

# Krisen im Mittelstand – und wie man sie mithilfe professioneller Kommunikation meistert

Von Thomas Lüdeke und Ina Schönhals

## In der Krise - was heißt das?

Was ist eigentlich eine Krise? Historisch betrachtet stammt der Begriff Krise von dem griechischen Wort „krisis“ ab. Er bezeichnet einen Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung. Die Krise unterbricht für eine bestimmte Zeit den normalen Arbeitsablauf eines Unternehmens. Darüber hinaus haben Krisen Auswirkungen auf die Zukunft des Unternehmens. Schon deshalb wird auf sie ein ganz besonderes Augenmerk gelegt.

Unternehmenskrisen gibt es immer wieder. Die meisten sind nur klein und haben somit nur geringe Auswirkung auf den normalen Arbeitsablauf eines Unternehmens. Andere, große Unternehmenskrisen gibt es – glücklicherweise – zumeist nur in der Planung. Krisen kann niemand komplett ausschließen, es geht vielmehr darum, ihr Eintreten zu vermeiden und im Falle des Eintretens professionell und taktisch klug mit ihr umzugehen, um die Zukunft eines Unternehmens nicht zu gefährden.

Gefahren einer Krise	Chancen einer Krise
Imageschaden für das Unternehmen	Machen auf organisatorische Schwachstellen aufmerksam
Die Existenz des Unternehmens ist (ggf. sogar unvorbereitet) in Gefahr	Regen zum Überdenken von Routinen an, bieten die Chance zum Neuanfang
Verluste (Umsatz, Kunden)	Ansehen und Vertrauen der Kunden kann sogar wachsen

### Vorbeugende Schritte einer Krisenkommunikation (Krisenprävention)

- Krisenteam zusammenstellen aus erfahrenen und geschulten Krisenprofis
- Regelmäßiges Üben der Kommunikationsabläufe für alle Mitarbeiter ist Pflicht
- Krisenhandbuch erstellen (alle wichtigen Abläufe, Personen, Dokumente, Instrumente, Adressen und Verhaltensregeln festhalten, die für den Krisenfall wichtig sind)

### Mit einer Stimme sprechen

In Krisen ist der Druck auf das Unternehmen und damit auf die Mitarbeiter besonders groß. Damit es nicht zur Verschärfung der Krise kommt, sollte das Unternehmen mit einer Stimme sprechen (One-Voice-Prinzip)

- Nach außen sowie nach innen gleich kommunizieren
- One-Voice-Prinzip stärkt Unternehmen in seiner Glaubwürdigkeit und verhindert Gerüchte
- Kernbotschaft sollte permanent vermittelt werden
- Mitarbeiter sind wichtiger Bestandteil: Sie sollten immer auf dem Laufenden sein

## Ein Beispiel: Krisenkommunikation eines mittelständischen Reiseunternehmens

### Entwicklung der Krise:

- Reiseveranstalter sind grundsätzlich besonders krisenanfällig
- Unternehmen fällt im Sommer 2009 negativ in Medien auf: Obwohl die Krise durch die Verbreitung des Virus Influenza A/H1N1 (Schweinegrippe) unverschuldet war, wurde das Unternehmen als Auslöser in Verbindung gebracht: „Unternehmen steckt Kinder mit Schweinegrippe an!“
- Das Ergebnis: Rückgänge bei Buchungen

Durch gute **Prävention** vorbereitet auf die Krise:

- Bereits im Frühjahr 2009 entwickelt ein Krisenstab von acht Personen ein Krisenhandbuch
- Jeder denkbare Krisenfall wurde in diesem Buch analysiert und eingearbeitet
- Zusätzliche Unterstützung von außen (Rechtsbeistände und Versicherungen)
- Aufgabenverteilung im Krisenteam
- Sprachregelungen und Updates für die Belegschaft zur Verfügung gestellt

### Weitere Quellen und Tipps

Ditges, F.; Höbel, P.; Hofmann, Th. (2008),  
Krisenkommunikation

Mast, C. (2008), Unternehmenskommunikation

Möhrle Hg., H. (2007), Krisen-PR-  
Krisen erkennen, meistern und vorbeugen

Puttenat, D. (2009), Praxishandbuch  
Krisenkommunikation- Von Ackermann bis  
Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen

### Geschickte Krisenkommunikation:

- Krisenstab trifft sich sofort nach ersten negativen Medienberichten
- Täglich Meetings um 8:00 Uhr morgens: Die Situation wird kontinuierlich analysiert und Handlungsprotokolle festgelegt
- Sprachregelungen für Kommunikation im Intranet und wöchentliche Betriebsversammlungen für Mitarbeiter
- Enge Zusammenarbeit mit dem Robert-Koch-Institut, eine Mitarbeiterin steht ausschließlich mit dem Gesundheitsamt in Kontakt. So verfügt der Reiseveranstalter immer über aktuelle Informationen und sorgt für Transparenz und Glaubwürdigkeit
- Medienwirksames Versenden von Atemschutzmasken und keimeindämmender Seife an die Reiseleiter an den Hauptreisestätten, zur Verteilung an die Kinder
- Rund um die Uhr telefonische Betreuung besorgter Elternanfragen
- Unternehmen bietet Kunden an, Reisen umzubuchen
- Durch ausführliche Informationen und eine offene Krisenkommunikation übersteht das Unternehmen die Krise nicht nur ohne Imageschaden, es wird von den Eltern sogar als besonders verantwortungsbewusst und reaktionsschnell wahrgenommen

IfKiM Consulting  
Thomas Lüdeke  
Geschäftsführer



Direkt-Kontakt  
Tel: +49 (0)211 24834 779  
E-Mail: [thomas.luedeke@ifkim.de](mailto:thomas.luedeke@ifkim.de)  
Web: [www.ifkim.de/consulting](http://www.ifkim.de/consulting)  
Weitere Dossiers: IfKiM Wissenspool