



Sybille Wacker, Vorstand Engel & Zimmermann, Agentur für Wirtschaftskommunikation, Gauting

PR in turbulenten Zeiten

Mittelständische Nahrungsmittelhersteller zwischen Handel, öffentlichen Meinungsmachern und Kunden

Mehr als jeder andere Industriezweig ist die Lebensmittelbranche seit einigen Jahren massiven öffentlichen Angriffen ausgesetzt. Die Palette der Angriffe reicht von Unterstellungen ("Täuschen und Vertuschen") über die medienwirksame Inszenierung von Produktwarnungen bis hin zu einer permanenten Pauschalverurteilung – Industrie ist per se schlecht. Da werden Produkthaftungsfragen zur Wirtschaftskriminalität hochstilisiert, da wird vor zu hohem Zuckergehalt gewarnt und im gleichen Atemzug Süßstoff verteufelt. Und die Medien spielen mit: Ein kleiner Funke oder Ver-

dacht reicht aus, und schon sehen sich Unternehmen an ihren Fabrikatoren Heerscharen von Reportern gegenüber.

Dass Wohlstand und Volksgesundheit auch Ergebnisse einer qualitativ hochleistungsfähigen Ernährungswirtschaft sind, wird in weiten Teilen von Politik und Medien nicht nur nicht anerkannt, sondern nicht einmal wahrgenommen. Vor dem oben skizzierten Hintergrund mag es deshalb wundern, dass das Image von Nahrungsmitteln in Deutschland offenbar noch nicht stärker gelitten hat. Bei einer repräsentativen Umfrage von forsa im Auftrag von QS (Qualität und Sicherheit GmbH) im Oktober 2008 gab die deutliche Mehrheit der interviewten Bundesbürger an, Lebensmittel generell als sicher zu empfinden. Während sich jedoch bei Brot und Gebäck 82 Prozent der Befragten für "sicher" aussprachen, war es bei Fleisch und Wurstwaren nur noch knapp die Hälfte. Im Umkehrschluss heißt das: 51 Prozent der Deutschen halten die Qualität von Schnitzel, Schinken & Co. für bedenklich.

Doch woher rührt das Misstrauen der Verbraucher, woher kommt diese Hysterisierung der Gesellschaft? Folgende Einflussfaktoren können als Verursacher, zumindest aber als Katalysatoren ausgemacht werden:

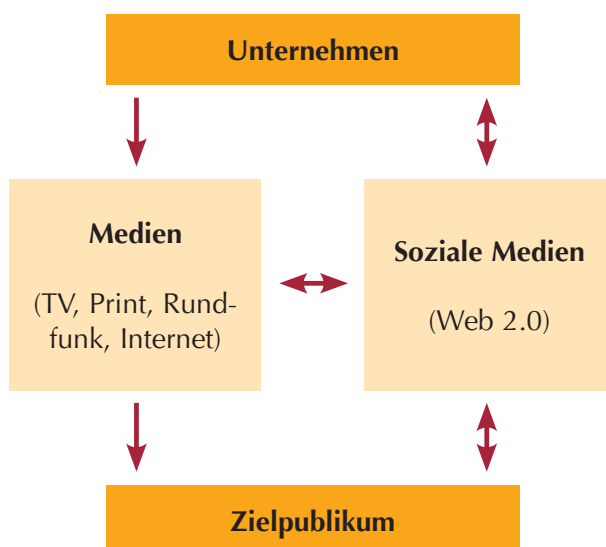
Die Individualisierung der öffentlichen Kommunikation

Selbst kleinere Gruppen und Einzelpersonen sind heute – vor allem durch die Möglichkeiten des Internets – nicht mehr auf das "Nadelöhr" Presse angewiesen. Beispiele für die Macht einer "kritischen Öffentlichkeit" sind

die unzähligen Verbraucherforen, Blogs, Bild- und Videoplattformen, soziale Netzwerke oder das Mikroblog Twitter, das in Sekundenschnelle Lob und harsche Kritik um den Erdball schickt. Private Netzwerke wie Facebook, Studi/Schüler-VZ oder "Wer-kennt-wen?" expandieren derzeit am stärksten. So hat sich die gelegentliche Nutzung dieser Communities seit dem Jahr 2007 von 15 Prozent aller Onlinenutzer ab 14 Jahre in Deutschland auf aktuell 34 Pro-

Abbildung 1:

Verändertes Kommunikationsumfeld



zent mehr als verdoppelt. 81 von 100 Jugendlichen in der Altersgruppe von 14 bis 19 Jahre haben heute ein eigenes Online-Profil und tauschen verstärkt ihre Meinungen aus (Quelle: ARD/ZDF Online-Studie 2009). Im gleichen Maße wie sich Informationshappen und Kommentare mit ungeahnter Kraft verbreiten, steigt die Erwartungshaltung dieser "Digital Natives" – und damit der Kunden – an die Hersteller.

Die Macht der neuen Meinungsmacher

Verbraucherschutz-Organisationen, Lobbyisten und Aktionsgruppen sind mittlerweile hoch professionell in ihrer Presse- und Öffentlichkeitsarbeit organisiert und verstehen es brillant, Kampagnen gegen Hersteller bestimmter Warengruppen bzw. einzelne Unternehmen zu fahren. Es scheint ein regelrechter Wettlauf der NGOs (Non-Governmental Organizations) stattzufinden: Vermeldet Greenpeace Pestizide in Obst und Gemüse, antwortet Foodwatch mit Uran im Trinkwasser. Zwar ist häufig die Politik gemeint, wenn Höchstgrenzen für Inhaltstoffe als nicht ausreichend empfunden werden – geschlagen wird jedoch auf Hersteller und Handel.

Neuester "Trend" im Kampf um Aufmerksamkeit und Auflage: die Strafanzeige als PR-Instrument. Diese ist schnell gestellt – wen kümmert es, wenn die Ermittlungen nahezu allesamt eingestellt werden, die Schlagzeile "Peta erstattet Strafanzeige gegen ..." hat bereits gezündet und damit ihren Zweck erfüllt. In diesem Kontext sei die Frage erlaubt: Wer „besitzt“ eigentlich die Moral? Und wer legt die Wertmaßstäbe fest für gut und böse?

Fragen, die sich viele leider nicht mehr stellen. Eine gegenseitige Instrumentalisierung ist im Gange, vorangetrieben von einer immer aktiver werdenden Empörungsindustrie. "Tierschützer" stellen Bildmaterial, das auf fragwürdigen Wegen hergestellt wurde, kostenfrei zur Verfügung – und werben offen damit, neues Bildmaterial quasi auf Bestellung produzieren zu können. Journalisten übernehmen die Bilder mitsamt der Story, ohne die Herkunft des Materials und die eigentlichen Ziele der Absender in Frage zu stellen. Es entstehen vorhersehbare und von Interessensgruppen gesteuerte Beiträge, auf die dann ebenfalls vorhersehbar andere Akteure reagieren. Politiker fordern wahlweise Abhilfe oder Unterlassung, äußern ihr Empören und werden mit Pseudoaktionen aktiv. Andere Medien springen auf und berichten über die Reaktionen, der Urheber der Nachricht wiederum über die Berichterstattung der anderen Medien und so entsteht ein Teufelskreis, der nur noch schwer zu durchbrechen ist.

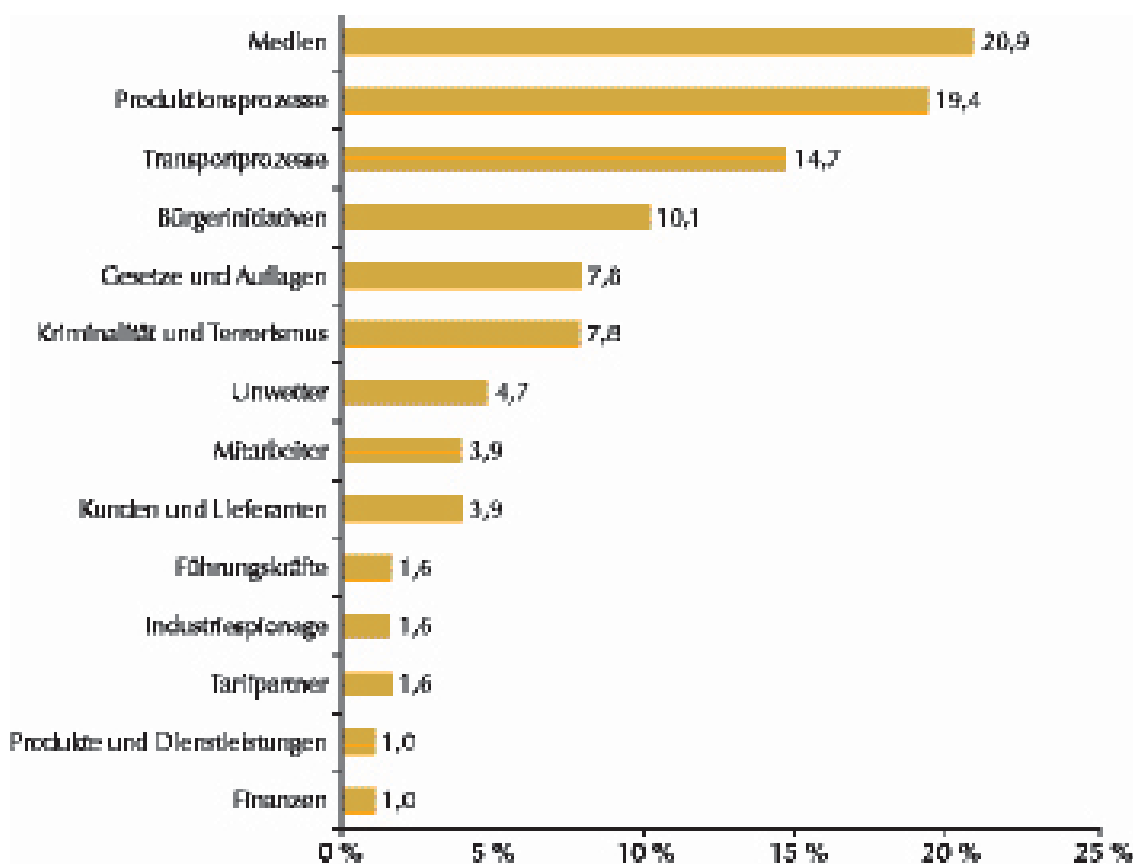
Die "schnelle Schlagzeile" und die Entprofessionalisierung der Medien

Die Professionalisierung der neuen Meinungsmacher geht einher mit einer "Entprofessionalisierung" der Medien. Der Druck nach der "schnellen Schlagzeile" wächst; Redakteure übernehmen zum Teil reflexartig die Verlautbarungen der selbst ernannten Verbraucherschützer. Der Medienwissenschaftler Prof. Hans Mathias Kepplinger hat Journalisten dazu befragt, ob es nach ihrer Meinung erlaubt ist, Gefahren übertriebener darzustellen, als sie sie selber einschätzen. Ein Viertel meinte, es sei erlaubt, die Hälfte sagte, es hänge von den Bedingungen ab. Das heißt: Die Mehrzahl der Redakteure fühlt sich in der Übertreibung im Recht. Dass die übertriebene Darstellung und das Aufbausuchen von Gefahren zur – gut gemeinten – Schadensabwehr wiederum Schäden nach sich ziehen, machen sich viele Journalisten offenbar nicht klar.

Darüber hinaus hinterlässt der Sparzwang im Verlags- und Pressewesen seine Spuren: In ausgedünnten Redaktionen fällt die jahrelang praktizierte

Abbildung 2:

Auslöser für Krisen



Quelle: Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation (Frank Roselieb); Krisennavigator – Institut für Krisenforschung, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel

"Gatekeeper"-Funktion weg. Zugleich werden komplizierte Zusammenhänge entweder völlig "umgangen" oder auf das Einfache reduziert. Die Universität Münster hat kürzlich eine Untersuchung zum Arbeitsalltag in den Redaktionen veröffentlicht. Eines der wichtigsten Ergebnisse: Der wirtschaftliche Druck auf die Verlage und Sender hat direkten Einfluss auf die journalistische Arbeit. So müssten unpopuläre, komplexe Themen oft leicht konsumierbaren weichen. Fast 80 Prozent der befragten Journalisten sehen darüber hinaus die Gefahr, dass sich der Erfolgsdruck vermehrt auf die Sorgfalt der eigenen Arbeit auswirken wird.

Die Eskalation der Sprache und die Emotionalisierung der Kommunikation

Mit der Reduzierung auf das Einfache und dem Drang nach der schnellen Schlagzeile sind eine Eskalation der Sprache und die Emotionalisierung der Kommunikationskultur verbunden. Konfrontation dominiert über Diskussion und Diskurs. Exemplarisch sei die Hysterie zum Ausbruch der Vogelgrippe genannt, als der erste verendete Schwan auf Rügen und es damit in Deutschland auf die Titelseite der Bild-Zeitung brachte – darüber die Schlagzeile "Die Todesinsel".

Und nicht zu vergessen: die zunehmende Macht des Handels. Noch bevor der erste Reporter das Werkstor erreicht, liegen schon Schreiben der Handelspartner im Faxeingang mit der Aufforderung zur sofortigen Stellungnahme, Garantieabgabe, Versicherung, Unterlassungserklärung usw.

So sehr man sich das im Falle einer Krise auch wünschen mag – es gibt kein Patentrezept zur erfolgreichen Krisenbewältigung. Krisen richten sich nicht nach wissenschaftlichen Definitionen oder vorhersehbaren Handlungsrastern. Bereits Gerüchte oder Vermutungen reichen aus, um rasch eine breite Publizität zu erzeugen. Die Erwartungshaltung der Medien, der Öffentlichkeit, der Kunden und Konsumenten steigt rapide an; Argumente und Fakten verlieren in einer emotional aufgeladenen Diskussion an Überzeugungskraft. Es entsteht massiver Handlungsdruck, es droht die Verselbständigung der Kommunikation und damit der Verlust von Kontrolle und Steuerbarkeit. Damit wird die Krise vor allem zu einer kommunikativen Herausforderung.

Mittelständler punkten mit traditionellen Werten

In dem Spannungsfeld zwischen Medien, Handel und Meinungsmachern haben Mittelständler per se Pluspunkte – noch dazu wenn sie von

den Inhabern selbst geführt werden. Nach dem Desaster, das die weitgehend anonyme Finanzwirtschaft weltweit angerichtet hat, gibt es in Deutschland eine Renaissance der eigentümergeführten Familienunternehmen. Traditionelle Werte wie Verantwortung, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit und Bodenständigkeit werden wieder als solche erkannt. Doch diese Werte sind – aus Sicht der Öffentlichkeitsarbeit – wertlos, wenn sie nicht publik wurden und werden.

Somit sind die Kommunikations- und Dialogfähigkeit der Unternehmen und Manager entscheidende Parameter für eine erfolgreiche Krisen-PR. Wer sich anständig benimmt, findet Freunde und muss sich vor Neidern und Miesmachern nicht fürchten. Ein offenes, sympathisches und vertrautes Unternehmen schlägt man nicht – zumindest nicht so fest. Nun darf Offenheit nicht mit Selbstdarstellungen in Form von Videos, Broschüren, Internetauftritten oder sonstigen Eigendarstellungen verwechselt werden – die interessieren im Krisenfall wenig. Nein, die Priorität der Öffentlichkeitsarbeit muss auf den Medien liegen. Wenn Unternehmen jedoch den Kontakt zu Journalisten scheuen und Pressearbeit als überflüssig ansehen, muss man sich nicht wundern, dass die oberste Führungsspitze weder den Instinkt noch die Fähigkeit entwickelt hat, in extremen Situationen mit Medien umzugehen. Das übt man in "normalen" Zeiten.

Eine weitere wichtige Voraussetzung, um die Krise glimpflich zu überstehen oder es erst gar nicht dazu kommen zu lassen: Loyalität. Loyalität zu Mitarbeitern (Leiharbeiter eingeschlossen!), Betriebsräten, Lieferanten und Kunden bringt Loyalität zurück. Gerade bei Produktrückrufen zeigt sich darüber hinaus, wie wichtig eine tragfähige Gesprächsplattform mit Behörden und der Politik ist (auch wenn das Resultat manchmal davon abhängt, in welchem Bundesland das Unternehmen beheimatet ist).

Aber auch die "Streitkultur" darf weiter entwickelt werden. Unternehmen und ganze Branchen lassen sich oft viel zu viel gefallen. Mut statt Ängstlichkeit ist manchmal das richtige Rezept gegen initiierte Kampagnen. Der Weg des "kleinsten Nenners", den häufig Verbände gehen, ist die Kapitulation vor der Auseinandersetzung. Auch juristische Mittel sind in Einzelfällen durchaus legitim, wenn man sich nicht anders wehren kann.

Gleichzeitig gilt: Die Themen, die Öffentlichkeiten interessieren, gehören auch auf die Prioritätenliste der Firmen. Unternehmen sollten Lokomotive im gesellschaftlichen Fortschritt sein, nicht der letzte Wagen, der mühsam gezogen werden muss. Es gibt so etwas wie eine Produktethik, eine Einkaufsmoral, es gibt Qualitätskriterien jenseits der betriebswirtschaftlichen Kostenbetrachtung. Sein und Schein müssen zusammenpassen: Keine

Öffentlichkeitsarbeit – und schon gar keine Marketingmaßnahme – kann Mängel im System, unzureichende Strukturen, Fehler in den Entscheidungen und objektive Misstände dauerhaft neutralisieren.

Zusammengefasst: Der Schlüssel für eine erfolgreiche Krisen-PR liegt nicht in telefonbuchdicken Krisenhandbüchern und ellenlangen Checklisten. Der Schlüssel liegt in einer auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgelegten seriösen Firmen- und Qualitätspolitik und in einer breit angelegten Unternehmenskommunikation, die auch im Krisenfall greift: Vorsorge statt Notfalleinsatz, Dialogbereitschaft statt "Mauern", gute Journalistenbeziehungen statt Feinddenken, seriöse Informationskultur statt kurzfristige Erfolgsmeldungen.

Die wichtigsten Präventionsinstrumente im Detail

Ungeachtet einer glaubhaften Firmen- und Qualitätspolitik und einer offenen Unternehmenskommunikation gibt es natürlich Mittel, mit denen Krisen bereits vor ihrem Entstehen verhindert oder eingedämmt werden können oder die helfen, den Ernstfall so gut wie möglich zu meistern:

Risikoanalysen und Sprachregelungen

Nicht alle Krisen kommen unvorhersehbar. Zumindest die naheliegenden Risiken sollte ein Unternehmen analysieren und sich auf diese einstellen. Darauf basierend werden Sprachregelungen erarbeitet (und in regelmäßigen Abständen aktualisiert). Das spart im Krisenfall wertvolle Zeit.

Themenmonitoring

Nicht jede Krise kommt überraschend: Oft gibt es zum Beispiel aus der Medienberichterstattung oder aus der Branche heraus Anzeichen, die – rechtzeitig gedeutet – zumindest den Reaktionszeitraum erhöhen können. Ein kontinuierliches Themenmonitoring ist deshalb unbedingt empfehlenswert und künftig auch im Bereich Social Media unverzichtbar.

Schulungen

Auftritts- und Medientrainings für Führungskräfte sind inzwischen weit verbreitet – und auch notwendig. Denn nicht jeder Unternehmenslenker ist automatisch ein guter Kommunikator. Aber auch die mittlere

Führungsebene und alle jene Mitarbeiter, die im Zweifel zuerst mit Journalisten oder aufgebrachten Bürgern in Kontakt kommen (Empfangspersonal, Sekretärinnen, Hotline-Mitarbeiter), sollten regelmäßig geschult werden. Denn auch wenn in der Krise manches anders verläuft als geplant: Übungen und Schulungen helfen dabei, im Ernstfall ruhiger zu bleiben – zumal wenn man die Tricks der Journalisten, aber auch seine eigenen Rechte kennt.

Informationstableau

Alle Entscheider eines Unternehmens müssen im Krisenfall umgehend informiert werden. Wer Telefonnummern im Falle einer Krise nicht greifbar hat, gerät schon ins Hintertreffen. Praktikabel sind priorisierte Telefonlisten – auch im Scheckkartenformat und hinterlegt im Intranet. Diese müssen regelmäßig aktualisiert werden. Auch Telefone/Rufnummern für eine Verbraucherhotline sollten sich auf Knopfdruck aktivieren lassen.

Krisenstab

Im Krisenfall entscheidet der Krisenstab über alle Maßnahmen, die Mitglieder müssen vor dem Ernstfall fest stehen. Dem Krisenstab gehören i.d.R. ein Mitglied der Geschäftsleitung, der Pressesprecher, der Produktionsleiter sowie der Leiter Qualitätssicherung an. Hinzu kommen externe Berater aus den Bereichen Kommunikation und unterschiedlichen Rechtsdisziplinen – z. B. Lebensmittel-, Medien- und/oder Strafrecht.

Krisenleitfaden

Sprachregelungen und Informationstableau sind in einen Krisenleitfaden zu integrieren.

Medienverteiler und Dark Sites

Im Hinblick auf eine schnelle und vor allem zielgerichtete Information der Öffentlichkeit ist es notwendig, die Medienverteiler regelmäßig zu aktualisieren, auch hier ist auf eine Priorisierung zu achten. Hilfreich sind Dark Sites, also Internetseiten, die im Krisenfall rasch auf die Website des Unternehmens "aufgeschaltet" werden können. Sie informieren im Krisenfall sachlich und anlassbezogen und verdecken temporär die "heile Werbewelt", die im Erstfall befremdlich wirken würde und damit kontraproduktiv wäre. Social Media Kanäle wie Twitter lassen überdies einen direkten Dialog mit Anspruchsgruppen zu, soweit diese professionell betrieben werden.

Sybille Wacker



ist Partner und Vorstand bei der Engel & Zimmermann AG, Gauting, eine inhabergeführte Agentur für Wirtschaftskommunikation, die regelmäßig über 50 Unternehmen in Deutschland berät und begleitet, zumeist als externe Pressestelle.

Nach ihrem Studium der Betriebswirtschaft arbeitete Wacker als Redakteurin in leitenden Funktionen bei mehreren technischen Fachzeitschriften, bevor sie 1996 als Leiterin Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit zu einem internationalen Automobilzulieferanten wechselte.

Bei Engel & Zimmermann baute sie zunächst den Bereich Markenkommunikation auf. Heute berät sie schwerpunktmäßig Inhaber und Geschäftsführer von Nahrungsmittelherstellern bei der Unternehmens- und Krisenkommunikation.