

# Und nun? Was tun!

Krisenkommunikation in den Zeiten Coronas

Webinar-Reihe der Wirtschaftsförderung Oldenburg | 30. Juni 2020

## REFERENT



Foto; Bonnie Bartusch

### **Claus Spitzer-Ewersmann**

Gründer und geschäftsführender  
Gesellschafter der Medienagentur Mediavanti  
(gegründet 2010)

20 Jahre als Zeitschriften- und  
Zeitungsjournalist tätig

Spezialgebiet: Presse- und  
Öffentlichkeitsarbeit inkl.  
Krisenkommunikation

## THEMEN

Was ist eine Krise? Welche Krisen-Typen gibt es?

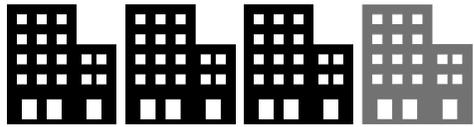
Wie kann man Krisen trotzen?

Was sollte möglichst vermeiden werden?

Wie kann man Krisen vorbeugen?

Beispiele

## ZAHLEN



### 3 von 4 Unternehmen

Drei von vier 2019 befragten Unternehmen, Behörden und Verbänden in Deutschland, Österreich, der Schweiz und Liechtenstein mussten 2018 mindestens einen Krisenfall bewältigen.

Umfrage: Krisennavigator - Institut für Krisenforschung, Kiel

### Krisenursachen



**55 % Mensch** – Unfall, Tod, Pandemie ...



**44 % Technik** – Cyberangriff, Brand ...



**29 % Medien** – Enthüllung, Skandal ...



**27 % Umwelt** – Verschmutzung, Unwetter ...



**24 % Produkt** – Fehler, Rückruf ...



**21 % Recht** – Durchsuchung, Verhaftung ...

## KRISENTYPEN

**Vorweg: Nicht jeder Störung ist eine Krise.  
Sie kann sich aber zu einer entwickeln.**

### Die überraschende Krise



Ein Ereignis tritt schlagartig und ohne Vorwarnung ein.

### Die schleichende Krise



Seit längerer Zeit nicht gelöste Probleme eskalieren plötzlich und entwickeln sich zum ernsthaften Problem.

### Die wellenförmige Krise



Themen werden immer wieder aufs Neue ins Licht der Öffentlichkeit gerückt.

# KRISENVERLAUF

Schock

Abwehr

Rückzug

Eingeständnis  
Entschuldigung

Anpassung  
Veränderung

intern

- Erkennen der Lage
- Verunsicherung
- Lähmung
- Handlungsbedarf

- Herunterspielen
- Infos fehlen
- Widersprüche
- Mitarbeiter fragen

- Nervosität
- Aktionismus
- Abschottung
- Kontrollverlust

- Fehler einräumen
- Entschuldigung
- Informieren
- Deutungshoheit

- Nach vorn denken
- Konsequenzen ziehen
- Lage analysieren
- Prävention

extern

- Erste Informationen  
sickern durch

- Ermittlungen  
laufen an
- Kunden fragen
- Presse recherchiert

- Diskussionen werden  
emotionaler
- Kunden springen ab
- Presse berichtet

- Lage beruhigt sich

- Öffentlichkeit nimmt  
Veränderungen wahr

# HERAUSFORDERUNGEN

## Zeitdruck

### Die Uhr tickt!

Binnen kürzester Zeit müssen Antworten auf drängende Fragen gefunden und wichtige Maßnahmen ergriffen werden.

## Prioritäten

### Was ist wichtig?

Situationsanalyse, Schadensbegrenzung und Information müssen parallel organisiert werden.

## Ressourcen

### Wer kann helfen?

Krisenmanagement bindet Mitarbeiter. Dennoch muss der Normalbetrieb weiter laufen.

## Informationen

### Wer weiß was?

Informationen müssen beschafft, formuliert, eingeordnet und vermittelt, Unklarheiten beseitigt werden.

## Öffentlichkeit

### Wer soll was wissen?

Die Öffentlichkeit (Presse, Kunden, etc.) stellt Fragen und verlangt nach Antworten. Wer gibt sie, wer spricht für das Unternehmen?



**Haben Sie bis hierhin Fragen?**



## **Corona – Die größte Krise seit dem 2. Weltkrieg**

... mit Auswirkungen auf alle Lebensbereiche  
– und auch auf die ganz großen Unternehmen!

## DER FALL ADIDAS



Der Bundestag verabschiedet das „**Gesetz zur Abmilderung der Folgen der COVID-19-Pandemie im Zivil-, Insolvenz- und Strafverfahrensrecht**“.

Danach kann ein Vermieter nicht kündigen, wenn ein Mieter eine fällige Miete in der Zeit zwischen 1. April und 30. Juni 2020 nicht leistet und der Zahlungsverzug auf den Auswirkungen der Corona-Pandemie beruht.

## DER FALL ADIDAS



BILD.de meldet: **„Adidas-Shops zahlen keine Miete mehr!“**

Eine Adidas-Sprecherin bestätigt: „Es ist richtig, dass Adidas, wie viele andere Unternehmen auch, vorsorglich Mietzahlungen temporär aussetzt, wo unsere Läden geschlossen sind.“

Um 17.21 Uhr geht die Meldung online. Um 18 Uhr sind die sozialen Medien voll von vernichtenden Kommentaren.

Und Adidas? Reagiert nicht.



## DER FALL ADIDAS



Bei Twitter und Facebook tobt ein Shitstorm sondergleichen. Der Hashtag **#boycottadidas** wird geboren.



Und Adidas? Reagiert weiterhin nicht.

Offline Reaktionen:

„Sie bringen damit ein Gesetz in **Verruf**, das Mieter vor Obdachlosigkeit schützen soll.“

*Lukas Siebenkotten, Präsident Deutscher Mieterbund*

„Man hat eine Entscheidung getroffen, ohne der enormen **Symbolkraft** Rechnung zu tragen.“

*Thorsten Hennig-Thurau, Marketingprofessor*

## DER FALL ADIDAS



In den sozialen Medien äußert sich Adidas weiterhin nicht.

In der Frankfurter Allgemeinen Zeitung nimmt **Vorstandschef Kasper Rorsted** erstmals Stellung zu den Meldungen.

**Alles halb so wild**, sagt er. Die meisten der 26 betroffenen Shops in Deutschland gehörten ja „großen Immobilienvermarktern und Versicherungsfonds“. Und die vier Privatvermieter würden ihr Geld „selbstverständlich“ bekommen.

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

## DER FALL ADIDAS



Rorsted's Interview kommt nicht gut an. „**Wachsweich**“, „**schwach**“ und „**läppisch**“ lauten noch einige der harmloseren Kommentare.

Der Shitstorm hält an.



In den sozialen Medien gibt es weiterhin **keine Statements** von Adidas.

## DER FALL ADIDAS



Kein Scherz: Sechs Tage nach der Meldung von BILD zieht Adidas die Notbremse und verspricht: „**Wir zahlen!**“

Zudem möchte man sich „in aller Form“ **entschuldigen**. Und weiter: „Fairness und Teamgeist sind seit jeher eng mit Adidas verknüpft und sollen es auch bleiben.“

## DER FALL ADIDAS

**Süddeutsche Zeitung**  
Deutschlands große Tageszeitung

Adidas steht zurecht am Pranger



Verheerendes Eigentor!



Schämt Euch! Euer Handeln kann unser Land nicht gebrauchen



Ein Armutszeugnis für das deutsche Unternehmertum



Adidas – die hässliche Fratze des Kapitalismus?

# **„Reputation kommt zu Fuß und verschwindet zu Pferde!“**

Nikolaus von Bomhard

Aufsichtsratsvorsitzender Deutsche Post

### **1** Brisanz unterschätzt

Adidas hat verkannt, dass die Nachricht die Menschen empört, weil der Eindruck entsteht, ein vor allem für „kleine Leute“ gedachtes Gesetz werde von einem Konzern „gekapert“. Sensibel geht anders.

### **2** Miserables Timing

Adidas hat viel zu lange mit seiner Reaktion auf den Shitstorm gewartet – vor allem in den sozialen Medien, in denen jede Stunde zählt.

### **3** Krisenmanagement versagt

Adidas hat die falschen Kommunikationswege gewählt. Wenn online die Stimmung hochkocht, muss auch online reagiert werden, nicht in der FAZ.

### **4** Kein Fehlereingeständnis

Der Vorstandschef, der drei Tage abgetaucht war, hat in seiner ersten Reaktion keine Fehler eingeräumt, sondern versucht, das Vorgehen zu rechtfertigen. Damit hat er weitere Image-Einbußen in Kauf genommen.

### **5** Keine Verantwortung

Die Entschuldigung und die Zusage, doch Miete zu zahlen, kamen zu spät. Zudem wurde versäumt, der Sache einen positiven Schlusssdreh zu geben.

**Besonders bitter:**

# **Konkurrent NIKE macht es viel besser!**

CEO John Donahoe spendet persönlich 15 Mio. Dollar für den Kampf gegen Corona.

Donahoe erklärt am 24. März in einer Videokonferenz: „Unternehmen wie Nike müssen ihren Beitrag leisten.“ Zugleich kündigt er an, in Zusammenarbeit mit der Oregon Health & Science University Gesichtsmasken und medizinische Geräte zu produzieren.

„NIKE zeigt Haltung und beweist, dass *Just do it* mehr ist als ein platter Werbespruch“, schreibt die New York Times.

**„In der Krise zeigt  
sich der Charakter.“**

Helmut Schmidt

ehem. Bundeskanzler



**Haben Sie weitere Fragen?**

# ZIELGRUPPEN

## Interne Zielgruppen



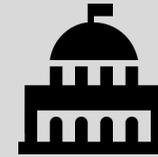
Beschäftigte und Angehörige,  
Gremien, etc.

## Externe Zielgruppen



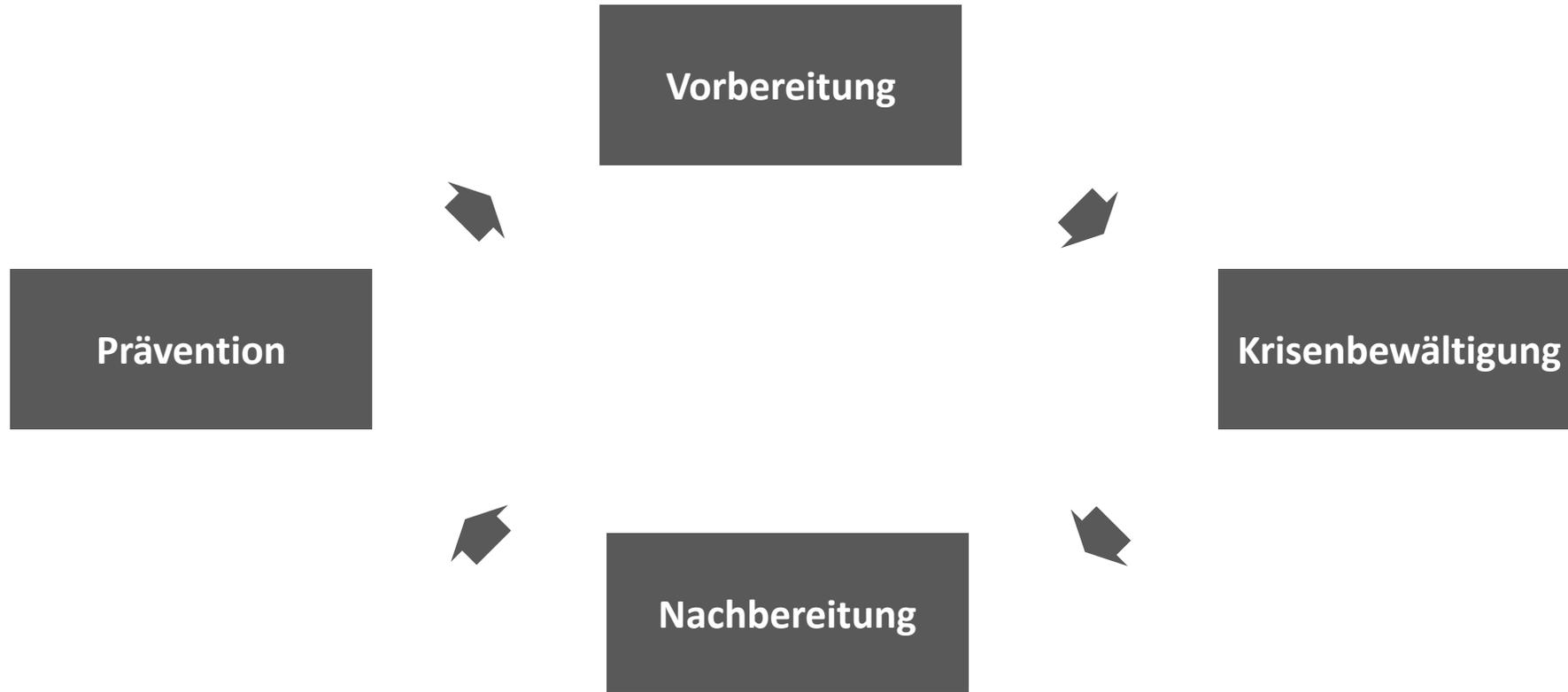
Medien, Kundschaft, Banken,  
Aktionäre, Verbände, etc.

## Beteiligte



Behörden, Organisationen,  
Wirtschaftsprüfer, etc.

# KRISENKREISLAUF



**„Krisen meistert man am besten,  
indem man ihnen zuvorkommt!“**

Walt Whitman Rostow

amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler

### **1 Krisen proben**

Spielen Sie denkbare Krisenszenarien einmal durch. Welches Ereignis könnte Ihr Unternehmen in Mark und Bein treffen? Wie reagieren Sie darauf? Wo müssen Sie Ihre Pläne überarbeiten oder aktualisieren?

### **2 Verantwortliche bestimmen**

Krisen eignen sich nicht für personelle Experimente. Definieren Sie, wer für das Unternehmen spricht und wie Abstimmungsprozesse laufen.

### **3 Sprachregelungen treffen**

Rechnen Sie damit, in der Krise kühlen Kopf bewahren zu müssen. Dabei hilft es, wenn vorher genau festgelegt ist, was gesagt werden soll.

### **4 Auf Kritik vorbereiten**

Die Presse wird nicht kommentarlos Ihre Stellungnahme veröffentlichen, sondern nachhaken. Bereiten Sie sich darauf vor. Legen Sie sich drei Kernbotschaften zurecht, die Sie unbedingt anbringen wollen.

### **5 Krisenkonzept verfassen**

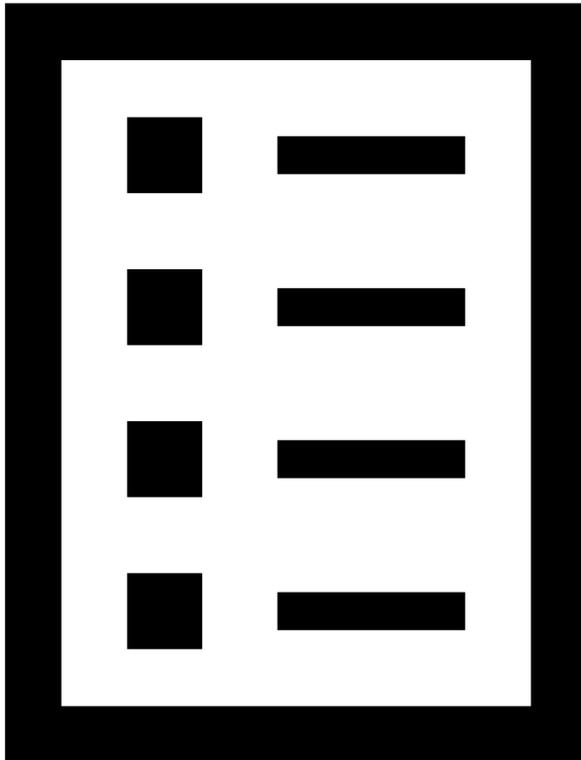
Ein Kommunikationsplan enthält alle relevanten Informationen, Abläufe und Botschaften und muss mindestens zwei Mal im Jahr auf seine Gültigkeit überprüft werden.



**Eine Krise kommt immer im falschen Moment.  
Es gibt keinen passenden Augenblick dafür.  
Seien Sie deshalb vorbereitet.**

**Das wichtigste Handwerkszeug in der Krise ist  
der Kommunikationsplan. Er enthält alle  
relevanten Informationen. Fangen Sie morgen  
mit der Arbeit daran an. Spätestens morgen!**

# KOMMUNIKATIONSPLAN



- bildet denkbare **Szenarien** ab und bietet **Lösungen** an
- liefert **Hintergrundinfos** und **Argumentationshilfen** (Kernbotschaften)
- beschreibt den **Workflow**
- definiert Zuständigkeiten und **Verantwortlichkeiten**
- nennt Namen, Telefonnummern, Email-Adressen wichtiger externer **Ansprechpartner** (Behörden, Anwälte, Presse, etc.)
- regelt **Vertretungen**
- legt fest, welche **Technik** genutzt werden kann bzw. muss
- enthält szenarienunabhängige **Textbausteine** für erste Mitteilungen

### **1 Zur Chefsache machen**

Krisenkommunikation ist stets Chefsache! Regel: Je dramatischer eine Situation, desto hochrangiger der Informant. Sind Sie sich in fachlichen Fragen nicht sicher, nehmen Sie einen Experten zur Unterstützung hinzu.

### **2 Mitarbeiter zuerst**

Informieren Sie die Beschäftigten zuerst. Niemand soll aus den Medien oder durch den Flurfunk erfahren, wie es um Ihr Unternehmen bestellt ist.

### **3 Offen kommunizieren**

Informieren Sie sachlich, klar und offen. So sorgen Sie für Transparenz und Vertrauen und machen Entscheidungen nachvollziehbar.

### **4 Aktualität beachten**

Verwenden Sie Formulierungen wie „nach heutiger Kenntnis“. So bleibt die Option, ggf. auf neue Fakten zu reagieren. Niemand nimmt es Ihnen übel, dann von einer „Neubewertung der Situation“ zu sprechen.

### **5 Lösungen präsentieren**

Verharren Sie nicht in der Defensive. Versuchen Sie, das Heft des Handelns in der Hand zu behalten. Wenn Sie Auswege aus der Krise kennen, zeigen Sie sie auf und übernehmen Sie die Initiative.



**Auch wenn es möglicherweise schwer fällt:  
Bleiben Sie in der Krise stets bei den Fakten,  
vermeiden Sie Spekulationen und verfrühte  
Schuldzuweisungen. Beides schlägt sonst  
möglicherweise mit weit höherer Vehemenz  
auf Sie zurück.**

**„Man muss nicht alles sagen,  
was wahr ist. Aber alles, was  
man sagt, muss wahr sein.“**

Egon Bahr

Ehemaliger deutscher Politiker



**Und nach der Krise?  
Ist vor der Krise.  
Nutzen Sie die Chance!**

# 危机

**Das chinesische Schriftzeichen für Krise beinhaltet zwei Silben, die einzeln gelesen die Worte Gefahr und Chance bedeuten.**

### **1** Presseberichte sichten

Beginnen Sie frühzeitig mit dem Monitoring. Werten Sie die Presse aus und analysieren Sie, wie sich die Multiplikatoren in den Social Media äußern. Lancieren Sie Meldungen, dass es nun wieder aufwärts geht.

### **2** Führungsstärke zeigen

Machen Sie Ihren Beschäftigten klar, wie Sie den Betrieb wieder ins Laufen bringen wollen. Informieren Sie Ihre Kunden über den Neustart.

### **3** Erfahrungen verarbeiten

Lassen Sie Mitarbeiter von ihren Erfahrungen berichten. Ziehen Sie die richtigen Schlüsse daraus. Optimieren Sie Website und Social-Media-Präsenzen, pflegen Sie die Kontakte zur Presse.

### **4** Vorbereitungen treffen

Wenn alles überstanden ist, atmen Sie kurz durch. Danach bringen Sie das Krisenkonzept auf Stand und spielen die Szenarien nochmal durch.

### **5** Optimistisch bleiben

Sehen Sie die Krise als Chance. Sie haben neue Kommunikationswege erprobt, sich flexibel gezeigt, Stärke bewiesen. Dieses Bewusstsein nehmen Sie mit in den Alltag. Es wird Ihnen helfen, Probleme zu meistern.



**Krisenkommunikation wirkt.  
3 Beispiele aus unserer Praxis.**

## BEISPIEL 1

# Einer spielt falsch

**Kunde:** International agierender Mittelständler

**Branche:** Maschinenbau

**Problem:** Ein Geschäftsführer hat in die eigene Tasche gewirtschaftet, ist aber das „Gesicht“ des Unternehmens in einer Kleinstadt.

**Aufgabe:** Kündigung gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Banken und Medien kommunizieren.

**Ergebnis:** Dem Geschäftsführer wurde fristlos gekündigt, sein Fall landete vor Gericht. Das Unternehmen überstand die Krise weitgehend schadlos, da es von Anfang an auf eine offene Kommunikation setzte.

# Neustart der Gastronomie

**Kunde:** regionaler Vermarktungsverbund

**Problem:** Die für den Tourismus in der Region wichtige Gastronomie steckt nach dem Lockdown in einer tiefen Krise.

**Aufgabe:** Motivation, Kreation von Aktionen und Mutmacherstories, Pressekontakt.

**Ergebnis:** Klarer Aufwärtstrend, Mitarbeiter sind mit Begeisterung bei der Sache, Gäste kommen wieder, Branche hat sich durch Aktionen als flexibel und krisenfest erwiesen.

## BEISPIEL 3

# Im Auge behalten

**Kunde:** Augenfachklinik

**Problem:** Es wird befürchtet, dass sich bei notwendigen Operationen in der Coronazeit das medizinische Personal bei Patienten oder umgekehrt mit dem Virus infizieren könnte.

**Aufgabe:** Vorbeugende Entwicklung eines Krisenkommunikationsplans, vorab Kontakte zu den lokalen Medien knüpfen, Patienten informieren.

**Ergebnis:** Bisher keine Infektionen. Personal weiß jetzt, wie die Kommunikation in einem möglichen Fall zu laufen hätte.



**Gibt es noch Fragen?**

**Wir danken für Ihr Interesse und hoffen, Ihnen ausreichend Informationen und Impulse vermittelt zu haben.**



Copyright: Mediavanti GmbH, Oldenburg, [www.mediavanti.de](http://www.mediavanti.de)