

afz-GESPRÄCH

## Nichts sagen hilft nicht

Ohne professionelles Krisenmanagement geht es auch in der Fleischbranche nicht mehr. Wie dieses idealerweise aussehen sollte, wollte die afz von Frank Schroedter wissen. Der PR-Profi ist seit 2007 Vorstand der Kommunikationsberatung Engel & Zimmermann AG aus Gauting bei Starnberg, die Unternehmen der Fleischwirtschaft betreut. Die Überzeugung des Journalisten ist: Wer nichts sagt, schafft Raum für Spekulationen.

**afz:** Wie sollte ein Unternehmen beim Aufbau eines firmeneigenen Krisenmanagements idealerweise vorgehen?

**Schroedter:** Ein Unternehmen muss eine „Kriseninfrastruktur“ schaffen. Das beginnt bei der Kommunikations-Notfallliste, die die Erreichbarkeit der wichtigsten Personen sicherstellt. Das geht weiter über die Errichtung eines Krisenstabs, der nach festgeleg-

malige Mitarbeiter, anonyme Informanten, Politiker oder NGOs. Die treiben das Thema auch voran und sorgen dafür, dass die Krise länger schwelt. Daran kann ein Unternehmen natürlich kein Interesse haben, denn je länger die Krise dauert, desto schädlicher ist das fürs Geschäft. Zudem darf gerade in der Krise das Sammeln und Werten von Informationen nicht zu kurz kommen. Das Kommunizieren kommt danach – und es sollte immer auf validen Fakten beruhen. Leider ist häufig das Gegenteil zu beobachten: Aufgrund des Zeitdrucks in einer Krise wird zuerst kommuniziert, ohne ausreichend Informationen gesammelt zu haben. Die schwierigste Disziplin ist, die Verantwortung für Missstände zu übernehmen, gerade wenn das Unternehmen oder das Management medial unter Beschuss stehen. Für die Glaubwürdigkeit des Management ist das aber unerlässlich.

„Das erste Statement des Unternehmens im Krisenfall muss Hand und Fuß haben.“

Frank Schroedter



ten Mustern und Abläufen Krisenfälle bearbeitet. Und die Kriseninfrastruktur beinhaltet eine klare Festlegung der Verantwortlichkeiten. Es muss geklärt sein, wer zu den Medien spricht, wer die Schnittstelle zum Handel und zu den Behörden ist und wer die Endverbraucherkommunikation sowie interne Kommunikation koordiniert. Des Weiteren sollten sich Unternehmen intensiv mit möglichen Unternehmensrisiken beschäftigen und für die wahrscheinlichsten Krisenfälle Szenarien entwickeln.

**afz:** Wie lauten die Grundregeln in der Krisenkommunikation?

**Schroedter:** Fakten, Fakten, Fakten. Spekulationen und Halbwahrheiten sind in der Krise tödlich. Denn man hat in der Krise nicht die Chance, eine einmal getätigte Aussage permanent zu revidieren. Das heißt: Das erste Statement des Unternehmens im Krisenfall muss Hand und Fuß haben.

**afz:** Wo liegen die am häufigsten wiederholten Fehler beim Managen einer Krise?

**Schroedter:** Die Kommunikationshoheit abzugeben ist ein häufiger Fehler im Krisenmanagement. Wer sich wegduckt und hofft, das Gewitter möge am eigenen Haus vorbeiziehen, erliegt einem Trugschluss. Denn wenn das Unternehmen nicht selbst Stellung bezieht, übernehmen das andere: Ehe-

**afz:** Aktuell steht ein Geflügelfleischunternehmen im Mediensperfeuer und das, obwohl es offensiv mit Journalisten umgeht und sich nicht hinter verschlossenen Türen versteckt. Entmutigt das verheerende mediale Ergebnis Sie beziehungsweise das von Ihnen betreute Unternehmen nicht?

**Schroedter:** Die Fleischwirtschaft befindet sich nicht erst seit diesem Jahr im medialen Dauerbeschuss. Sie war in der Vergangenheit anfällig für Krisen und ist es heute noch. Das Image sorgt dafür, dass die Aufmerksamkeit für Negativmeldungen aus der Branche enorm hoch ist. Unser Kunde hat bereits vor 20 Jahren erkannt, dass er als Markenartikler nicht fernab von Medien, NGOs, der Wissenschaft oder der Politik agieren kann, und entsprechend seine Öffentlichkeitsarbeit ausgerichtet. Trotzdem erlebt man neben positiven Medienberichten immer wieder mediale Rückschläge. Es fällt auf, dass zugespitzte Tendenzaussagen zugenommen haben, weil die Skandalmeldung eine hohe Attraktivität besitzt. Dennoch müssen Firmen kommunizieren, um positive Berichte zu erzielen, und dürfen die Kommunikationshoheit nicht Dritten überlassen. Denn nur auf diese Weise kann ich das Unternehmensimage mitformen. | kck