

PRREPORT

Ausgabe 08 / August 2004

www.prreport.de

**Dienstleister
Atlas**
PRREPORT 2004

Wermacht was? Vom Adressmanagement über Verbreitung bis hin zur Evaluation: Services für die PR-Wirtschaft im aktuellen Überblick. Mit großem Poster

METRO GROUP

PR-Chefin Petra Rob sieht den Handel als „Innovationsmotor“ und bricht mit dem Image der Geheimniskrämerei

KULTURELLE VIelfALT

Je unterschiedlicher Menschen innerhalb von Unternehmen sind, desto anspruchsvoller gestaltet sich die interne Kommunikation

Kampf um Budgets

Im Wettstreit der Kommunikationsdisziplinen geht es um mehr als Wirkungsmessung. **Neue Serie: Der Wert von Public Relations**





Mitgefangen, mitgehungen

Krisenalarm bei der Konkurrenz – wer sich da die Hände reibt, verkennt die Lage. Denn die Situation kann sich schnell zur Branchenkrise ausweiten. **Von Hagen Hellwig**

Als österreichische Winzer ihren Wein mit Glykol gemischt hatten, mussten auch die deutschen Wein-erzeuger darunter leiden. Das Vertrauen in Wein als natürlich her-gestelltes Genussmittel war dahin. „Class syndrom“ nennen das die Fachleute.

Wer sich die Hände reibt, wenn die ungeliebte Konkurrenz unter öffent-lichen Beschuss gerät, denkt meist zu kurz. „Es ist bei einer großen Krise immer die gesamte Branche be-troffen“, weiß Matthias Willig. Der Krisentrainer und Zertifizierer von Notfallmanagementsystemen nennt einen weiteren Effekt: Gesetzliche Verschärfungen, die nach einem Skandal eingeführt werden, treffen meist eine ganze Branche.

Krisen entstehen durch Konflikte von Personen im Unternehmen, Na-

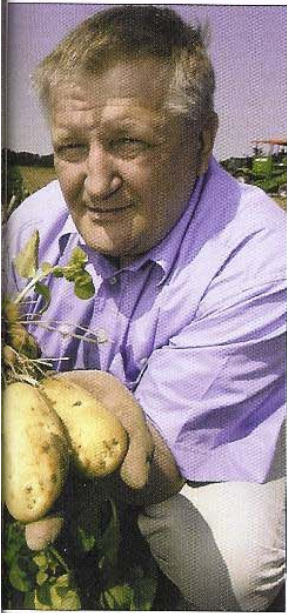
turkatastrophen, von den Medien aufgedeckte Skandale oder Be-triebsstörungen. Auch politische Entwicklungen wie neue Vorschrif-ten und Gesetze können Unterne-hmen in eine Krise stürzen. In der Kommunikationswelt ist es längst ein offenes Geheimnis, dass Unterne-hmen Krisen auch bewusst in Kauf nehmen. Sie sind also nicht nur „Opfer“ von Krisen, sondern häufig genug auch deren Verursacher.

Für die bis dato unbescholtene Konkurrenz innerhalb einer Bran-che kann das schnell zum Problem werden. Ist ein Wettbewerber vom Skandal oder „Störfall“ betroffen, so ist das Verhalten der anderen Bran-chenteilnehmer immer eine Grad-wanderung zwischen passivem Schweigen und aktiver Kommunika-tion. „Es ist zum Teil richtig, keine schlafenden Hunde zu wecken“, sagt Peter Höbel, Geschäftsführer der auf Krisenmanagement spezialisierten Unternehmensberatung crisadvice. „In keinem Fall sollte man mit dem Finger auf den Wettbewerber zeigen und so tun, als ob einem das selbst nicht passieren könnte.“ Richtig sei

es dagegen, durch sinnvolle Kom-munikation zu zeigen, was man selbst unternimmt, um einem vergleichba-ren „Störfall“ wie dem des Wettbe-werbers vorzubeugen. „Die Kern-aufgabe von Krisenkommunikation ist Vertrauen schaffen, fördern oder bewahren – gewissermaßen als Ge-gengewicht zum vorherrschenden Angstfaktor.“

Die Lebensmittel-, Chemie- und Pharma-Industrie gehören zu den Reizbranchen, wenn es um Scha-densereignisse geht. Ist ein Unter-nehmen von einem Schaden betref-fen, werden die Mitbewerber daraus keinen Vorteil ziehen. In der Regel sind sie indirekt geschädigt, wenn et-wa ein Zuliefererprodukt wegen des Problems ausfällt: „Aus Kundensicht geht es in der chemischen Industrie deshalb vor allem darum, ob eine Krise zu einem Lieferausfall führt oder nicht“, so Ludwig Schönefeld, Projektleiter Krisenmanagement bei der Celanese AG.

Anders steht es um den Ruf des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Sie sei heute, anders als noch vor rund zehn Jahren, grundsätzlich bereit,



Rückblick: Zusammenbruch im Tunesientourismus

Nach dem Bombenanschlag auf die Synagoge in Djerba im April 2002 waren unmittelbar nur Kunden eines Reiseveranstalters (TUI) betroffen (21 Tote, davon 14 Deutsche). Der Veranstalter hielt es nicht für nötig, einen Pressesprecher vor Ort zu entsenden. So konnte der negativen Entwicklung der Medienberichterstattung nicht rechtzeitig entgegengesteuert werden. Beispielsweise den Verschleierungsaktionen tunesischer Behörden, die das negative Medien-echo noch verstärkten.

Versagt hat gleichzeitig auch die Mehrzahl der übrigen Reiseveranstalter. Denn auch wenn sie keine Verletzten und Toten zu beklagen hatten, schwappte die Krise auf sie über. Tausende ihrer Kunden fühlten sich betroffen, reagierten verunsichert: Können wir reisen? Ist das Land gefährlich? Was wird zu unserem Schutz unternommen?

Im Internet auf den Zielgebietseiten der Veranstalter wurde alles in positiver Urlaubslaune dargestellt – auf die aktuelle Situation bezogene Informationen waren nicht verfügbar. Das Weggucken, schweigen und beschönigen hatte zur Folge, dass der Tunesientourismus auf breiter Front zusammenbrach. Darunter leiden Land und Branche bis heute.

Geschickter hatte Ägypten nach den Anschlägen islamistischer Terroristen 1997 in Kairo und Luxor (68 Tote) agiert. Zwar brach zunächst auch hier die Nachfrage ein, aber ein Sicherheitsprogramm und die aktive Kommunikation der Reiseveranstalter sorgten für Schadensbegrenzung. Die deutschen Touristen fühlen sich wieder sicher. Ob die Sicherheitslage in den beiden islamischen Ländern objektiv tatsächlich unterschiedlich ist, wissen allenfalls Sicherheitsexperten.



sich konstruktiv mit der Chemie auseinanderzusetzen. „Wenn Unternehmen und Nachbarn kontinuierlich und nachhaltig im Dialog stehen, fügt ein einzelner Unfall diesem Vertrauensverhältnis nicht notwendigerweise Schaden zu“, so Schönefeld. Erwartet werden allerdings professionelles Krisenmanagement und glaubwürdige Krisenkommunikation: „Wir müssen die Anliegen der Anwohner auch in der Krise ernst nehmen.“

Die Chemiebranche hat es besonders schwer, den per se schlechten Ruf von sich selbst abzuwenden. „Man kann sich nur vor Ort ein gutes Image verschaffen und damit von dem Branchenbild abgrenzen“, sagt Willig. Aktive, transparente Aktionen, die auf ein gutes nachbarschaftliches Verhältnis abzielen, sind der richtige Weg. „Das sind dann Pufferkapazitäten für den Ernstfall“, so Willig.

Bei vielen großen „Störfällen“ in der Chemie helfen aber selbst professionelle Kommunikationsstrategien nicht mehr. „Ab einer gewissen Größenordnung geht die Wirkung so weit, dass die betroffenen Unternehmen sogar ihren Namen ändern müssen“, sagt Willig. Als Beispiele nennt der Krisenmanagement-Trainer den weltweit bisher größten Unfall 1984 im indischen Bophal bei Union Car-

bide, der letztlich in der Integration in Dow mündete, die Sandoz-Katastrophe 1986 in der Schweiz und das Unglück 1993 bei Hoechst in Griesheim. Hoechst wurde vollständig aufgeteilt.

Ähnlich wie in der Chemie ist auch in der Lebensmittelbranche die Betroffenheit der Menschen besonders groß. Denn essen muss jeder. Die Branche hat Glück, wenn sich eine Krise nur auf eine Marke bezieht – wie geschehen im Fall von angeblich vergiftetem Thomy-Senf, mit dem der Hersteller erpresst werden sollte.

Meist handelt es sich aber um einen bestimmten Stoff oder eine Krankheit, und es sind viele Produkte betroffen. „Bei dem potenziell krebserregenden Acrylamid in Kartoffelchips und Pommes Frites wollten Erzeuger, Wissenschaftler und Politik Aufklärung schaffen“, sagt Detlef Steinert, Pressereferent der Centrale Marketing-Gesellschaft der deutschen Agrarwirtschaft (CMA). Beim BSE-Skandal hingegen ging es nicht nur um nachträgliche Aufklärung, sondern um neue Maßnahmen, die die Sicherheit gewährleisten sollen. Die gemeinsame Initiative der gesamten Branche mündete in einem Prüfzeichen für „Qualität und Sicherheit“. Heute ist BSE kaum noch ein Thema. Anders beim Nitrofen-Skandal. Er hat das

Typische „Reizbranchen“, in denen Krisen hoch ansteckend sind (links): „Es ist zum Teil richtig, keine schlafenden Hunde zu wecken“, sagt Berater Peter Höbel (rechts). „In keinem Fall sollte man mit dem Finger auf den Wettbewerber zeigen“

Vertrauen in Bio-Produkte nachhaltig geschwächt, obwohl tatsächlich nur ein Hersteller von verseuchtem Futtermittel betroffen war. „Das Sicherheitsgefühl für Bio stürzte ein“, so Steinert.

Ebenfalls zu den „Reizbranchen“ zählt der Luftverkehr, was die Aufmerksamkeit für Unglücke ebenso zeigt wie die weitestgehenden Folgen der Anschläge vom 11. September. „Der entscheidende Faktor ist die Angst der Menschen“, sagt Peter Höbel, „und die einzelnen Unternehmen haben die gleiche Zielgruppe.“ Sind Opinionleader wie Journalisten oder Geschäftsleute als Vielflieger oder Verbraucher direkt betroffen, führt ein Schaden in dieser Branche zu einer überproportionalen Wahrnehmung. Einen übergreifenden „common sense“ der Betroffenheit gibt es, wenn Kinder zu Schaden kommen.

In der Reise- und Tourismuswirtschaft sind es Unfälle, Terroranschläge und Umweltkatastrophen, die immer Auswirkungen auf die gesamte Branche haben. Die Anschläge vom 11. September 2001 haben sich weltweit auf Reise- und Flugverkehr ausgewirkt. Und dennoch gibt es Möglichkeiten der Schadensbegrenzung: „Sind bei Flugunfällen ausländische Gesellschaften betroffen, können die deutschen Wettbewerber auf ihre hohen Sicherheits-

Wie sich Imageverluste innerhalb ganzer Wirtschaftszweige zwischen Wettbewerbern übertragen können



Interview mit Frank Roselieb, Leiter des Instituts für Krisenforschung in Kiel und Herausgeber der Internetplattform www.krisennavigator.de

Herr Roselieb, welche Branchen sind oft als ganzes betroffen, wenn nur bei einem Unternehmen ein Skandal passiert?

Unsere Krisendatenbank, die wir seit 1984 führen und fortlaufend aktualisieren, listet rund 1.000 Krisenfälle im Rahmen einer Vollerhebung auf. Davon sind neun Prozent oder etwa fünf pro Jahr Branchen-GAUs. An der Spitze der betroffenen Branchen steht mit etwa 30 Prozent die Agrar- und Ernährungswirtschaft, dicht gefolgt von der Chemie- und Pharma-Industrie mit 25 Prozent. Das Transport- und Logistikwesen inklusive Tourismus beansprucht 15 Prozent aller Branchenkrisen für sich. Der Rest verteilt sich relativ gleichmäßig auf die anderen Branchen.

Bei welcher Art von Skandal überträgt sich der Imageverlust?

Es gibt drei Typen von Unternehmensskandalen, die sich besonders leicht auf die gesamte Branche übertragen. Wenn es sich um ähnliche Produkte oder standardisierte Produktionsprozesse handelt wie zum Beispiel im Falle von Wein, unterscheidet der Verbraucher nicht zwischen den einzelnen Herstellern. Macht ein Unternehmen einen Fehler, geht man davon aus, dass sich die anderen ebenso verhalten. Auch bei so genannten High-

Involvement-Produkten wie zum Beispiel Autos vermutet man skandalöse Vorfälle gleich bei allen Wettbewerbern, wenn zunächst nur ein Fall bekannt ist: Nach dem misslungenen Elchtest bei Mercedes-Benz musste sich auch Volkswagen fragen lassen, wie es um die Stabilität seiner Autos bestellt ist. Der dritte Typ von Branchen-GAUs betrifft so genannte Gattungsprodukte, also Produkte ohne Marke wie zum Beispiel Hühnereier. Hier konnte der Verbraucher lange nicht den Bezug zu einzelnen Erzeugern herstellen und beäugte jedes Ei misstrauisch, wenn in den Medien die Käfighaltung angeprangert wurde.

Wie funktioniert die Übertragung des schlechten Images innerhalb der Branche?

Der Skandal eines einzelnen Unternehmens wird auf drei verschiedenen Wegen zum Branchenskandal. Je mehr involvierte Anspruchsgruppen wie Journalisten, Politiker und Verbraucherverbände das Thema aufgreifen, desto mehr generalisieren und skandalisieren sie es. Aber auch andere Unternehmen der Branche, die sich zum Vorfall bei einem Wettbewerber äußern, kochen das Thema hoch. Hier wäre aus Sicht des direkt betroffenen Unternehmens manchmal ein „Kartell des Schweigens“ hilfreich. Recht gut funktioniert hat diese branchenweite „No-Comment“-Strategie im Falle der Ölverladeplattform Brent Spar. Andere Mineralölfirmen wie Aral oder BP haben sich damals grundsätzlich nicht zum Fall der Shell gegenüber Journalisten geäußert. Sieht sich – als dritte Möglichkeit – der Gesetzgeber genötigt, eine Neuregelung einzuführen, sind spätestens dann alle Firmen der Branche betroffen, obwohl ursprünglich vielleicht nur ein Unternehmen ein Problem hatte.

Was muss das vom Skandal betroffene Unternehmen tun, um den Schaden zu begrenzen?

Das Unternehmen sollte in jedem Fall sofort Kontakt mit dem zuständigen Branchenverband aufnehmen, um festzustellen, ob möglicherweise die gesamte Branche betroffen sein könnte. In einem solchen Fall kann ein branchenweites Frühwarnsystem, wie es die EU beispielsweise im Lebens- und Futtermittelbereich eingeführt hat, einen Flächenbrand manchmal noch rechtzeitig verhindern. Außerdem gilt es, ein hauseigenes Krisenmanagement zu starten, das zum Beispiel öffentliche oder verdeckte Produktrückrufe veranlasst. In der Krisenkommunikation gelten auch bei einem Branchen-GAU die drei Grundsätze Echtheit, Offenheit und Wahrheit.

Was können die nicht vom Skandal betroffenen Unternehmen tun, um sich zu schützen?

Sie haben drei Handlungsalternativen: Sie können offensiv in die Öffentlichkeit gehen und darlegen, welche Maßnahmen sie getroffen haben, damit ein Vorfall wie beim Wettbewerber bei ihnen nicht eintritt. Das ist jedoch nicht immer glaubwürdig und provoziert in jedem Fall kritische Nachfragen, deren Antworten nicht jedermann Vertrauen schenken wird. Eine andere Alternative ist das Schweigen. Das ist insofern gut, weil man die Aufmerksamkeit nicht direkt auf sich lenkt und in Medienberichten nicht in einem Atemzug mit dem Krisenunternehmen genannt wird. Die dritte Variante wird in immer mehr Branchen Standard: Man schweigt nach außen und prüft nach innen, ob das Problem des Wettbewerbers auch einen selbst treffen kann.

Die Fragen stellte Hagen Hellwig

standards verweisen“, sagt Christian Boergen, Sprecher des Deutschen Reisebüro- und Reiseveranstalter Verbandes. Und das funktioniert auch innerhalb der Branche, wie die Serie von Busunglücken deutscher Unternehmen unlängst zeigte: „Die Leute kennen die Qualitätsunterschiede unter den Busunternehmen und wissen, dass der Bus immer noch eines der sichersten Verkehrsmittel ist“, sagt Boergen.

Eine eher von wirtschaftlichen Krisen betroffene Branche ist das Bankengewerbe. Hier geht es zwar nicht um gesundheitliche Gefahren, aber um einen Vertrauensverlust bei dem sensiblen Thema Geld. Viel

Sicherheit und Vertrauen schafft die gegenseitige Unterstützung der Privatbanken in Krisenfällen. Als der Schmidt-Bank die Insolvenz drohte, übernahm der Arbeitskreis der Privatbanken die Anteile. „Alle haben zusammengearbeitet“, sagt Andreas Bartels, Pressesprecher der Deutschen Bank, „ein gemeinsamer Fond hat die Kundengelder gesichert.“ Die Sanierung der Bank gelang später durch den Verkauf des Privatkundengeschäfts an die Commerzbank.

Manchmal übertragen sich Krisengefahren auch aus einem ganz vordergründigen Umstand heraus: Wenn Unternehmen gleiche oder ähnliche Namen tragen. Als der

Pflanzenschutzmittel-Hersteller Boehringer in Hamburg wegen Verschmutzung der Umwelt in die Schlagzeilen geriet, war auch der Arzneimittelhersteller Boehringer in Mannheim betroffen. Er schaltete schließlich Anzeigen mit dem Slogan „Mannheim ist nicht Hamburg“.

Übrigens nicht der einzige Fall, in dem diese beiden deutschen Städte eine tragische Achse bildeten: Als die Mannheimer Versicherung in die Schlagzeilen geriet, weil das Management Kundengelder an der Börse verzockt hatte, glühten auch bei einer anderen Versicherung die Telefondrähte. Ihr Name: Hamburg-Mannheimer. ■