durch die erfolgreiche Bewältigung und die offene Kommunikation sogar einen Imagegewinn verbuchen?*

(Schmunzelt). Das Image wird durch ein solches Ereignis sicher nicht besser. Doch wir haben versucht, für die Kunden und die Bahnzukunft bestmöglich zu reagieren – und vor allem aus der Panne zu lernen. Zuletzt war sie nur noch in den Schnitzelbänken der Fasnacht ein Thema. Deshalb bin ich zuversichtlich, dass der Imageschaden wenigstens nicht nachhaltig ist, selbst wenn man noch über Generationen von der Panne sprechen sollte.

*Die Kunden haben es jedenfalls gelassen genommen.*

Das war für mich tatsächlich sehr eindrücklich: Da bekommen wir oft wegen einzelnen Verspätungen harsche Kundenreaktionen. Doch an diesem Abend, als die Züge drei Stunden lang bei grösster Hitze stillstanden, reagierten sehr viele der 200 000 betroffenen Reisenden mit extrem viel Verständnis – mir kam's vor wie eine Welle der Solidarität. Obschon jeder einzelne Passagier allen Grund zum Ärger gehabt hätte. Dies zeugte von Goodwill gegenüber der SBB, der hoffentlich auch in Zukunft vorhanden ist. ■

**Christoph Soltmannowski** ist Leiter der internen Kommunikation der Ringier AG und engagiert sich ehrenamtlich für die Öffentlichkeitsarbeit der JuniorCom.



**Roland Binz**, seit Anfang 2001 SBB-Konzernsprecher, referierte an der JuniorCom über «Strompanne – ein Blick hinter die Kulissen der SBB-Krisenkommunikation» und trat an der [textertagung.ch](http://textertagung.ch) auf.