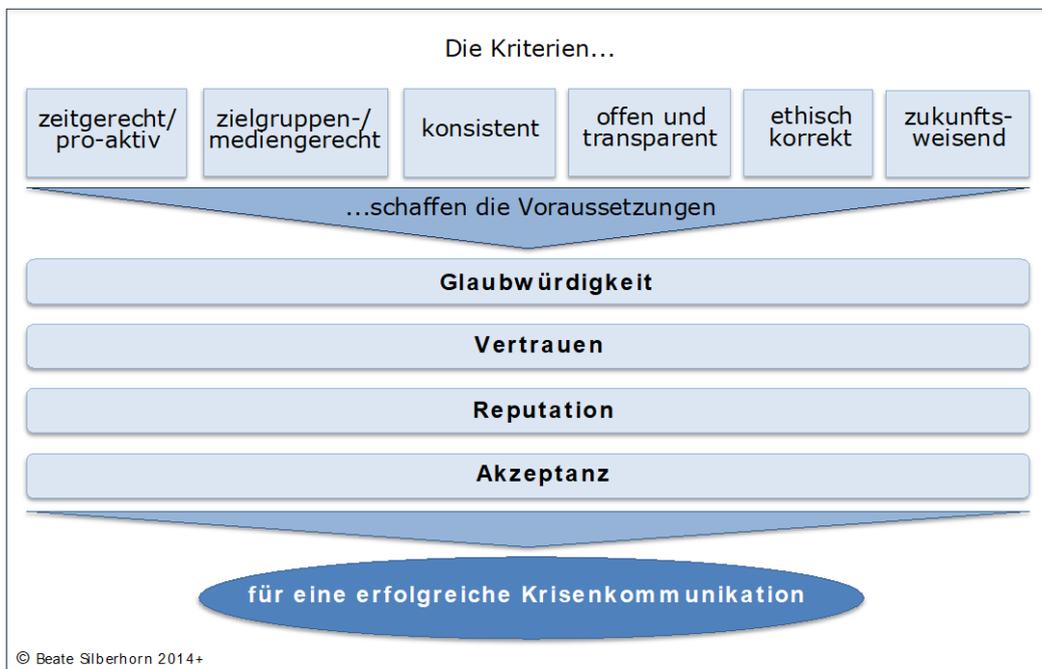


## Krisenkommunikation im Mittelstand

Die Themen „Krise“ und „Krisenkommunikation“ haben nicht nur für große, weltweit agierende Unternehmen mit Milliardenumsätzen und –renditen Bedeutung. Vielmehr ist adäquate Kommunikation in der Krise wichtig für alle Unternehmen, unabhängig von Größe, Branche, Zielgruppe und Mitarbeitern.

In einer Krise müssen neue Strategien entwickelt, operative und strategische Entscheidungen getroffen und die Änderungen und Ausrichtungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens kommuniziert werden. In diesem Zusammenhang spielt die Kommunikation der Geschäftsführer eine wichtige Rolle, da sie einen entscheidenden Beitrag zur Lösung einer Krise leisten kann: Mit einer gelungenen internen Kommunikation kann der Geschäftsführer Mitarbeiter motivieren und erforderliche Veränderungsprozesse initiieren und erfolgversprechender durchsetzen. Durch die externe Kommunikation kann er Image und Markenbildung, Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Reputation und Akzeptanz verbessern.

Folgendes Modell bietet einen Überblick über die Kriterien, die eine erfolgreiche Kommunikation zur Unterstützung der Krisenbewältigung erfüllen muss.



**Zeitgerecht/pro-aktiv:** Unternehmen sollten schon vor Einbruch einer Krise durch Krisenpräventionsmaßnahmen tätig werden. Dazu gehören z.B. die Ausarbeitung eines Krisenbe-

# BERATERINFORMATION

07

wältigungsplans und Notfallübungen mit Mitarbeitern und Beteiligten. Pro-aktives Vorgehen schmälert die Gefahr des Entstehens von Gerüchten, der Geschäftsführer kann sich die Deutungs- und Interpretationshoheit sichern, die öffentlichen Fakten im Sinne des Unternehmens steuern und den Ton der Medienberichterstattung von Anfang an mitbestimmen.

**Zielgruppen-/mediengerecht:** Dies beinhaltet das Eingehen auf das jeweilige Sprachniveau der Zielgruppen. Eine allgemein klare und verständliche Sprache trägt dazu bei, dass die Komplexität einer Krise und deren Ausmaß besser verstanden und nachvollzogen werden können.

**Konsistent:** In der Krisenkommunikation ist es wichtig, dass kommunikative Diskrepanzen der Geschäftsführung vermieden werden. Dabei geht es vor allem um Widersprüche hinsichtlich der gegebenen Informationen und der tatsächlichen Sachverhalte als auch um Diskrepanzen zwischen Handlungen und Verhaltensweisen unterschiedlicher Beteiligter. Zur Lösung der Krise ist eine einheitliche Strategie notwendig, die von allen Beteiligten widerspruchsfrei verfolgt, umgesetzt und kommuniziert wird.

**Offen und transparent:** Notwendige Informationen dürfen während einer Krise weder zurückgehalten noch verzögert werden. Auch das Verschweigen und die „scheibchenweise Offenlegung“ der Wahrheit können krisenverstärkend wirken. Eine offene und transparente Kommunikation kann hingegen krisenhemmend wirken. Das beinhaltet, dass Fehler des Unternehmens oder der Geschäftsführung zugegeben und kommuniziert werden. Ebenfalls von Bedeutung ist die Kommunikation sowohl positiver als auch negativer Entwicklungen des Unternehmens sowie wichtiger Veränderungsprozesse, die aus der Krise führen sollen.

**Ethisch korrekt:** Medien und Öffentlichkeit sind mehr und mehr darauf sensibilisiert, ethisch inkorrektes Verhalten aufzudecken, zu diskutieren und hart zu kritisieren. Shell (Brent Spar) und Lidl (Mitarbeiterführung) sind nur zwei Beispiele, wie eine Krise durch ethisch fragliches Verhalten noch verstärkt wurde.

**Zukunftsweisend:** Die Kommunikation in der Krise verlangt nach einer Zukunftsvision des Weges, der aus der Krise führt und einen Geschäftsführer, der diese Vision nach innen und außen trägt. Die Geschäftsleitung muss also die Anspruchsgruppen des Unternehmens davon überzeugen, dass die zukünftigen Änderungen, Neuausrichtungen und Strategien den Erfolg des Unternehmens gewährleisten und erfolgreich aus der Krise führen.

Die Erfüllung der oben skizzierten Kriterien ist die Voraussetzung für die Entstehung von Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Reputation und Akzeptanz, ohne die eine Bewältigung der Krise nicht möglich ist. Die adäquate Kommunikation bildet die Grundlage für die Krisenbewältigung eines Unternehmens. Dabei spielt die Art der Krise in der Regel keine Rolle. Die Bewältigung einer Wirtschaftskrise, die durch negative Entwicklung des Wirtschaftswachstums entsteht, kann bei Erfüllung der Kommunikationskriterien genauso unterstützt und begünstigt werden wie beispielsweise Krisen, die durch Unglücke, Produktionsfehler oder Sabotagevorwürfe ausgelöst werden.