



tscht noch tiefer in die Krise

rrillare. In Letzt der Chipkonzept gibt sein Ziel an, in diesem Jahr gewin



Kommunikationsabteilungen gar nicht schneller reagieren, zuerst müssen interne Abstimmungen getroffen werden. Die Kommunikatoren sind auf einen solchen Schlag nicht vorbereitet. „Welcher Kommunikationschef traut sich schon, vorsorglich ein Szenario in die Schublade zu legen, bei dem sein eigener Vorstand – und sei es nur fiktiv – im Mittelpunkt einer kriminellen Machenschaft steht?“, fragt Peter Höbel, Experte für Krisenkommunikation und Geschäftsführer der Frankfurter Unternehmensberatung crisadvice. Der Kommunikationsverantwortliche lebt ja schließlich vom Vertrauensverhältnis zu seinem Vorstand, da ist eine solche Präventionsmaßnahme undenkbar.

Verständlich, aber falsch. Damit der Kommunikationschef trotz aller Professionalität, die er sonst an den Tag legt, nicht im ersten Moment hilflos reagieren muss, rät Höbel dringend dazu, sich in Form einer Company Policy darauf festzulegen, wie das Unternehmen kommunikativ im Fall vom Verdacht auf Unregelmäßigkeiten grundsätzlich vorgeht: Wer wird hinzugezogen, wie viel Zeit darf bis zu den ersten Reaktionen vergehen, welche Medienkontakte sollten aktiviert werden?

Besonders gefährdet für Skandalisierungen sind starke Marken. Gerade sie sollten einen Notfallplan in der Tasche haben. „Alle großen und bekannten Namen sind anfällig“, sagt Höbel. Eine Bestechungsaffäre im B2B-Bereich nimmt möglicherweise nur die Fachpresse wahr. „Wer keine Konsumgüter anbietet, wird in der Öffentlichkeit nicht als so starke Marke wahrgenommen und verkräftet solche Krisen leichter“, sagt auch Fockenbrock. Der VW-Skandal, der die Lawine der Korruptionsberichterstattung lostrat, hatte hingegen alle Zutaten, um nicht nur der Wirtschaftspresse, sondern auch dem Boulevard fette Schlagzeilen zu liefern. Nicht nur das Unternehmen ist bekannt, mit Personalvorstand Peter Hartz hatte die Affäre einen Namen, der dazu untrennbar verbunden ist mit der größten Arbeitsmarktreform der Nachkriegszeit. So hat der Skoda-Personalchef Schuster, durch den die Krise ins Rollen kam, nur eine Nebenrolle gespielt. Dass der eigentliche Skandal sich woanders abgespielt hatte, wurde durch die Debatten über „Sex-Manager“ und „Viagra in Brasilien“ völlig



**Krisenerprobte:**  
Thomas Mickleit, Leiter Unternehmenskommunikation bei Volkswagen  
Günter Gaugler, Leiter der Presseabteilung von Infineon  
Peter Höbel, Geschäftsführer der Frankfurter Unternehmensberatung crisadvice

„ALLE GROSSEN UND BEKANN-  
TEN MARKENNAMEN SIND  
ANFÄLLIG.“ PETER HÖBEL

vergessen. Damit war die Krise breitentauglich, und Korruption das Sommerthema. Dabei wäre, hätte nicht ohnehin eine hohe Aufmerksamkeit bestanden, „die Vorgänge bei BMW im Normalfall allenfalls eine kleine Meldung wert gewesen“, sagt Fockenbrock. Auch Medien haben Konjunkturzyklen. Jedoch: Die öffentliche Sensibilität steigt. Zudem ist die Justiz aktiver geworden, Schwerpunkt-Staatsanwaltschaften verfolgen hartnäckig Korruption.

Auch wenn die Größe des Skandals und die geballte Aufmerksamkeit Führung und Kommunikation unvorbereitet treffen, gilt es, schnell zu reagieren. Nach einer Schrecksekunde ist das auch bei Volkswagen passiert: „Die Auf-

Anzeige



ENERGY FOR YOUR BRAND

www.united.de

united communications GmbH • Agentur für PR & Kreation • Rotherstraße 19 • D-10245 Berlin • +49 30 78 90 76-0 • to@united.de

klärung des Skandals in Angriff zu nehmen, war eine ganz klare Entscheidung des Vorstandsvorsitzenden“, sagt Thomas Mickleit, Leiter der Unternehmenskommunikation. Mittlerweile ist es ruhiger geworden. Dazu hat eindeutige Kommunikation beigetragen: „Wir

## „DIESER SKANDAL WIRD SICHERLICH ANLASS SEIN, MASSIV AUFZURÄUMEN UND MIT DEN RÜCKSICHTEN AUF GEWERKSCHAFTLICHE UND POLITISCHE INTERESSEN SCHLUSS ZU MACHEN.“

DIETER FOCKENBROCK

haben ganz klare Termine genannt: Im September kommt der Zwischenbericht der Wirtschaftsprüfer, der Prozess folgt erst im nächsten Jahr“, sagt Mickleit. Auch Günter Gaugler, Leiter der Presseabteilung von Infineon ging die Krise offensiv an: „Solche Probleme erfordern einen besonders intensiven Austausch mit den Journalisten, wir leisten aktive Aufklärungsarbeit.“

Aufklären, aufdecken, transparent machen, Ansprechpartner sein. Sind die ersten Schritte getan, müssen langfristige Strategien entwickelt werden. Wie nachhaltig schadet ein Skandal einem Unternehmen? Gibt es Vorbehalte gegen

dessen Produkte? Ist das öffentliche Vertrauen verspielt? Dann gilt es, die Frage zu beantworten: Auf welchen Missstand im Unternehmen hat die Krise hingewiesen? Ist dieser Missstand mit der Aufklärung des Skandals behoben? Oder gilt es mehr zu tun, um die Glaubwürdigkeit wieder herzustellen?

„Das darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass eine Krise immer erst einmal das Ansehen schmälert“, sagt Höbel von crisadvice. Aber: Jede Krise bietet auch die Chance der Erneuerung, der Reinigung. Ein Unternehmen, das eine Krise gut gemanagt hat, kann gestärkt daraus hervorgehen. Doch das braucht Zeit und ein gutes Kommunikationsmanagement. „Wenn die Kommunikatoren den Nutzen dieses Großreinemachens mit einer klugen Image-Kampagne verbinden, die einen Neuanfang glaubwürdig kommuniziert, kann das große Chancen für das Unternehmen bringen“, sagt Höbel.

### Kein Schock, sondern Hoffnung

Ein Indiz für neue Chancen ist das Verhalten der Volkswagen-Anleger: Fast zeitgleich mit dem Beginn der Medienberichterstattung zu den Problemen der Wolfsburger, begann der Aktienkurs des Automobilkonzerns zu steigen (siehe Grafik). Denn für die nüchtern kalkulierenden Investoren barg die Affäre um den Betriebsrat nichts wirklich Neues. Das Problem war bekannt: Schon lange kritisieren sie den Part der Gewerkschaften bei VW. Der Skandal kam daher nicht – wie beispielsweise bei Enron – als Schock. Nachdem nun die Schwierigkeiten unübersehbar geworden sind, „überwiegt die Hoffnung, dass die Gewerkschaften den Fuß aus der Tür nehmen, in Verbindung mit anderen guten Daten, die der Konzern jüngst geliefert hat“, sagt Albrecht Denninghoff, Auto-Analyst bei der Hypo-Vereinsbank. Doch die VW-Kommunikation will diesen Aspekt nicht betonen: „Wir kommunizieren nicht über den steigenden Aktienkurs“, sagt der Leiter der Unternehmenskommunikation, Thomas Mickleit. „Das ist ein zu flatterhafter Indikator.“ Sicherlich ist Mickleits Haltung zurzeit vernünftig: Die breite Öff-

fentlichkeit sieht den Fall nicht so nüchtern wie die Börsianer. So hat das Nürnberger Forschungsinstitut Puls erhoben, dass jeder zweite, der mit dem Gedanken eines VW-Kaufs spielt, das Marken-Image beschädigt sieht. Allerdings: Vier von fünf der Befragten geben an, solche Skandale beeinflussten ihr Kaufverhalten nicht. Und der Anteil der Befragten, die den Kauf eines VWs für die Zukunft komplett ausschließen, liegt sogar bei Null.

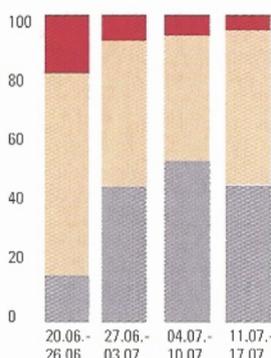
Trotz aller Schwierigkeiten, sagt auch Wirtschaftsjournalist Fockenbrock, sei es für das Unternehmen auf jeden Fall gut, wenn die Verquickung zwischen Politik, Vorstand und Gewerkschaft aufgelöst werde: „Dieser Skandal wird sicherlich Anlass sein, massiv aufzuräumen und mit den Rücksichten auf gewerkschaftliche und politische Interessen Schluss zu machen.“ VW kriegt mit seiner Krise so gleichzeitig eine Chance geliefert. Und auch Infineon und die Commerzbank werden, sobald die Fakten auf dem Tisch liegen, damit beginnen können, die Missstände zu bekämpfen, die sie erst in diese Situation gebracht haben.

### Panne zum Abschied

Das Trendthema Korruption war so mächtig, dass es auch auf den Abschied von Daimler-Chrysler-Vorstandschef Jürgen Schrempp abfärbte. Inzwischen ermittelt die Finanzaufsicht Medienberichten zufolge, ob der Rücktritt zu spät bekannt gegeben und dadurch die Ad-hoc-Meldepflicht verletzt worden ist. Zunächst stand aber Schrempp selbst im Visier der Medien. In den ersten Artikeln nach seinem Abgang waren Hinweise auf angebliche unlautere Geschäftspraktiken à la VW versteckt. „Völlig zu unrecht“, sagt Fockenbrock. „Es gibt bislang keinen einzigen Anhaltspunkt, dass Schrempp in irgendetwas Unseriöses verwickelt gewesen ist.“ Die Kommunikation des Wechsels ging in jedem Fall daneben – falscher Zeitpunkt, feindliches Meinungsklima, die Spekulationen schossen ins Kraut. Bei einem starken Markennamen wie DaimlerChrysler nicht erstaunlich. Erstaunlich vielmehr, dass die Kommunikation dem nicht vorgebaut hat. ■

### NEGATIVSCHLAGZEILEN

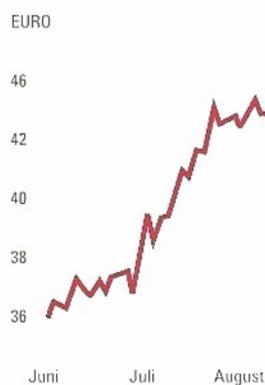
■ positiv  
■ ohne eindeutige Wertung  
■ negativ



Quelle: MediaTenor (Angaben in %)

### VOLKSWAGEN AG STAMMAKTIE

Angaben in %



Quelle: onvista