



**CRISIS COMMUNICATIONS:
DER LEWIS-RATGEBER
FÜR ERFOLGREICHES
REPUTATIONSMANAGEMENT
IN DER KRISE**



LEWIS



CONTENTS

Einleitung	4
Was ist eine Krise?	5
Vorbereitung und erste Reaktion	7
Säule 1: Strategie	8
Das Drei-C-Prinzip	9
Krisenreaktion: Acht Richtlinien	11
Säule 2: Kommunikation	13
Der Kommunikationsprozess	14
Säule 3: Körpergedächtnis	16
Basisprogramm zur Vorbereitung	20
Fazit	22

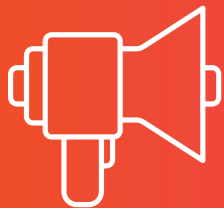


EINLEITUNG

Eine Krise kann wie aus dem Nichts auftreten oder durch ein schwerwiegendes Problem entstehen, das rasch eskaliert. Sie kann den Ruf und die Handlungsfähigkeit Ihres Unternehmens langfristig bedrohen. Sie kann aber auch eine Chance darstellen, Führungsstärke und Transparenz an den Tag zu legen, schnell zu handeln, Empathie zu zeigen und sowohl online als auch offline Einfluss auf die mit ihr zusammenhängende Debatte zu nehmen.

Sind Sie auf eine derartige Krise vorbereitet? Sind Sie sicher, dass Sie und Ihre Geschäftsleitung im schlimmsten aller Fälle in der Lage wären, effizient und effektiv mit der Situation umzugehen, um Ihren guten Ruf zu retten – oder vielleicht sogar zu verbessern? Wenn Sie in diesen Situationen nur das absolute Minimum unternehmen, könnte das von manchen Menschen als zu wenig angesehen und gegen Sie verwendet

werden. Unternehmen müssen mehr tun als nur ihre Pflicht, wenn es darum geht, ihren Ruf zu retten – oder sogar zu verbessern. Dieses Whitepaper gibt Ihnen wichtige Informationen an die Hand und stellt Ihnen Best Practices vor, auf die Sie sich im Krisenfall stützen können. Zudem erhalten Sie eine Checkliste, mit der Sie herausfinden können, wie Ihr Unternehmen auf eine eventuelle Krise vorbereitet ist.



WAS IST EINE KRISE?

Wir definieren eine Krise als ein Ereignis oder eine Abfolge von Ereignissen, die die Reputation oder die Handlungsfähigkeit Ihres Unternehmens langfristig bedrohen können. Krisen können immer komplizierter und unkontrollierbarer werden, je mehr Informationen auftauchen, auf die nicht angemessen reagiert wird.

Krisen zeichnen sich in der Regel durch ähnliche Merkmale aus:

Geschwindigkeit	>	Ereignisse treten schnell und unerwartet auf
Kontrolle	>	Ist die Kontrolle einmal verloren, fällt es schwer, wieder die Oberhand zu gewinnen
Stakeholder	>	Es gibt verschiedene interne und externe Interessengruppen
Externe Einflüsse	>	Druck von außen kann Einfluss auf Ihr Tempo haben
Verwirrung	>	Informationen aus verschiedenen Quellen können sich widersprechen
Stress	>	Die Beteiligten arbeiten unter großem Druck
Unsicherheit	>	Abläufe und Ergebnisse können schwierig zu prognostizieren sein
Kosten	>	Im Hinblick auf Ressourcen, Mitarbeiter, Marktanteile und Reputation
Chancen	>	Die eigene Reputation sogar zu verbessern



Eine Krise kann jedes Unternehmen zu jeder Zeit treffen. Was kann Ihnen helfen, Ihre Reputation in einer Krise zu schützen und im besten Fall sogar zu verbessern?

Eine Portion guter Wille

Ein guter Ruf ist für ein Unternehmen in Krisenzeiten bis zu einem gewissen Grad ein Schutzpanzer. Es ist wichtig zu wissen, wer Ihre Stakeholder, also Interessengruppen, sind, und ob sie Ihr Unternehmen wirklich kennen und wissen, wofür Sie stehen.

Eine klare und durchdachte Reaktion

Unternehmen, die eine Krise relativ unbeschadet überstehen wollen, müssen einen guten Führungsstil an den Tag legen und in der Lage sein, Entscheidungen zugunsten der Reputation mit betrieblichen Aspekten abzuwägen und in Einklang zu bringen.



VORBEREITUNG UND ERSTE REAKTION

Sie können Ihr Unternehmen auf eine eventuelle Krise vorbereiten, indem Sie besonders auf die drei folgenden Aspekte achten.

Säule 1: Strategie

Stellen Sie Ihre Reputation ins Zentrum Ihres Unternehmens und in den Fokus jeder Reaktion auf eine eventuelle Krisensituation.

Säule 2: Kommunikation

Sie müssen genau wissen, mit wem Sie wann und wie sprechen müssen.

Säule 3: Kontinuierliche Trainings

Die richtigen Reaktionen müssen Ihnen in Fleisch und Blut übergehen. Das erreichen Sie mithilfe konstanter Schulungen, Übungen und Aufklärung.

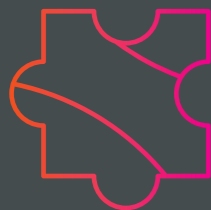


Säule 1: Strategie

Ein guter Ruf ist schwer erarbeitet und rasch wieder verloren. Sie können Jahre darauf verwenden, sich Ihren guten Ruf aufzubauen, und ihn dann über Nacht wieder verlieren. Um auf eine eventuelle Krise angemessen vorbereitet zu sein und dann richtig reagieren zu können, müssen Sie rechtzeitig eine entsprechende Strategie entwickeln. Dazu braucht es Input und eine enge Zusammenarbeit mit der Kommunikationsabteilung auf der einen Seite und eine gute Kooperation mit der Rechtsabteilung auf der anderen Seite. Alle Beteiligten müssen

den Ruf des Unternehmens als Wert ansehen, der die Grundlage für Vertrauen, Alleinstellung und Wachstum ist. All das gilt es zu schützen, indem in einer Krisensituation nicht übermäßig rechts- oder betriebsorientiert gehandelt wird.

Kommunikationsprofis sind die Reputationsexperten eines Unternehmens. Sie müssen daher in Krisenzeiten eine Führungsrolle übernehmen.



ERSTE REAKTIONEN: DAS DREI-C-PRINZIP

Im Fall einer Krise lautet die erste Frage der Geschäftsleitung häufig: „Was sollen wir sagen?“ Das zu beantworten, kann sehr schwierig sein, denn oft liegen zu diesem Zeitpunkt nur

wenige Informationen vor. Dennoch hat das Management häufig zu Recht das Gefühl, ein Statement abgeben zu müssen. Tut es das nicht, kann der Eindruck

entstehen, dass es keine Anteilnahme empfindet, sich schuldig fühlt oder etwas zu verbergen hat. Doch was können Sie sagen, wenn Ihnen noch gar nicht alle Fakten vorliegen?



Concern (Empathie)

Zeigen Sie Mitgefühl und Sorge für die Betroffenen und ihre Familien. Seien Sie vorsichtig mit Entschuldigungen. Das mag unter manchen Umständen angemessen erscheinen, das Rechtsteam könnte aber ein Problem damit haben, weil es Haftungsprobleme nach sich ziehen kann.

Control (Kontrolle)

Erklären Sie genau, was Sie vorhaben und wie Sie vonseiten der Geschäftsleitung wieder die Kontrolle über die Situation gewinnen werden.

Commitment (Kommunikation und Engagement)

Erklären Sie, wie Sie den Betroffenen helfen werden, beispielsweise indem Sie die Unfallursache herausfinden oder eng mit den zuständigen Behörden zusammenarbeiten.

Manchmal kann es sinnvoll sein, noch ein viertes „C“ ins Spiel zu bringen...

Context (Kontext)

Rücken Sie das Ganze in eine bestimmte Perspektive, indem Sie auf die Tradition oder die bisherige Erfolgsbilanz des Unternehmens verweisen.



KRISENREAKTION: ACHT RICHTLINIEN

Auch wenn jede Krise anders ist, können Sie sich für Ihre Strategie oder Ihren Maßnahmenplan auf folgende Best Practices stützen:

1. Kontrolle übernehmen:

Stellen Sie sicher, dass Sie die Zügel in der Hand haben. Haben Sie einmal die Kontrolle verloren, ist es sehr schwierig, wieder die Oberhand zu gewinnen. Aus diesem Grund ist es häufig am besten, selbst die Initiative zu ergreifen. Stellen Sie sich dabei aber immer

auch die folgende Fragen: „Ist es richtig, in dieser Situation die Hand zu heben? Könnten wir hierdurch in den Fokus rücken, obwohl es eigentlich um ein branchenweites Problem geht? Könnte noch Öl dadurch ins Feuer gegossen werden, wenn wir jetzt in Erscheinung treten?“

2. Schnell handeln:

Kunden, Stakeholder, Partner, Medien und vielleicht auch Dritte warten auf Antworten. Wenn Sie jetzt nicht schnell reagieren

und Informationen liefern, könnte das die Stimmung vergiften. Was aber noch schlimmer ist: Wenn Sie zu langsam reagieren, kann das dazu führen, dass sich Gerüchte unkontrolliert verbreiten.

3. Bei den Fakten bleiben:

Stellen Sie keine Vermutungen an, was geschehen sein könnte. Stellen Sie sicher, dass Sie sich nur an bestätigte Fakten halten.





4. Auf internes und externes Publikum eingehen:

Neuigkeiten verbreiten sich schnell — ob sie nun stimmen oder nicht. Wer muss neben Kunden und Mitarbeitern noch informiert werden? Wer muss ins Boot geholt werden? Ist Ihre Botschaft einheitlich?

5. Transparent bleiben:

Wie viele Informationen Sie preisgeben, müssen Sie gut abwägen. Bedenken Sie aber auch, welche Auswirkungen es haben kann, wenn Sie etwas verschweigen: Könnten Sie anschließend beschuldigt werden, etwas vertuscht zu haben, wenn doch

Informationen durchsickern?

6. Die 3 Cs kommunizieren:

Siehe Seite 10!

7. Aus Fehlern lernen:

Manchmal sind es Fehler, die zur Krise führen. Haben Sie aus diesen Fehlern gelernt? Wiederholen Sie diese Fehler und ergeben sich dadurch schwerwiegende Probleme, können die Konsequenzen noch gravierender sein. Es werden Fragen aufkommen, warum das Unternehmen es zugelassen hat, dass es erneut zu dieser Situation kommen konnte.

8. Das große Ganze im Auge behalten:

Was sind Ihre Zielsetzungen im Hinblick auf Ihre Reputation? Das ist von entscheidender Bedeutung, wird aber bei der ersten Reaktion auf eine Krise häufig außer Acht gelassen. Wie wollen Sie als Unternehmen wahrgenommen werden, wenn die Krise vorüber ist? Als ein Unternehmen, das sich kümmert? Ein Unternehmen, das alles in seiner Macht Stehende getan hat, um das Problem zufriedenstellend zu lösen? Einigen Sie sich über diese Zielsetzungen in Ihrem

ersten Teammeeting, hängen Sie sich die Ergebnisse Ihrer Diskussion an die Wand und denken Sie dann darüber nach, ob die Worte, die Sie verwenden, und die Maßnahmen, die Sie ergreifen wollen, geeignet sind, um diese Zielsetzungen zu erreichen.

Säule 2: Kommunikation

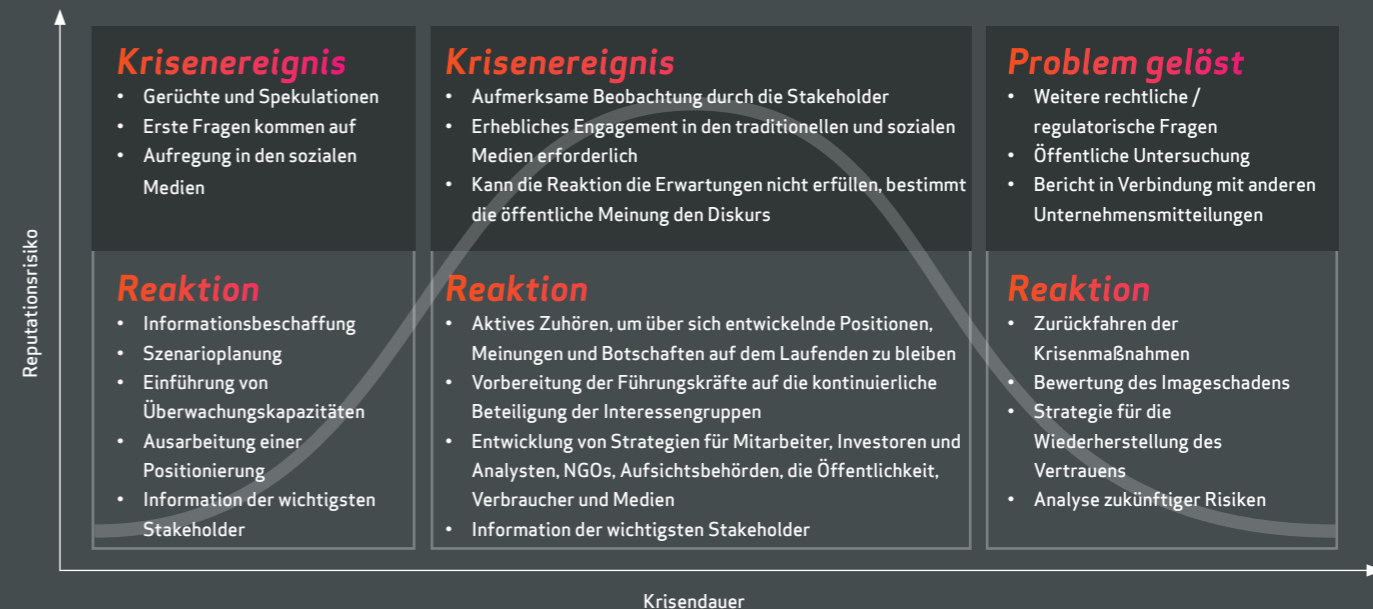
Eine Krise besteht aus verschiedenen Phasen:

Die erste Phase erregt eine gewisse Aufmerksamkeit – vielleicht auch Aufregung in den sozialen Medien.

Es ist wichtig, alle nötigen Informationen zu sammeln und zu überprüfen, um zu verstehen, was vor sich geht, und die wichtigsten internen und externen Stakeholder über alle wichtigen Entwicklungen in Kenntnis zu setzen. Verfolgen Sie, wie

sich die Diskussion entwickelt, und überprüfen Sie, ob die von Ihnen geplanten Reaktionen weiterhin relevant sind. Behalten Sie die Situation stets im Auge und werten Sie sie aus. Setzen Sie auf eine flexible Planungsstrategie,

um alle Medien abzudecken und alle Interessengruppen zu erreichen. Sie müssen genau wissen, wann und wie Sie informieren und bestimmte Gerüchte entkräften.





DER KOMMUNIKATIONSPROZESS



1. **Behalten Sie die Situation immer im Auge**

Auf diese Weise können Sie angemessen reagieren und bei Bedarf Änderungen vornehmen. Eine effektive Überwachung führt zu einer durchgängig erfolgreichen Kommunikationsstrategie, sodass Sie mit der richtigen Botschaft das richtige Publikum erreichen.

2. **Planen Sie Ihre Kommunikationsstrategie entscheidend**

Nicht vergessen: Die Erwartungen der Gesellschaft sind hoch.

3. **Behalten Sie die Kontrolle**

Kontrollieren Sie die Kommunikation, bleiben Sie ruhig und berücksichtigen Sie alle eventuellen Ergebnisse und Möglichkeiten.

4. **Berücksichtigen Sie Interessengruppen und Influencer**

Stellen Sie sicher, dass Sie Ihre Medien, Politiker, Kunden und Exper-

ten kennen – und dass Sie wissen, wen Sie mit einer bestimmten Botschaft anvisieren sollten, um in Krisenzeiten wertvolle Zeit zu sparen.



5. **Kommunizieren Sie mit effektiven Botschaften**

Was Sie zu sagen haben, muss auf die Plattform und das Zielpublikum abgestimmt sein. Das bedeutet, dass Sie Inhalt, Format, Sprache und Tonfall eventuell anpassen müssen. Stimmen Sie auch Botschaften für verschiedene Plattformen aufeinander ab.

6. **Wenden Sie sich an alle Beteiligten**

Stellen Sie sicher, dass sich niemand ausge-

schlossen fühlt – das könnte sich sonst gegen Sie richten.

7. **Bestimmen Sie den besten Zeitpunkt für eine Reaktion**

Es ist wichtig, rechtzeitig zu reagieren, auch wenn Ihnen (noch) nicht alle Fakten vorliegen.

8. **Seien Sie sensibel, mitfühlend und menschlich**

Selbst wenn Sie noch nicht alle Details kennen, achten Sie auf Ihren

Tonfall. Zeigen Sie, dass Sie Anteil nehmen.

9. **Es gibt kein Patentrezept; lernen Sie aus der Vergangenheit**

Sie können nicht in jeder Krise gleich vorgehen, aber Sie können aus der Vergangenheit lernen. So können Sie sich beim nächsten Mal schneller auf die Situation einstellen.



Säule 3: Körpergedächtnis

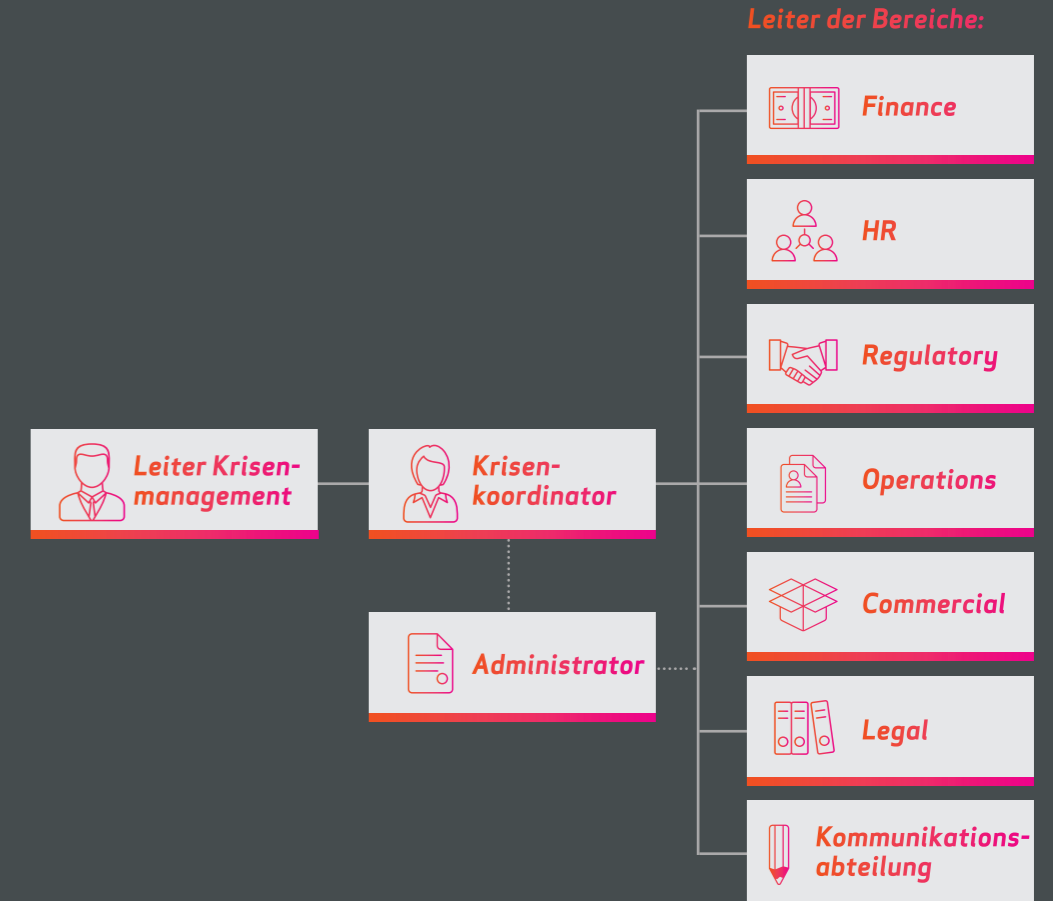
Was meinen wir mit „Körpergedächtnis“? Es geht darum, instinktiv zu wissen, wie sich eine Krise reibungslos und effizient handhaben lässt. Dazu braucht es eine entsprechende Vorbereitung, Schulungen sowie definierte Führungsrollen und Verantwortlichkeiten. Wichtig für eine effiziente Krisenkommunikation ist es, über definierte Eskalationswege zu verfügen, genau zu wissen, wer was macht, und anhand von Vorgaben,

festen Rollen und Verantwortungsbereichen für eine klare, reibungslose Reaktion zu sorgen. Das Körpergedächtnis ist von entscheidender Bedeutung, wenn hinter dem Unternehmenssprecher die gesamte Maschine weiter reibungslos funktionieren soll. Während einer Krisensituation läuft viel hinter den Kulissen ab, doch häufig steht die Person, die der Krise Herr werden muss, für das gesamte Unternehmen.

Je nach CEO kann das hilfreich oder weniger hilfreich sein. Manche neigen vielleicht von Natur aus dazu, Empathie und Aktionswillen zu zeigen. Andere sind unter Umständen weniger gut als Sprecher für das Unternehmen geeignet. In jedem Fall sollten Sie sich eine Frage stellen: Sollte es wirklich der CEO sein, der die Reaktionen hinter den Kulissen steuert? Und falls ja: Kann er oder sie auch als Unternehmenssprecher in

Erscheinung treten oder ist das zu viel verlangt? Diese Fragen müssen in der Planungsphase geklärt werden.

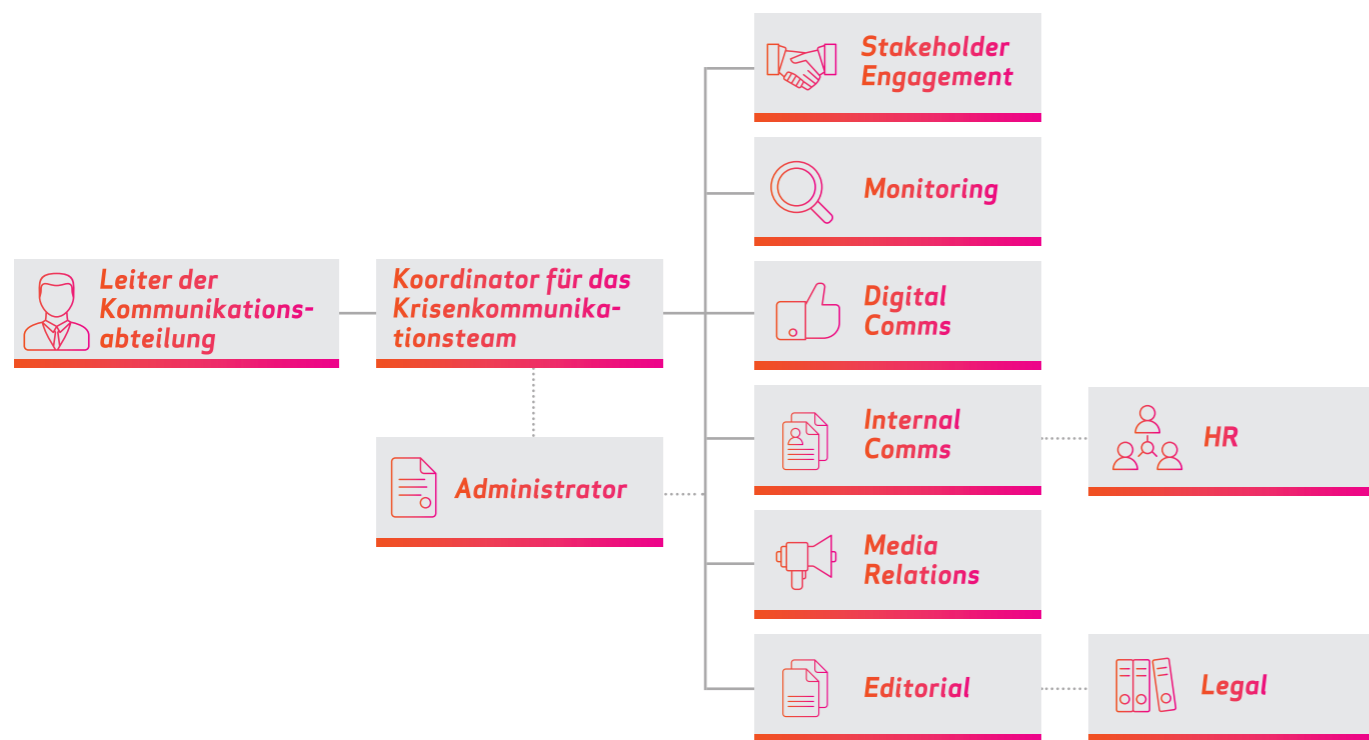
Beispiel für ein Krisenmanagementteam



Einige dieser Funktionen sind in einer Krise eventuell nicht erforderlich – darüber hat der Krisenkoordinator zu entscheiden. Jeder muss aber genau wissen, was er tut und was von ihm erwartet wird – zu Beginn einer Krise, während der Krise und wenn die Krise wieder abflaut.



Beispiel für ein Krisenkommunikationsteam



Sie können auch noch weiter ins Detail gehen und Rollen und Verantwortlichkeiten definieren. Sehen wir uns beispielsweise ein Digital Comms Team an, das aus mehreren Mitgliedern mit verschiedenen Rollen bestehen könnte.

Teamleiter

Leitet das Team und fungiert als Bindeglied zwischen Krisenkommunikationsteam und Teamleiter und den Verantwortlichen für die soziale Kommunikation –

ein effizienter Informationsaustausch ist alles!

Digitalredaktion

Arbeitet längere Statements in geeignete Posts für soziale Medien um und berät hinsichtlich der Reaktion auf Fragen und Kritik.

Kreativentwickler

Berät im Hinblick auf alle kreativen Aufgaben im Rahmen der Krise – zum Beispiel Infografiken, Videos, Bilder.

Überwachungsanalyse

Überwacht soziale Kanäle und analysiert, was dort gesagt wird. Bringt die Ergebnisse in die Strategieplanung der Kommunikationsleitung ein.



BASISPROGRAMM ZUR VORBEREITUNG

Die folgenden Schritte gehören zu jedem Vorbereitungsprogramm:

Audit

Überprüfen Sie Ihre bestehenden Pläne: Entsprechen Sie den aktuellen Best Practices und sind sie immer noch relevant? Führen Sie einen Krisen-Gesundheitscheck durch: Klären Sie mit dem Kommunikationsleiter ab, ob die nötigen Kapazitäten zur Verfügung stehen.

Führen Sie ein vollständiges Krisenmanagementaudit durch – die beste Option. Sprechen Sie mit allen, die in Krisenzeiten eine Rolle spielen könnten. Stellen Sie fest, ob die Verantwortlichen vorbereitet sind und was nötig ist, um einen effizienten und effektiven Planung stehen.



auszuarbeiten bzw. den bestehenden Plan zu optimieren.

Plan

Der Plan sollte sicherstellen, dass in den verschiedenen Phasen der Krise alle richtig reagieren. Es sollte sich keinesfalls um einen dicken Wälzer handeln, den niemand liest und der im Regal nur Staub

ansetzt. Auch nicht um eine App, die von niemandem geöffnet wird. Die Verantwortlichen im Krisenfall müssen in der Lage sein, schnell und einfach mit diesem Plan zu arbeiten.

Einbindung

Sorgen Sie dafür, dass alle ihre Funktion in Krisensituationen verstehen. Dazu dienen Mediens Schulungen, funktionspezifische Coachings und On-

line-Übungen, anhand derer die Verantwortlichen in realistischen Situationen, aber ohne allzu großen Druck die entsprechenden Pläne durchgehen und ihre Rolle und die der anderen Teammitglieder begreifen können.

Test

Testen Sie Ihre Planung eingehend, um herauszufinden, wie effizient und effektiv alle im Ernstfall reagieren.



FAZIT

Eine Krise muss nicht immer plötzlich kommen. Sie kann sich auch durch anhaltende Probleme, die nicht rechtzeitig gelöst wurden, nach und nach aufbauen. Krisen dieser Art können den größten Schaden anrichten, denn häufig sind sie das Ergebnis eines schlechten Problemmanagements. Überraschenderweise sind diese Krisen die häufigsten, obwohl sie vermeidbar wären. Der effektivste Weg, mit einer Krise

umzugehen, ist sie von Anfang an zu vermeiden. Dazu müssen Probleme, die ein gewisses Eskalationspotenzial besitzen, engmaschig überwacht und gelöst werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, schon vor Beginn einer Krise eine gute Beziehung zu den verschiedenen Interessengruppen zu pflegen und diese auch während der Krise beizubehalten. Da eine Krise nicht immer vermieden werden kann, ist es wichtig,

sich bestmöglich auf sie vorzubereiten. Wenn es dann zum Ernstfall kommt, ist das Unternehmen in der Lage, sofort und effektiv zu reagieren, um den Imageschaden so gering wie möglich zu halten. Unternehmen müssen fähig sein, potenzielle Krisen zu erkennen, sie müssen aber auch Notfallpläne erarbeiten, damit jeder am Krisenmanagement Beteiligte auch in der Hitze des Gefechts weiß, was er zu tun hat.

Regelmäßige Übungen, in denen die verschiedenen Krisenszenarien durchgespielt werden, können ebenfalls helfen, das Krisenteam vorzubereiten und mit diesen Situationen vertraut zu machen. Auf diese Weise kann auch festgestellt werden, ob es Lücken oder Fehler im Krisenkommunikationsplan gibt.



Katrin Zwingmann
Managing Director, Düsseldorf

Katrin Zwingmann leitet als Managing Director das Düsseldorfer Büro. 2007 startete sie ihre Karriere bei LEWIS und gehört zum Düsseldorf-Team der ersten Stunde. Visuelle Kommunikation und Corporate Communications bilden Schwerpunkte ihrer Arbeit. Sie berät und begleitet Unternehmen in den Bereichen Krisenkommunikation, Mergers & Acquisitions und Change Kommunikation in erfolgskritischen Situationen. Als Lehrbeauftragte im Masterstudien-gang Marketing und Kommunikation doziert sie zudem an der Hochschule Düsseldorf.



Jutta Deuschl
Managing Director, München

Jutta Deuschl leitet das Geschäft von LEWIS in München. Die ausgebildete Journalistin stieß in den Anfangstagen der Agentur im Jahr 2000 zu LEWIS, baute das deutsche Kreativteam auf und gründete 2006 die LEWIS-Niederlassung in Düsseldorf mit Schwerpunkt Public Relations für Telekommunikation und Technik. Als Managing Director in München konzentriert sie sich auf den Ausbau des Standorts und die strategische Beratung und Kampagnenplanung der Münchener Key-Accounts. Ihre Schwerpunkte liegen auf Corporate Communications, Change Kommunikation und Employer Branding.



teamlewis.com