

«Betroffene reagieren oft mit Abwehr oder Gegenangriffen»

Die meisten Unternehmen haben den Wert einer eigenen PR-Abteilung oder einer PR-Agentur erkannt und setzen diese gezielt fürs Marketing ein. Auffallend aber ist, dass ebenso viele Unternehmen arg ins Rudern kommen, wenn es einmal nicht rund läuft. Woran liegt das? HANDEL HEUTE fragte Roland Binz, Experte für Krisenkommunikation.

HANDEL HEUTE: Warum fristet die Krisenkommunikation vielerorts immer noch ein Mauerblümchen-Dasein?

Roland Binz: Das hängt unter anderem damit zusammen, dass Krisen bzw. die kommunikativen Komponenten von Krisen nach wie vor stark unterschätzt werden. Vielfach dauert es viel zu lange, bis Unternehmen oder Persönlichkeiten realisieren, dass Feuer im Dach ist und es höchste Eisenbahn ist, um rasch aktiv zu kommunizieren. Das hängt wesentlich mit der rasanten Entwicklung des Inter-

nets zusammen: Heute spielen sich Krisen öffentlich ab und zwar in Echtzeit und rund um den Globus.

Apropos Eisenbahn: Sie haben bei der SBB von der Pike auf gelernt, was Krisenkommunikation bedeutet. Am 22. Juni 2005 waren Sie SBB-Mediensprecher, als eine gewaltige Strompanne das Bahnnetz lahm gelegt hat. Erzählen Sie uns doch mal von jenem Moment, als Sie von der Strompanne erfuhren.

Es war ein schöner Sommerabend und ich sass gerade im RBS-Bähnli Richtung Solothurn. Dann piepste der Pager. Zuerst hiess es Stromausfall Tessin, dann Stromausfall Zentralschweiz und wenige Minuten später Stromausfall ganze Schweiz. Mir war rasch klar, dass ein hochspannender Abend bevorstand.

Welches war Ihre allererste Reaktion?

Ich konnte selber gar nicht mehr telefonieren, weil dauernd Anrufe hereinkamen, sogar bei mir zu Hause, als ich dort ankam. Also tauschte ich mich sofort mit meiner Kollegin per E-Mail aus, die damals übrigens ihren allerersten Pikettendienst absolvierte. Wir boten so viele Kollegen als möglich aus der Kommunikation auf. Mit den wenigen vorhandenen Fakten bereitete ich dann die erste Pressemitteilung vor. Ich habe mir überlegt, wie wir am besten und schnellsten die ganze Schweiz informieren können.

Charles Vögele

Ende September 2010 konnte André Maeder Medienrecherchen über Entlassungen in seinen Läden noch abwiegeln: Gerüchte über Entlassungen entsprächen nicht der Wahrheit, sagte der CEO der Modekette Charles Vögele gegenüber der Berner Zeitung, die daraufhin auf einen Beitrag verzichtete. Dass Lügen in der Krisenkommunikation sehr kurze Beine haben, dürfte er keine zwei Monate später festgestellt haben. Dann berichtete die Zeitung doch darüber, dass Vögele mehrere langjährige Mitarbeitende und Filialleiter entlassen habe – und zwar nicht nur in Berner Filialen. Zu Fragen über die Gründe nahm die Kommunikation von Charles Vögele nicht Stellung. In der Folge

verbreitete sich rasch der Eindruck, das Modehaus entlasse ältere Mitarbeitende, die durch jüngere, günstigere ersetzt würden. Im Januar berichtete auch die Wirtschaftssendung ECO von SF. Darin sagt ein Gewerkschaftsvertreter: «Vögele geht absolut skrupellos vor.» Vögele-CEO André Maeder nimmt wiederum vor der Kamera nicht Stellung. In einer schriftlichen Erklärung bestätigt er: 2010 habe Vögele 96 Mitarbeitende entlassen – um sogleich zu verharmlosen, dass die Anzahl der Kündigungen im Rahmen der Vorjahre liege. Abstreiten und verharmlosen – passt das zu einem Modekonzern, der sich selbst für einen «hervorragenden Service» rühmt?

Welche Sofort-Massnahmen wurde getroffen?

Ich konnte am Anfang unmöglich einzelne der unzähligen Medienanfragen entgegen nehmen. Also entschied ich, parallel zum Schreiben der Pressemitteilung Radio DRS um 18.30 Uhr das erste Statement zu geben. Dadurch waren rasch alle Medien in der Schweiz und die breite Öffentlichkeit darüber im Bild, dass wir eine grosse Panne und die Reisenden mit Verspätungen zu rechnen hatten. Sieben Minuten später verbreiteten die Nachrichtenagenturen die News national in einer Eilmeldung. Kurz nach 19 Uhr, also knapp eine Stunde nachdem der Stromausfall begonnen hatte, verschickte ich von zu Hause aus die erste Medienmitteilung – und stand «Schweiz



«Vielfach dauert es viel zu lange, bis Unternehmen oder Persönlichkeiten realisieren, dass **Feuer im Dach** ist und es höchste Eisenbahn ist, um rasch aktiv zu kommunizieren», weiss Roland Binz, der Experte für Krisenkommunikation

Aktuell» live am Telefon Red und Antwort. Derweil organisierten Kollegen in Bern für 21 Uhr eine Pressekonferenz.

War die SBB aus Sicht der Kommunikation genügend gut vorbereitet?

Aus früheren Ereignissen wie z.B. grossen Unwettern besass die SBB schon damals eine gut aufgestellte, eingespielte Krisenorganisation, welche sich in der Praxis bewährt hatte. Auch verschiedenste Krisenszenarien waren nicht nur in Konzepten berücksichtigt, sondern auch geübt worden. Doch einen nationalen Stillstand wegen einer Strompanne, das hatte sich zuvor wirklich niemand vorstellen können. Die Strompanne blieb in meinen 8,5 Jahren bei der SBB das einzige Mal, dass ich sogar live auf ausländischen Nachrichtensendern Auskunft geben musste.

Täuscht der Eindruck, oder ist die SBB eher gestärkt aus diesem Ereignis hervorgegangen?

Als ich damals nachts um zwei Uhr die ersten TV-Berichte anschaute, staunte ich wirklich nicht schlecht: Ich war über-

rascht, wie geduldig und mit viel Verständnis die meisten Kunden reagierten oder die Panne sogar locker nahmen. In der ersten Phase hat das Image sicher gelitten, zumal auch Fehler passiert sind. Vielleicht ist es uns danach tatsächlich gelungen, mit der raschen Aufarbeitung und



Krisen seien auch Chancen, sagt **Roland Binz**: «Wenn es gelingt, in einer Krisensituation gut zu agieren und zu kommunizieren, kann sich die Reputation sogar verbessern.»

kontinuierlichen Information Boden gut zu machen. Das wurde sicher geschätzt. Zudem hat Benedikt Weibel spontan gezeigt, wie peinlich ihm die Panne war. Das hat ebenfalls Sympathien geweckt.

Daraus lernen wir: Krisen sind auch Chancen für die Reputation eines Unternehmens.

Das ist in der Tat so und stelle ich auch bei den Kunden fest, die ich heute betreue. Wenn es ihnen gelingt, in einer Krisensituation gut zu agieren und zu kommunizieren, kann sich die Reputation sogar verbessern. Denn die Menschen haben mehr Vertrauen in Unternehmen oder Personen, wenn diese beweisen, dass sie erfolgreich eine extrem schwierige Situation meistern können.

Welche Voraussetzung muss ein Unternehmen erfüllen, um solche Chancen wirklich nutzen zu können?

Das ist von Fall zu Fall verschieden. Grundsätzlich gute Chancen hat, wer in einer Krise den Dialog mit Betroffenen und der Öffentlichkeit rasch sucht und



sich für alle Fragen offen zeigt. Und wenn dann noch eine ordentliche Prise Selbstkritik dabei ist, umso besser. Leider passiert in der Praxis oft das Gegenteil: Aus natürlichen menschlichen Reflexen reagieren Betroffene meistens mit Abwehr, Rechtfertigungen oder Gegenangriffen.

Dennoch wollen wir es nicht schönreden: Die Risiken einer Krise überwiegen die Chancen deutlich. Besser also,

Migros

Kritik musste sich im Februar und März die Migros anhören. Die TV-Sendung «Kassensturz» etwa bezeichnete die Sammelaktion «Nanomania» als «blödsinnig», nicht nur weil jede der Kapseln sieben Gramm Eisen enthält, die früher oder später im Abfall landen. Lungenspezialisten warnten vor Erstickengefahr, wenn Kinder die Kapseln schlucken. Die Migros neigte zu Verharmlosungen und Rechtfertigungen: Die Kapseln kämen auch in anderen Ländern als Spielzeug zum Einsatz. Ihr seien bisher keine Zwischenfälle bekannt. Zudem seien die Säcklein, in denen die Kapseln stecken, mit einem Warnhinweis versehen. Die Eltern müssten also ihrer Sorgfaltspflicht nachkommen und auf die Kinder aufpassen, lautet der von Migros vermittelte Eindruck. Bleibt wirklich zu hoffen, dass sich «Nanomania» auf eine Kommunikationskrise beschränkt und nicht in einer echten Krise endet. Das wäre dann der Fall, wenn das «Restrisiko» eintritt, das auch die Migros-Sprecherin nicht ausschliessen konnte.

man ist gewappnet, wenn's mal dick kommt. Wie kann man sich für eine mögliche Krise fit machen?

In der Tat überwiegen die Risiken. Gerade weil das Schönreden eine jener Strategien ist, der man gerne verfällt. Vielleicht aus falscher Hoffnung, eine Krise dadurch weniger schlimm erscheinen zu lassen. Doch das Gegenteil ist der Fall. In Krisensituationen kommt alles ans Licht, ob wir wollen oder nicht. Zudem kommt eine Krise selten allein, besonders dann, wenn man die Situation unrealistisch einschätzt. Ich muss zugeben, auch ich musste mir zu Beginn das Schönreden zuerst abgewöhnen. Wenn man sich stark mit einem Unternehmen identifiziert, besteht immer die Gefahr, die Dinge in irgendeiner Form unrealistisch darzustellen. Doch eine Krise kann man nur aus der Welt schaffen, wenn man den Tatsachen realistisch in die Augen schaut und alle Fakten transparent offen legt.

Also, das klingt eigentlich ganz einfach. Wieso kommunizieren denn in der Praxis oft selbst bestandene Weltkonzerne oder ranghohe Persönlichkeiten so ungeschickt?

Es ist die grosse Schwierigkeit, die erwähnte Einsicht abrufen zu können. Ich stelle immer wieder fest: In der Theorie ist jeder ein guter Krisenkommunikator, wenn es jedoch in der Praxis heikel wird, versagen viele.

Das klingt so, als habe Krisenkommunikation viel mit Psychologie zu tun.

Das ist so. Eine der grossen Herausforderungen ist es jeweils, Betroffene dafür zu sensibilisieren, wie sie idealerweise kommunizieren sollten. Denn es ist nicht ein-



Roland Binz über den Beginn seiner bisher grössten kommunikativen Herausforderung: «Es war ein schöner Sommerabend und ich sass gerade im RBS-Bähnli Richtung Solothurn. Dann piepste der Pager.» Binz war SBB-Pressesprecher, als landesweit das Netz zusammenbrach.

fach, sie zu überzeugen, auch unangenehme Dinge einzuräumen. Das erfordert in der Krisenkommunikation psychologisches Fingerspitzengefühl. Und wegen des grossen Drucks, ist man hier als Berater oftmals auch eine wichtige moralische Unterstützung für die Betroffenen.

Kann man sich denn überhaupt so systematisch auf Krisen vorbereiten?

Ein gesundes Mass an Vorbereitung ist unabdingbar. Über eine Risikoanalyse, Check-, Telefon- und Verteilerlisten und eine so genannte Darksite fürs Internet muss heute jedes Unternehmen verfügen. Am besten bereitet man sich auch mental oder durch Übungen darauf vor, wie man reagiert, wenn heikle Situationen auftauchen. Denn eine Krise verursacht meist eine enorme Belastung, Druck und Stress – quantitativer und psychischer Natur. Doch ich bin ehrlich: Eine Krise eskaliert meistens in Sekundenschnelle. Dann hilft nur noch Improvi-



sieren und Handeln nach gesundem Menschenverstand – allerdings mit einem sehr genauen strategischen Ziel vor Augen.

In den Medien hat in den letzten Jahren eine gewaltige Veränderung stattgefunden. Wie muss sich die Krisenkommunikation zum Beispiel auf Online-Medien einstellen?

Das Internet generell hat die Anforderungen an die Kommunikation revolutioniert. Online News führen dazu, dass sich Krisen heute in Echtzeit in der Öffent-

lichkeit abspielen. Das wird von den Portalen auch gefördert, beispielsweise indem sie «Leser-Reporter» aufrufen, Bilder und Handy-Videos von allen möglichen Ereignissen einzusenden. Da werden Informationen, Gerüchte und Spekulationen verbreitet, bevor man überhaupt richtig weiss, was passiert und vor allem warum es passiert ist. Gleichzeitig möchten alle bereits die Frage beantwortet haben nach den Ursachen und den Konsequenzen. Umso bedeutender ist heute, in Krisensituationen ohne Zeitverzögerung

zu kommunizieren, damit die eigene Sichtweise nicht vollständig verdrängt wird durch Spekulationen.

Ebenso rasant sind zuletzt Social Media-Plattformen zu ernst zu nehmenden Kommunikationskanälen auch für Unternehmen geworden. Welche Rolle spielen diese?

Social Media sind extrem wichtig geworden. Denn mit Facebook, Twitter, Blogs und Co. gibt es plötzlich Millionen von «Journalisten», die eine Glaubwürdigkeit

topsoft | Messe für Business Software

10.–12. Mai 2011 | Messe Zürich | Halle 3

Intelligence **Scanner** Software finden Social Media **Retail-Park** Projektmanagement E-Commerce fokussiert
CRM Technologie Online-Shop Messe **Zürich** Erfahrung Personal **Fachwissen** DMS **evaluieren**
erfassung **Business Software** PPS **Marktübersicht** Warenwirtschaft **Fachreferat**
struktur finden Weiterbildung **POS** Zeit Geld Social Media digitale Signatur **Touch-Screen** Business Intelligence **E**
BI ECM **Barcode** Geschäftsdaten **RFiD EDi MDE** entscheiden **ERP** Retail **Kasse** Outsourcing

Alle Messeinformationen: **topsoft.ch**

Veranstaltungspartner



Hauptmedienpartner



Patronat Cloud-Park



Patronat Retail-Park





geniessen, die der Mund-zu-Mund-Werbung entspricht. Und es wird auf diesen Plattformen selbst dann über Personen, Unternehmen und Produkte diskutiert, wenn diese nicht online vertreten sind. Und das ebenfalls in Echtzeit. Dadurch erhält gerade Krisenkommunikation eine völlig neue Dimension.

Welche Chancen sehen Sie in solchen Plattformen für die Unternehmen?

Mit einem glaubwürdigen Dialog mit den interessierten Menschen auf Online-Plattformen kann sich ein Unternehmen fantastisch profilieren, besonders im Umgang mit Kritik.

Sollte man alle Kanäle nutzen?

Ich stelle fest, dass viele Unternehmen Social Media noch immer als Einwegkommunikation nutzen, beispielsweise für Produkt-Marketing. Das genügt einfach nicht. Ein anschauliches Beispiel war die

mobile Datennetz-Panne der Swisscom vom 9. November 2010. Auf Twitter und Facebook fragten sich bereits ab 7.30 Uhr unzählige User, weshalb sie keine Datenverbindung hatten auf dem Handy. Swisscom reagierte nicht, nicht mal mit einer

Meldung auf der Homepage, die stattdessen «das beste Netz der Schweiz» anpries. Die Folge: Die Kunden überfluteten die Telefon-Hotline und ärgerten sich erneut, weil sie dort infolge Überlastung in der Warteschlange hängen blieben. Als Swisscom später online Meldungen platzierte, waren ihre Informationen nicht einheitlich und teils sogar entgegen aller Wahrnehmung der User sogar falsch. Die Folge: zusätzlich verärgerte Kunden und negative Schlagzeilen. Das hätte Swisscom verhindern können, wenn sie rasch über alle Kanäle informiert hätte.

Das bedeutet aber auch, dass die Unternehmen ein wachsames Auge auf solche Kanäle haben müssen ohne hier Zensur üben zu wollen. Macht es also Sinn, ein professionelles Monitoring aufzuziehen?

Richtig. In der heutigen Zeit ist es fahrlässig, kein Monitoring zu betreiben. Wie aufwändig dieses ist, hängt stark vom Budget des Unternehmens an. Es gibt



Expertenwissen ist gefragt, denn: «Eine spezielle Form der Krisenkommunikation zeigt sich zunehmend bei **rechtlichen Auseinandersetzungen**. Immer häufiger werden Rechtsstreitigkeiten nicht nur vor Gericht, sondern ebenso in der Öffentlichkeit ausgefochten», so Binz.

Über Roland Binz

Roland Binz (38) hat sich Mitte 2009 selbstständig gemacht und auf Krisen- und Rechtskommunikation spezialisiert. Als Berater unterstützt er Unternehmen, Führungskräfte und Persönlichkeiten, die ausserordentliche Situationen zu bewältigen haben. Seinen Firmensitz hat er in Winterthur (zusammen in einer Bürogemeinschaft mit Franco Gullotti, dem ehemaligen Pressechef der Fluggesellschaft Swiss). Roland Binz ist Gründungsmitglied und Vizepräsident des Schweizerischen Verbandes für Krisenkommunikation und Dozent für Krisenkommunikation am Schweizerischen Public Relations

Institut (SPRI). Von 2001 bis 2009 arbeitete Roland Binz als Konzernsprecher der SBB, davon mehrere Jahre als stellvertretender Pressechef. Zuvor war er als Presseoffizier während sechs Monaten für die Swisscoy im Kosovo tätig. Von 1993 bis 2000 schrieb Roland Binz als Journalist für die Berner Tageszeitung «Der Bund». Zunächst neben dem Rechtsstudium an der Universität Bern als freier Mitarbeiter und Gerichtsberichterstatte, später als politischer Redaktor im Ressort Kanton Bern.

.....
■ www.rolandbinz.com



heute sehr einfache und wirksame Instrumente, die sehr wirksam sind. Kostenlose Tools sind z.B. Google Alerts, die einem sogar per Mail alarmieren, sobald etwas publiziert wurde. Grössere Konzerne freilich kommen nicht darum herum, professionellere Tools zu installieren, mit denen sie das Gras wachsen hören, sobald erste Wurzeln im Internet spriessen.

Zuletzt war Wikileaks ein grosses Medienthema. Solche Enthüllungsplattformen dürften in Zukunft noch relevanter werden. Sehen Sie das auch so? Plattformen wie Wikileaks oder im Fall von Ex-Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg «GuttenPlag» tun eigentlich nichts anderes, als in der Krisenkommunikation ohnehin notwendig ist. Sie schaffen Transparenz. Mit Wikileaks und Co. wird Offenheit endlich salonfähig. Ich will damit nicht sagen, dass dies in jedem Fall wünschenswert ist, wenn man zum Beispiel an die Diplomatie oder an sicherheitsrelevante Informationen denkt. Grundsätzlich jedoch dürften Enthüllungsplattformen zu einer Sensibilisierung von Behörden und Unternehmen führen. Sollte dereinst vollständige Transparenz alltäglich werden, dürfte es eindeutig weniger Krisenkommunikation brauchen.

Weshalb das denn?

Weil Transparenz dann zu einer Selbstverständlichkeit wird. Die Gesellschaft und die Medien werden sich daran gewöhnen. Und so werden Enthüllungen weniger spektakulär sein, weniger skandalisiert. Dies könnte tatsächlich dazu führen, dass Kommunikationskrisen öffentlich weniger ausgeschlachtet werden.

Kann ein KMU aus dem Detailhandel auch aus dem Fall Guttenberg etwas lernen?

Mit Sicherheit. Der Fall Guttenberg ist ein typisches Beispiel, wie man Glaubwürdigkeit erhalten könnte, wenn plötzlich Kritik hereinbricht. Man muss einfach das Umgekehrte von Herrn zu Guttenberg machen: nämlich rasch kommunizieren, offen und wahrhaftig sein – und Fehler von Beginn weg einräumen, wenn solche passiert sind. Egal, ob dies jetzt einen grossen Produkterückruf betrifft, eine kritische Kampagne von Greenpeace oder einen unzufriedenen Kunden im Dorfladen. Wer rasch, offen und wahrhaftig kommuniziert, schafft Verständnis und kann eine Kommunikationskrise rasch zu Ende führen. Im Kleinen wie im Grossen.

Interview: Reto Wüthrich

.....
Die Fallbeispiele wurden von Roland Binz zusammengestellt. Weitere Beispiele sind im «Krisenblog» unter www.rolandbinz.com/krisenblog zu finden.

Denner vs. Nestlé

Eine spezielle Form der Krisenkommunikation zeigt sich zunehmend bei rechtlichen Auseinandersetzungen. Immer häufiger werden Rechtsstreitigkeiten nicht nur vor Gericht, sondern ebenso in der Öffentlichkeit ausgefochten. Aktuelles Beispiel: die Kaffeekapseln von Denner, die in Nespresso-Maschinen passen. Nestlé wehrte sich vor Gericht für seine Patentrechte und wollte dem Discounter den Verkauf der billigeren Konkurrenz-Kapseln verbieten. In mehreren Anläufen siegte Denner vor Gericht. Natürlich begleiteten die Medien die verschiedenen Phasen des Entscheides. Nestlé kam bald unter Druck: Konsumentenschützer schlugen sich auf die Seite von Denner – und der Konkurrenz-Kapselhersteller Alice Allison SA musste im Mixox als Folge des Verkaufsverbots 25 Leute entlassen. Der rechtliche Streit durch alle Instanzen dürfte zwar noch nicht zu Ende sein, doch der Sieger im Gerichtssaal der Öffentlichkeit steht bereits fest: Denner. Zumal Nestlé im Gegensatz zu Denner zum Verfahren jeweils «keinen Kommentar» abgab und so das Feld in den Medienberichten der Konkurrenz überliess.



selfix

Selfix AG
 Industriestrasse 53
 8112 Otelfingen
 Tel. 044 308 66 88
 Fax 044 308 66 99
www.selfix.com
info@selfix.com

**Ihr Spezialist für
Selbstklebe-Etiketten**