

Samstag/Sonntag, 28./29. August 2004

Standpunkt

Wie bereitet man Firmen auf Katastrophen vor?

Unglücksfälle, Erpressungen oder Produkt-rückrufe – Unternehmen geraten meist unvorbereitet in eine Krise. Jutta Göricke fragte den Hamburger Krisenberater Wolf Achim Wiegand, warum es in solchen Situationen falsch ist, Dinge zu vertuschen.



Wolf A. Wiegand

SZ: Dass viele Unternehmen wirtschaftlich in der Krise sind, ist nichts Neues. Wir wollen aber heute über ganz besondere Krisenfälle reden.

Wiegand: Über Unglücksfälle, die einem Unternehmen zustoßen können und die über die eigentliche Katastrophe hinaus das Image beschädigen können – nämlich dann, wenn die Krise unprofessionell kommuniziert wird. Das geht manchmal so weit, dass ein Unternehmen Konkurs anmelden muss.

SZ: Was für Katastrophen sind das?

Wiegand: Das reicht von einem einmaligen Ereignis, einer Explosion in einer Fabrik etwa, bis zur Rufmordkampagne, die sich über Wochen hinziehen kann – verschuldet oder unverschuldet.

SZ: Und da greifen Sie ein?

Wiegand: Wir versuchen, Unternehmen auf eine solche Krisensituation vorzubereiten, damit sie im Umgang mit den Medien und natürlich auch mit den Opfern richtig reagieren. Nicht erst der 11. September hat gezeigt, dass das Undenkbare möglich ist.

SZ: Wer im Unternehmen soll denn die Krise meistern?

Wiegand: Wir trainieren die oberste Führungsebene, die Vorstände, den Geschäftsführer, aber auch Sicherheitsingenieure oder Pressereferenten.

SZ: Wie kann man sich als Pressesprecher auf Tschernobyl oder salmonellenverseuchte Torten einstellen?

Wiegand: Natürlich gleicht eine reale Krise niemals einem Trainingsszenario. Aber man kann typische Abläufe und Mechanismen simulieren und einüben. Dabei kommt es vor allem darauf an, innerhalb kürzester Zeit glaubwürdig und kompetent zu reagieren.

SZ: Wie trainiert man das?

Wiegand: Wir konfrontieren das Krisenteam mit einem Unglücksszenario und verschärfen die Situation nach und nach: Innerhalb weniger Minuten wird bekannt, dass in einer Firmenniederlassung ein Tank in die Luft geflogen ist. Möglicherweise sind Menschen verletzt, vielleicht sind giftige Stoffe in den Fluss gelangt. Presse und Fernsehen wissen bereits Bescheid. Das Telefon steht nicht mehr still. Schon wird über Ursachen, Schuld und Verantwortung spekuliert.

SZ: Dabei wissen die Firmensprecher selbst noch gar nichts Genaues und vielleicht auch nicht mehr, wo ihnen der Kopf steht.

Wiegand: Wo ihnen der Kopf steht, sollten sie schon wissen. Genau das trainieren wir. Und für das Informationsmanagement gilt: Immer darstellen, was man weiß. Dazu gehört auch, dass man sagt, was man noch nicht weiß, und anzukündigen, alle Informationen nachzuliefern, sobald sie bekannt sind.

SZ: Was sollte ein Firmensprecher auf keinen Fall machen?

Wiegand: Sich einigeln und bunkern. Das kann zum Bumerang werden. Wer nichts nach außen dringen lässt oder erstmal die Fakten herunterspielt, erzeugt Misstrauen.

SZ: Und wer einmal lügt, dem traut man nicht...

Wiegand: Man darf seine Glaubwürdigkeit nicht verspielen. Transparenz ist oberstes Gebot. Denken Sie daran, wie Shell seinerzeit im Fall der Bohrinsel Brent Spar gemauert hat. Die Autofahrer haben wochenlang Shell-Tankstellen boykottiert. Und hinterher stellte sich heraus, dass die Vorwürfe von Greenpeace unberechtigt waren. Da war der Imageschaden schon passiert.

SZ: Was ist noch zu beachten?

Wiegand: Man sollte immer eine klare und einfache Sprache wählen. Gestelzte Formulierungen führen zu Missverständnissen. Und ganz wichtig: Das Unternehmen sollte seine Betroffenheit zum Ausdruck bringen und Ängste ernst nehmen. Anteilnahme beweisen und sich als „Caring Company“ zeigen. Nicht nur auf Produktionsausfälle schielen.