

Krisenprävention in Unternehmen

Das ständige Informationsbedürfnis einer stetig sensibleren werdenden Öffentlichkeit führt dazu, dass die tägliche Berichterstattung in den Medien immer kritischer wird.



Dr. Georg Eisenberger

Die Gefahr von plötzlichen Unternehmenskrisen

Wurde vor Jahren die Medienkommunikation von Unternehmen eigentlich noch weitgehend stiefmütterlich betrachtet, so zählt die Kommunikationsstrategie mittlerweile zu den entscheidenden Erfolgskriterien. Zur Kommunikationsstrategie zählt aber nicht nur die aktive Positionierung „in Friedenszeiten“, sondern auch die professionelle Auseinandersetzung in Krisenzeiten.



Martin Zechner, MBA

Latente Signale werden meistens übersehen

„Meistens reagieren Unternehmen oder Führungskräfte erst wenn es zu spät ist“, meint Martin Zechner. Viele Unternehmen verstünden es einfach nicht, gewisse Frühwarnsignale richtig zu deuten und bereits in der Phase vor dem offiziellen Ausbruch der Krise die richtigen Handlungen zu setzen. Zechner: „Würde man sich in dieser entscheidenden latenten Krisenphase professionell

mit den ersten Krisensignalen auseinandersetzen, bliebe einem meist ein komplizierter, langwieriger Krisenverlauf erspart!“ In der Regel beginnt nämlich die Bewältigung der Krise in den Unternehmen erst weit nach dem Ausbruch. Dabei wären es gerade die ersten Warnzeichen, wie Hinweise von Mitarbeitern, Kunden oder andere Signale am Markt, welche durch ihr Auftauchen noch eine frühzeitige Bewältigung garantieren könnten. Zechner: „Die klassische erste Reaktion von Unternehmen ist leider meistens das Verleugnen des Problems. Erstaunlicher Weise ist gerade in großen Konzernen diese Reaktion besonders weit verbreitet!“ Gleichzeitig dominieren in dieser Phase oft noch der Gedanke und die Einstellung unverwundbar zu sein. „Der Glaube an die eigene Unverwundbarkeit schwindet erst bei der ersten Medienrecherche, dann ist es aber regelmäßig zu spät, die Krise noch ohne öffentliches Aufsehen zu bewältigen“, so Zechner.

Unterschiedliche Arten erfordern unterschiedliche Zugänge

Je nach Auslöser werden endogene und exogene Krisen unterschieden. Häufiger treten Krisen mit endogenen Faktoren auf, das sind beeinflussbare Prozesse, die sich im Unternehmen selbst abspielen und damit durch das Unternehmen selbst zu steuern sind. Die Einflussnahme auf exogene Faktoren, also Prozesse, die von außen auf das Unternehmen einwirken, ist dagegen um vieles schwieriger. Georg Eisenberger bestätigt diese Unterteilung: „Wir haben in der Praxis in Krisensituationen sowohl mit Attacken von eigenen Mitarbeitern des Unternehmens als auch mit gezielten Angriffen von Konkurrenzunternehmen zu tun. Es macht einen wesentlichen Unterschied in der rechtlichen Krisenbewältigung, ob nun der Auslöser im Unternehmen selbst oder an anderer Stelle sitzt.“

Ist die Krise erst einmal ausgebrochen kommt eine Vielzahl unterschiedlichster Probleme und Fragen auf den Betroffenen zu. Zechner: „Krisenbewältigung in der Praxis ist ein möglichst gut funktionierendes Zusammenspiel zwischen Recht, Kommunikation und Betriebswirtschaftslehre. Eine der Teildisziplinen ist regelmäßig für die erfolgreiche Bewältigung zu wenig!“ Besonders komplex stellen sich die in letzter Zeit immer häufiger vorkommenden Fälle von gezielter, medialer Skandalisierung dar, welche gerade für Unternehmen eine immer größere Bedeutung darstellen. Es handelt sich dabei um neue Formen des ursprünglich aus der amerikanischen Politik kommenden dirty campaignings, welche durchaus existenzbedrohendes Ausmaß annehmen können. Eisenberger: „Am Informationsmarkt tauchen in kurzen Zeitabständen Gerüchte, Anschuldigungen und gezielte Attacken auf, die gestreut werden und nur ein Ziel haben, nämlich Personen oder Unternehmen in ein schiefes Licht zu rücken! Wenn man auf solche Gerüchte nicht sofort und mit aller Deutlichkeit reagiert, kann es durchaus sein, dass man von den Ereignissen überrollt wird, ohne vollständig verstanden zu haben, was da gerade passiert ist.“

Gefragt, woran man erkennt, dass diese sofortige erste Reaktion in einem Unternehmen funktioniert hat, antworten beide Experten gleichermaßen: „Wenn außerhalb des Unternehmens niemand etwas von der Krise mitbekommen hat.“ Wie dieses Idealziel zu erreichen ist, werden wir in den nächsten beiden Teilen unserer Serie beleuchten.

Viele Unternehmen scheitern in der entscheidenden Krisenphase: Der Krisenfrüherkennung

Betrachtet man den üblichen Verlauf von Krisen so zeigt sich, dass in der sogenannten Latenzphase die häufigsten Fehler begangen werden. Als Latenzphase wird der Zeitraum bezeichnet, in welchem für das Unternehmen noch Möglichkeiten bestehen, die Krise sehr frühzeitig zu erkennen. Werden die ersten Signale allerdings übersehen bzw wird auf die ersten Signale nicht

reagiert, kommt es meist zu einem vorgezeichneten Ablauf. Auf die Latenzphase folgt die Akutphase, in welcher das Unternehmen nicht nur mit der internen Krisenbewältigung zu kämpfen hat sondern auch im Blickpunkt der Öffentlichkeit steht. „Was sich dann abspielt ist ein interdisziplinärer Prozess, in welchem viele Personen gemeinsam unter großen Anstrengungen und vor allem unter Vernachlässigung des täglichen Geschäftes versuchen, diese akute Phase möglichst abzukürzen und die Krise damit zu beenden“, umreißt Rechtsanwalt Dr. Georg Eisenberger, Partner der renommierten Anwaltskanzlei Eisenberger & Herzog die Schwierigkeiten in der Akutphase.

Um es erst gar nicht so weit kommen zu lassen plädieren die beiden Experten für eigene Frühwarnsysteme, welche Unternehmen die Garantie geben, Latenzsignale richtig zu erkennen und anschließend Maßnahmen in die Wege zu leiten, die den Krisenausbruch verhindern. Dabei handelt es sich um Faktoren wie Wortmeldungen unzufriedener Mitarbeiter, Reklamationen kritischer Kunden und Lieferanten, Probleme von Produkten bei internen Produkttests. Zechner: „Natürlich hängen die Krisenindikatoren immer von der jeweiligen Branche ab. Eine Bank hat andere relevante Indikatoren als ein Automobilkonzern!“ Entscheidend dabei ist aber immer, dass das Problem auch an der richtigen Stelle landet. Daher sollten Unternehmen eigens definierte Informationsketten zur Anwendung bringen, wo nichts dem Zufall überlassen wird. Je nach Relevanz des Problems soll es zur Information der jeweiligen Abteilungs- oder Bereichsleiter kommen. Diese wiederum müssen genau wissen, wann und wie die Geschäftsführung oder der Vorstand des Unternehmens informiert werden. Zechner: „Die Mercedes A-Klasse hat uns vor zehn Jahren gelehrt was passieren kann wenn einzelne Signale nicht erkannt werden. Seit damals gibt es in großen Unternehmen genug Sensibilität für derartige Krisensymptome!“ Gestiegene Bedeutung kommt aber immer stärker der kriminellen Energie oder der Sabotage aus den Reihen der eigenen Mitarbeiter zu. Auslöser dafür sind oft Unzufriedenheit, Selbstüberschätzung, das Übergehen bei Beförderungswünschen oder aber auch gezielte Manipulation durch andere Marktteilnehmer.

Sollte einer dieser Faktoren auf ein Unternehmen zutreffen, sind allerdings die klassischen Frühwarnsysteme überfordert. Deshalb greift das präventive Krisenmanagement zu anderen Tools. Eisenberger dazu: „Viele Mitarbeiter haben einfach Angst davor, über solche Vorkommnisse am Arbeitsplatz zu berichten. Wir haben daher für zwei große österreichische Unternehmen ein eigenes „Whistle-Blowing-System“ installiert, wie es in vielen Amerikanischen Großbetrieben mittlerweile Standard ist. Dabei wird von Vorstand und Aufsichtsrat gemeinsam ein ansonsten nicht mit der Firma oder den handelnden Personen verbundenes möglichst renommiertes Anwaltsbüro beauftragt, eine Art Beschwerdestelle einzurichten. Der Anwalt hat den nicht abänderbaren Auftrag, die eingehenden Informationen auszuwerten und selbst zu entscheiden, wer (Abteilungsleiter, Vorstand oder Aufsichtsrat) über die Vorkommnisse informiert wird. Im Vorfeld wenden sich Vorstand und Aufsichtsrat in einem gemeinsamen Schreiben an die gesamte Belegschaft und teilen lediglich mit, dass der Anwalt beauftragt wurde, ein sogenanntes „Whistle-Blowing-System“ einzurichten und dass sich dieser Anwalt diesbezüglich direkt mit den Mitarbeitern in Verbindung setzen wird. Der Anwalt erklärt in weiterer Folge den Mitarbeitern schriftlich, was ein „Whistle-Blowing-System“ ist und erläutert seine eigene Unabhängigkeit von Vorstand und Aufsichtsrat des Unternehmens sowie seine absolute anwaltliche Verschwiegenheitspflicht. Allen Mitarbeitern wird die schriftliche Vereinbarung zwischen Unternehmen und Anwalt mitgeschickt, um so das Vertrauen der Belegschaft zu bekommen. Klar ist natürlich, dass dieses Vertrauen nie enttäuscht werden darf, sonst ist dieses Frühwarnsystem zum Scheitern verurteilt. Es ist uns auf diese Weise schon einmal gelungen, enormen Schaden von einem Unternehmen abzuwenden.“

Zur Anwendung kommt dabei ein elektronisches Informationssystem, welches es Mitarbeitern ermöglicht, ihre Beobachtungen ohne Angst von Repressalien per E-Mail dem beauftragten ansonsten firmenfremden Anwalt mitzuteilen. Der Anwalt ist in seiner Entscheidung, wie er die Informationen verwertet und wen er informiert, völlig frei, dies natürlich mit der Einschränkung, dass er keine Informationen nach Außen weitergeben darf. Diese Methode garantiert nicht nur eine frühzeitige Identifikation von ansonsten dahinschlummernden Problemen, sondern auch eine anonyme Behandlung. Anschließend muss bei vom Anwalt identifizierten Problemen natürlich eine tiefgehende Analyse der Themenstellung erfolgen, wodurch auch die Gefahr einer gezielten Diffamierung einzelner Mitarbeiter ausgeschlossen wird.