

Krise – die große Unbekannte

Krisen können jeden treffen. Plötzlich werden Unternehmer zu Krisenmanagern. Doch Entscheidungen sollten keinesfalls voreilig getroffen werden.

DIE KRISE KAM plötzlich und unerwartet. Ein Testbericht bewertete Ende November 2013 den Verkaufschlager des Süßwarenherstellers Ritter Sport mit der Note „mangelhaft“. Seit der schlechten Bewertung herrscht ein Streit zwischen Ritter Sport und der Stiftung Warentest. Konkret geht es um eine Schokoladensorte, die angeblich chemisch hergestelltes Piperonal – einen Aromastoff – enthalten soll. Ein Horror-szenario für das Unternehmen. „Das Testergebnis war für uns ein regelrechter Schock. Vor allem deshalb, weil wir wussten, was dieses auslösen kann“, erklärt Thomas Seeger, Sprecher bei Ritter Sport. Der Handel reagiert in solchen Fällen schnell mit Auslistung aus dem Sortiment. „Das wäre für uns existenzbedrohend gewesen“, weiß Seeger.

Nach der ersten Bestürzung versucht das Unternehmen mit Bedacht zu handeln. **Dazu rät auch Coachingexpertin Birgitt Morrien. „Eine solche Krise hat immer mit**

großer Emotionalität zu tun. Diese müssen Geschäftsführer in einem akuten Fall kontrollieren und beim Krisenmanagement außen vor lassen.“ Diesen Rat befolgte auch Ritter Sport. „Uns ist es wichtig, alle Informationen, die nach außen gegeben werden, genau zu recherchieren und zu verifizieren“, sagt Seeger. **Um bei unvorhersehbaren Situationen dennoch vorbereitet zu sein, rät Morrien, bereits im Vorfeld eine Person im Unternehmen zu benennen, bei der die Fäden in einer Krisensituation zusammenlaufen, die im Unternehmen gut vernetzt ist und so die Handlungsstränge immer in der**

auf einen solchen unvorhersehbaren Fall vorbereitet. „Bei uns gibt es Notfallpläne. Diese können aber undenkbar alle möglichen Fälle abdecken. Auch der konkrete Fall mit dem schlechten Testurteil fand sich in ihnen nicht wieder, sodass wir an manchen Stellen improvisieren mussten“, erläutert Seeger. Daher sieht er Notfallpläne nur als eingeschränkt hilfreich an. Und dennoch raten Experten, im Ernstfall eine Art Fahrplan parat zu haben, der in einer Krise zur ersten Orientierung dient. **„So etwas ist wie ein Geländer im Hintergrund, an dem sich Unternehmer festhalten können, wenn es ernst wird“, weiß**

Eine Auslistung in Folge der Berichterstattung wäre für uns existenzbedrohend gewesen.“

Thomas Seeger, Pressesprecher, Ritter Sport

Hand behält. So kann ersten emotionalen Reaktionen und unprofessionellem Handeln vorgebeugt werden. Das Unternehmen Ritter Sport war

Expertin Morrien. Kommunikationsberater Alexander Baer hat noch einen Tipp: „Es schadet auf keinen Fall, wenn sich Unternehmen im Vor-

>>

feld einige Tools, wie zum Beispiel das Unternehmensprofil, die Gesellschafterstruktur oder einen Basis-Q&A-Katalog in ihren Handwerkskasten legen und regelmäßig aktualisieren.“ So kann im Ernstfall schneller reagiert werden und es müssen nicht erst noch grundlegende Dinge aufbereitet werden.

Schnelligkeit ist Trumpf // Als erste Reaktion auf die Berichterstattung entschied sich Ritter Sport zu einem aus Beratersicht riskanten Schritt. „Aufgrund des Drucks, der vom Handel aus kam, haben wir sofort rechtliche Möglichkeiten gegen die Stiftung Warentest prüfen müssen“,

„ Wir haben sofort alle relevanten Ressourcen aktiviert und unsere Kräfte zusammengezogen.“

Andreas Bork, Geschäftsführer, Burger King, Deutschland

berichtet Thomas Seeger. Dies habe das Unternehmen dem Handel dann auch unverzüglich mitgeteilt, damit es ein bisschen Luft zum Atmen bekam. Direkt rechtliche Schritte einzuleiten ist riskant. „Wer vor Gericht zieht, muss sich seiner Sache sehr sicher sein. Es ist für den Mittelstand ein eher ungewöhnliches Vorgehen“, erklärt Kommunikationsberater Baer. Ritter Sport sah sich zu dieser Reaktion allerdings gezwungen. Kurz nach der Veröffentlichung des Testergebnisses wurde von Handelskunden Druck auf den Schokoladenhersteller ausgeübt.

Die erste Aufforderung, das Produkt aus dem Laden zu nehmen, kam nur wenige Stunden nach

Veröffentlichung der Ergebnisse. „Die betreffende Sorte sollte binnen Stunden aufgelistet werden, sofern wir den erhobenen Vorwurf nicht direkt entkräften könnten“, erklärt Seeger. Für Ritter Sport haben sich die rechtlichen Schritte zumindest vorerst bewährt. „Mit einer einstweiligen Verfügung konnten wir recht rasch erreichen, dass es der Stiftung Warentest untersagt ist, die Behauptung aus dem Text weiter aufrecht zu erhalten“, berichtet Seeger.

Schnell sein und dennoch sorgfältig arbeiten ist im ersten Moment die größte Herausforderung für Unternehmen, die in den Strudel schlechter Nachrichten gerutscht sind. „Es ist wichtig, in den ersten

Nachrichtenzyklus nach einer schlechten Meldung, die das Unternehmen direkt betrifft, zu kommen“, rät Kommunikationsberater bei Engel und Zimmermann Baer. Es mache keinen guten Eindruck, wenn die ersten Artikel durchlaufen und die Firma sich noch nicht zu Wort gemeldet habe. Besser als Schweigen sei immer die klare Aussage, dass der Sachverhalt geprüft würde, aktuell aber noch keine Stellungnahme abgegeben werden könne.

Alle Kanäle bedienen // Schnell reagiert hat in einem anderen aktuellen Fall die Fastfoodkette Burger King. Nach einer verdeckten Fernsehreportage war das Unternehmen

wegen gravierender hygienischer Mängel stark in die Kritik geraten. „Wir haben erst mit der Ausstrahlung der Reportage erfahren, dass Recherchen stattgefunden haben“, berichtet Andreas Bork, Geschäftsführer von Burger King Deutschland. Das Unternehmen sah sich direkt nach der Ausstrahlung in Handlungszwang. „Wir haben alle relevanten Ressourcen aktiviert und unsere Kräfte zusammengezogen. Es müssen schnelle Entscheidungen getroffen und Verbesserungen herbeigeführt werden“, erklärt Bork. In so einem Fall gehe es darum, mit der Situation so professionell wie möglich umzugehen. Grundsätzlich ist wichtig, dass Geschäftsführer oder Unternehmenssprecher keinesfalls Akteure öffentlich beleidigen, weiß Alexander Baer. „Ein konstruktiver Austausch ist immer ratsam.“ Burger King hat in Folge des Fernsehbeitrags eine breite Krisenkommunikation entwickelt. „Zunächst haben wir massiv auf Interviews in nationalen und regionalen Tageszeitungen gesetzt. Es folgten Interviews und Aussprachen mit den Kritikern. Auch ein 60-Sekunden-Spot auf der Facebookseite des Unternehmens gehörte zur Krisenstrategie dazu. **„Das ist der richtige Weg“, weiß Birgitt Morrien. Denn die Kommunikationswege haben sich in den vergangenen Jahren verbreitert. „Die Dynamik der Kommunikation hat sich durch die Digitalisierung erheblich verändert. Eine Kampagne alleine reicht heute nicht mehr aus“, erklärt sie.** Dadurch gebe es allerdings nicht den einen, richtigen Weg beim Umgang mit den

>>

Medien. „Eine Welle negativer Berichterstattung flacht meist schnell wieder ab. Das sollte dann auch so bleiben und es darf nicht passieren, dass das gleiche Thema ein halbes Jahr später wieder in den Medien auftaucht“, sagt Baer und verweist auf die Nachbearbeitung einer Krise.

Kritik ernst nehmen // Berechtigte Kritik von außen sollte in jedem Fall ernst genommen werden. „Das Unternehmen muss bereit sein, Dinge zu verändern, wenn es die offene Flanke schließen will“, rät er. **Birgitt Morrien sieht in jeder Krise sogar**

etwas Gutes. „In solchen Fällen werden oftmals blinde Flecken im Unternehmen sichtbar, die im Anschluss ausgebessert werden können. Wenn Geschäftsführer es schaffen, einer Krise die Anmutung der Katastrophe zu nehmen, dann verbirgt sich in ihr ein großes Innovationspotential.“ Eine Krise sei ein Muss für jedes Unternehmen, das sich entwickeln will. Diese Erkenntnis haben auch Ritter Sport und Burger King gewonnen. „Das wichtigste Learning für uns ist, dass unsere Marke unser allerhöchstes Gut ist. Wir haben gesehen, dass wir stärker

verwundbar sind als gedacht“, resümiert der Deutschlandchef von Burger King. Ritter Sport ist weitgehend unbeschadet aus der ersten Krisenwelle herausgekommen.

„Es gab keine messbaren Verkaufseinbrüche. Allerdings haben wir deutlich an Imagewerten verloren. 2013 waren wir noch die zweitvertrauensvollste Marke in Deutschland. Das sind wir heute nicht mehr“, muss Justitiar und Pressesprecher Seeger feststellen.

<<

nadine.peter@marktundmittelstand.de

WWW-SERVICE

www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/ploetzliche-krisen-bewaeltigen