



# CISION®

---

# Krisenkommunikation planen und managen

*Online, offline und in  
sozialen Medien*

---

**Krisenkommunikation ist eine entscheidende Komponente jeder guten PR-Strategie. Durch soziale Medien und den Gebrauch moderner Geräte hat sich dieser Bereich in den vergangenen Jahren grundlegend gewandelt. Krisen, die offline entstehen, breiten sich online aus – und umgekehrt.**

Pressekonferenzen oder Pressemitteilungen allein reichen in einer Welt, die immer online und mobil unterwegs ist, als Kommunikationsmittel nicht mehr aus. 30% aller Unternehmenskrisen breiten sich innerhalb einer Stunde auf internationalem Niveau aus. Für PR-Fachleute heißt das, dass sie nicht nur dort präsent sein müssen, wo die Krise sich abspielt, sondern auch überall dort, wo ihre Zielgruppen aktiv sind. Das bedeutet, sowohl online als auch offline zu kommunizieren.



Digitale und soziale Medien spielen bei dieser Art von Kommunikation eine immer größere Rolle. Beide können innerhalb weniger Sekunden eine Krise auslösen oder anfachen. Ebenso schnell können sie eine Krise aber auch besänftigen.



Die jährliche Studie von Continuity Insight "[Crisis Communications 2014: Social Media & Notification Systems](#)" befragte Organisationen zu ihrer Nutzung sozialer Medien:

- **Mehr als die Hälfte (52%)** aller Befragten ist der Meinung, dass die Vorzüge von sozialen Medien als Werkzeuge zur Krisenkommunikation gegenüber den Risiken überwiegen.
- **Fast 62%** der Befragten wollen im Krisenfall soziale Medien nutzen, um Informationen zu sammeln. 2012 waren es noch 52%.
- **Mehr als die Hälfte (58%)** halten mobile Technologien für absolut unerlässlich zur Ausführung von Plänen zur Krisenkommunikation – 5% mehr als 2013.
- **40%** aller Unternehmen verfügen über eine Social Media-Strategie für den Krisenfall. 60% haben keinen solchen Plan aufgestellt.

Zu diesen 60% sollen Sie aber nicht gehören. Die Effektivität Ihrer Krisenkommunikation lässt sich durch das Aufstellen und Implementieren guter Planung steigern. Integrieren Sie auch soziale Medien und mobile Kommunikation in Ihren Plan. So können Sie den Dialog über Ihr Unternehmen mit bestimmen, Ihre Marke aufbauen und Ihre Stakeholder für sich begeistern.

## Jeder braucht einen Krisenkommunikationsplan

Eine Krise kann jede Marke treffen, unabhängig davon, ob sie B2B-, verbraucher- oder gemeinnützig orientiert ist. Für jeden kann es jederzeit und überall online oder offline zur Krise kommen.

Was ist also ein Krisenkommunikationsplan und warum ist er so wichtig?



Justin Saia, Manager of Corporate Communications bei Nissan, sagt dazu:

„Der Krisenkommunikationsplan soll einem Unternehmen helfen, Sicherheit und Wohlergehen seiner Mitarbeiter, Kunden und Stakeholder sowie den Ruf der Organisation und ihrer Marken zu schützen. Der Plan steckt den Rahmen ab für reaktionsschnelle und genaue Kommunikation mit Stakeholdern, darunter auch Mitarbeiter, Gemeinschaften, Medien, Verkäufer, Lieferanten, Investoren und Analysten. Er ist als Ergänzung zu einem allgemeinen Krisenmanagementplan gedacht.“ [1]

Einige Marken überstehen Krisen besser als andere. Von diesen Erfolgen kann man lernen. Es lohnt sich aber auch, Fehler zu untersuchen, die während vergangener Krisen gemacht wurden. Wichtig ist zu wissen, was zu tun und zu vermeiden ist.

Betrachten wir einige Beispiele. Manche davon sind gute Vorbilder, andere haben das Ziel in der Krise eher verfehlt. Zu jedem Beispiel haben wir ein Takeaway formuliert, das Sie in Ihren Krisenkommunikationsplan sowie Ihr tägliches Medien-Management integrieren können.

## Erst überlegen, dann kommunizieren

**Beispiel:** Ein führender Automobilhersteller sah sich einem komplexen Problem gegenüber: 1,6 Millionen Kleinwagen wurden aufgrund defekter Zündschlösser zur Reparatur zurückgerufen. Die Firma entschied sich dafür, Verantwortung zu übernehmen und transparent zu kommunizieren. Der Geschäftsführer sprach ehrlich mit Journalisten über das Thema, versprach die Instandsetzung der Zündschlösser und hielt dieses Versprechen auch im Anschluss an die Krise.





**Takeaway:** Oftmals ist der erste Impuls, angesichts eines Angriffs von außen defensiv zu werden, um die Marke zu schützen. Kommunizieren Sie aber nicht gleich die ersten Worte, die Ihnen in den Sinn kommen. Lassen Sie Ihre Aufregung erst einmal abkühlen, verfassen Sie dann Ihre Antwort und lassen Sie einen objektiven Dritten darüberlesen, bevor Sie Ihre Message an die Medien oder andere Zielgruppen versenden.

## Proaktiv kommunizieren

Krisen brechen oft aus, bevor einem Unternehmen alle nötigen Informationen dazu zur Verfügung stehen. Wie können Sie mit Stakeholdern kommunizieren, während sich das Geschehen erst entwickelt?



**Beispiel:** Viele der Marken, die Krisen erfolgreich beilegen können, leiten ihre gesamte Kommunikation durch einen einzelnen Ansprechpartner nach außen, meist ein Manager oder hochrangiger Mitarbeiter. Sichere Kommunikation seitens der Führungsspitze zeigt, dass ein Problem für das Unternehmen Priorität hat.

**Takeaway:** Es ist wichtig, auf welche Art und Weise Sie Informationen vermitteln. Denken Sie darüber nach, wen Sie als Sprecher wählen und welche Kommunikationskanäle Sie nutzen wollen. Wer wird den richtigen Ton treffen und Zielgruppen besänftigen können, auch dann wenn keine neuen Informationen zur Verfügung stehen?

## Bleiben Sie ansprechbar — Offene Kommunikation

**Beispiel:** Ein Technikfehler hätte eine Spendenkampagne zum Scheitern verurteilen und die zuständige Organisation Millionen kosten können. Stattdessen brach die Firma einen Rekord.



Ein Fehler auf der Webseite verhinderte das Spenden an verschiedene Organisationen über ein Spendenportal. Als die willigen Spender online ihren Frust aussprachen, antworteten die Verantwortlichen auf jeden Tweet und jeden Facebook-Post mit einer personalisierten Nachricht. Die Taktik zeigte Wirkung: Bis die Webseite wieder funktionstüchtig war, blieb die Krise unter Kontrolle und zuletzt wurden mehr als €15 Millionen gesammelt.



**Takeaway:** Für den Fall einer technischen Störung sollten Sie schon im Voraus Stellungnahmen formulieren und Mitarbeiter bestimmen, die diese kommunizieren können. Technikfehler können und werden vorkommen. Bereiten Sie sich also darauf vor.

## Krisenkommunikation planen und managen

Mit Ihrem Krisenkommunikationsplan sollten Sie drei Phasen abdecken: vor der Krise, während der Krise und nach der Krise. Alle drei sind wichtige Bestandteile eines effektiven und erfolgreichen Reaktionsplans.

Stellen Sie Ihre Strategie im Worksheet-Format dar und ordnen Sie jeweils eine Taktik einem möglichen Szenario zu.

### Vor der Krise

Wann, wo und wie es zur Krise kommt, haben Sie nicht in der Hand. Ihre Reaktion auf die Ereignisse aber können Sie steuern. Erstellen Sie schon im Voraus einen Plan, bevor es überhaupt zur Krise kommt.



Die internationale PR- und Kommunikationsfirma [Burson-Marsteller](#) sagt:

„Eine Firma, die in Krisenvorbereitung investiert, wird sich schneller von Krisen erholen können als eine, die sich nicht auf potentielle Krisen vorbereitet hat – darüber hinaus sind die Kosten für das Unternehmen geringer.“



## 1. Prüfen Sie Ihr Unternehmen auf Krisenanfälligkeit.

Es ist nicht leicht, sich auf das Unbekannte vorzubereiten. Breeanna Straessle, Director of Corporate Communication bei Cision, empfiehlt, in einem Brainstorming „alles zu sammeln, was schief gehen kann. Zuerst müssen Sie verstehen, welche Möglichkeiten es gibt, um dann in einem zweiten Schritt Ihr Vorgehen planen zu können.“ [2]

Ordnen Sie bei Ihrer Prüfung jedes mögliche Szenario einer Risikostufe sowie zentralen Anlaufstellen und Eskalationspunkten zu. Untersuchen Sie, was sich verhindern lässt, und leiten Sie die nötigen Schritte ein, um solche Situationen zu vermeiden.

## 2. Wählen Sie mit Bedacht, auf welche Auseinandersetzungen Sie eingehen wollen.

Nicht jede schlechte Rezension, negative Tweet oder gescheiterte Pressekonferenz ist gleich eine Krise. Welches sind die wirklichen Krisen? Besprechen Sie dies mit Ihren Stakeholdern und entscheiden Sie sich dafür, ob Sie eine Situation als *Problem* oder als *Krise* einstufen. Ein Problem kann Wellen schlagen, hat aber keine langfristigen Auswirkungen auf die Marke. Eine Krise dagegen kann Ihrer Marke permanenten Schaden zufügen und möglicherweise zu Gewinnverlusten führen.



Wenn Sie den Unterschied zwischen Krisen und Problemen verstehen, können Sie effektivere Pläne erstellen und Ihre Ressourcen besser verteilen, wenn es doch zu einer Krise kommt.

### 3. Stellen Sie fest, wo Ihre Zielgruppe aktiv ist und wie Sie sie am besten erreichen.

Seien Sie immer dort zur Stelle, wo die Krise sich entwickelt, vergessen Sie aber nicht, an strategischen Positionen Informationen zu teilen, nämlich dort, wo Ihre Zielgruppen sich aufhalten. Eine bereits etablierte Community kann dazu genutzt werden, dass eine Botschaft schnell Verbreitung findet.

### 4. Bestimmen Sie einen Sprecher.

Finden Sie in Ihrem Team die Mitarbeiter mit den richtigen Fähigkeiten. Manche Menschen können gut mit sozialen Medien und großen Menschenmengen umgehen, werden aber bei einem Einzelinterview leicht nervös. Das sollten Sie im Voraus wissen und einen anderen Mitarbeiter mit Interviews betrauen.

### 5. Bereiten Sie Ihre Stellungnahme vor.

Stellungnahmen können für mehrere verschiedene Notfälle vorbereitet werden und zum Beispiel genutzt werden, wenn auf Twitter um 2 Uhr morgens eine Krise ausbricht. Sie gehören zu jedem Krisenkommunikationsplan dazu, sind aber in sozialen Medien ganz besonders wichtig. So können Sie im Notfall zu jeder Tages- und Nachtzeit schneller reagieren.

Eine Stellungnahme abzugeben ist fast immer der erste Schritt in der Krisenkommunikation. Sie noch in der Planungsphase vorzubereiten ist also essentiell. So müssen Sie Ihre Stellungnahme dann nur noch an die Situation anpassen, wenn eine Krise ausbricht.



Stellungnahmen sollten kurz und bündig sein. Teilen Sie mit, dass das Unternehmen sich des Problems bewusst ist und die Sache untersucht. Kündigen Sie auch einen konkreten Zeitpunkt an, zu dem Sie neue Ergebnisse und weitere Informationen kommunizieren werden.

## 6. Bieten Sie Ihrem Team fortlaufend Schulungen an.

Veranstalten Sie für Ihre Mitarbeiter Schulungen zu Krisen in klassischen und sozialen Medien. Jede Plattform hat charakteristische Eigenschaften und es ist hilfreich, sich darüber regelmäßig auf den neuesten Stand zu bringen.

[Jonathan Bernstein](#) von Bernstein Crisis Management sagt dazu:

„Ein Training für Sprecher hilft dabei, auf Krisen vorzubereiten und auf eine Art und Weise auf sie reagieren zu können, die für alle Stakeholder optimal ist.“

## 7. Führen Sie Krisensimulationen durch.

Simulationen sind ähnlich wie Feueralarmübungen. Sie zeigen auf, inwiefern Sie auf den Fall der Fälle vorbereitet sind. Externe Anbieter wie zum Beispiel [Polpeo](#), [Firebell](#) oder [Social Simulator](#) können dabei hilfreich sein. Diese Dienste simulieren Markenkrisen und helfen Unternehmen, diese zu planen, zu managen und nachzuarbeiten.

## 8. Behalten Sie die öffentliche Meinung im Auge.

Nutzen Sie Tools zur Beobachtung sozialer Medien wie zum Beispiel [Cisions Social Media-Monitoring](#). Richten Sie E-Mail-Benachrichtigungen ein und beobachten Sie auch Analysen und Metriken. Anhand solcher Zahlen lässt sich oft vorhersagen, dass etwas unter der Oberfläche schmort, bevor es offen sichtbar wird.





## Während einer Krise

Die wichtigste Regel lautet: Keine Panik. Sie müssen zwar schnell reagieren, aber nicht in den nächsten drei Sekunden. Entfernen Sie sich ein Stück vom Computer oder Ihrem Handy, sammeln Sie sich und ordnen Sie Ihre Gedanken. Suchen Sie Ihren Krisenplan und die vorbereiteten Stellungnahmen heraus. Reagieren Sie dann erst auf die Situation.



Wenn eine Krise ausbricht, brauchen Sie eine Checkliste, die als Ihr Leitfaden dient. Brechen Sie sofort alle Marketing-Aktionen und Promotionen ab und beginnen Sie damit, *alle* Mediengattungen zu beobachten.

Beginnen Sie dort, wo es gerade brennt. Wenn die Krise sich auf Twitter abspielt, konzentrieren Sie sich auf Twitter. Verlinken Sie dort auf eine veröffentlichte Stellungnahme und teilen Sie dann erst Ihre Botschaft über andere Plattformen.

Reagieren Sie, auch wenn Sie noch nicht alle Fakten kennen. [Noelle Hawton](#), Autorin für The Business Journal, schreibt:

„Ein Mangel an Kommunikation gibt Anderen die Möglichkeit, die Story zu lenken, und kann den Eindruck erwecken, dass das Unternehmen distanziert, unvorbereitet und gleichgültig ist.“

Schweigen im Angesicht einer sich entwickelnden Krise ist nicht gut für Ihre Marke.

### 1. Bieten Sie eine Plattform für Beschwerden an.

Wenn möglich, sollten Sie bestimmen, wo die Kommunikation stattfindet. Ihr Publikum braucht einen Ort, wo es seinem Unmut Luft machen kann, und Sie sollten dazu in der Lage sein, den Austausch zu beobachten und wo nötig darauf zu antworten.



## 2. Drücken Sie sich klar und einfach aus.

Wenn Sie glaubwürdig wirken wollen, nutzen Sie normale Alltagssprache. Fachausdrücke oder eine übermäßig unternehmerische Sprache sind nicht hilfreich.

## 3. Passen Sie bereits vorliegende Kommunikationen an.

Sie müssen nicht bei jeder Krise das Rad neu erfinden. Nutzen Sie Ihre Stellungnahmen und passen Sie diese an die aktuelle Situation an. Fügen Sie bei Bedarf andere Reaktionen, zum Beispiel auf Instagram oder Snapchat, hinzu.

Ihre Message sollte auf die angesprochene Zielgruppe und die genutzte Plattform zugeschnitten sein, um den größtmöglichen Effekt zu erreichen.

## 4. Erstellen Sie eine einfache, eindeutige Message.

Sie sollten maximal drei wichtige Botschaften vermitteln, empfiehlt Bernstein: „[Ihr] Team weiß grundsätzlich schon, welche Art von Informationen sich Ihre Stakeholder wünschen. Was sollten die Stakeholder über diese Krise im Speziellen wissen? Sagen Sie das einfach, klar und deutlich.“

Je klarer und einfacher Ihre Message ist, desto besser. Das verringert die Gefahr, dass sie missverstanden wird, und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass sie von der Öffentlichkeit aufgenommen und unterstützt wird.

## 5. Versenden Sie über alle Kanäle konsequent die gleiche Botschaft.

Die Implementierung sollte sich natürlich je nach Medium oder Plattform unterscheiden, aber Ihre darin enthaltene Botschaft sollte immer mit der des Unternehmens übereinstimmen.



## 6. Holen Sie die Krise aus dem Netz.

Traditionelle Kommunikationsmethoden haben immer noch ihren Wert. Wenn eine Pressekonferenz oder ein Interview der beste und schnellste Weg ist, eine Krise beizulegen, tun Sie dies.

## 7. Messen Sie die Wirkung Ihrer Kommunikation.

Ihre Kommunikation sollte während einer Krise nicht sich selbst überlassen werden. Beobachten und messen Sie, welche Auswirkungen Ihre Message hat. Welche Mitteilungen haben Anklang gefunden? Welche haben zu weiteren Beschwerden geführt? Bestärken Sie die einen und reduzieren Sie die anderen. Testen Sie wenn nötig andere Kanäle und Plattformen. Indem Sie die Reaktionen Ihrer Stakeholder ermitteln, können Sie Ihre Kommunikation in Echtzeit optimieren. Nutzen Sie dazu zum Beispiel die [Cision Medienanalyse](#).

## Nach der Krise

Nach einer überstandenen Krise richtig zu handeln ist genauso wichtig wie davor und währenddessen. Dies steigert Ihre Wachsamkeit, zeigt, was funktioniert hat und was nicht, bringt auf Erfahrung basierende Best Practices mit sich und fördert Engagement und Loyalität.



## 1. Lassen Sie auf Worte Taten folgen.

Worte allein können als bloße Maßnahme zur Schadensbegrenzung interpretiert werden.

Eine gute Tat oder Veränderung Ihrer Prozesse, von der niemand hört, hilft Ihrer Marke aber nicht dabei, sich von einer öffentlichen Krise zu erholen. Worte und Taten gehen Hand in Hand. Kommunizieren Sie beides.



## 2. Überprüfen Sie Ihre Analysen und Metriken.

PR basiert auf Daten. Ziehen Sie aus den Zahlen Bilanz, nicht aus Ihrem Bauchgefühl. Nutzen Sie Ihre Analysen, wenn Sie an Stakeholder berichten und wenn Sie Ihren Krisenkommunikationsplan oder auch Ihre gesamte PR-Strategie überarbeiten.

## 3. Aktualisieren Sie regelmäßig Ihren Krisenkommunikationsplan.

Laut Saia ist „ein Krisenkommunikationsplan nur von Vorteil, wenn er als flexibles Dokument gehandhabt wird, das aktiv gewartet, oft geprüft und eingeübt wird. [...] Kontinuierliche Recherche ist wichtig, um aktuelle Best Practices aus der Branche und neue Strategien berücksichtigen zu können.“ [3]

Identifizieren Sie nach einer Krise die Stärken und Schwächen Ihres Kommunikationsplans, um sich auf den nächsten Ernstfall vorzubereiten.

## 4. Teilen Sie den revidierten Plan mit Ihrem Team.

Die Überprüfung Ihres Kommunikationsplans nützt Ihnen nur, wenn Sie diesen mit Ihren Kollegen teilen. Saia empfiehlt Unternehmen, den jeweils aktuellen Plan in digitaler Form im Intranet der Firma zu speichern und jedem Mitglied des Kommunikationsteams ein gedrucktes Exemplar zur Verfügung zu stellen. Die gedruckte Version dient als Sicherheit für den Fall einer technischen Komplikation.



## Überwinden Sie PR-Krisen durch Vorbereitung und Planung

Kommunikationskrisen können über jedes Unternehmen hereinbrechen – auch über Ihres. Glücklicherweise kann man sich aber darauf vorbereiten. Erstellen Sie einen Plan. Identifizieren Sie geeignete Mitarbeiter für dessen Durchführung. Schreiben Sie ein Skript, das in vielen verschiedenen Situationen einsetzbar ist. Seien Sie sich dessen bewusst, wo Ihre Zielgruppen aktiv sind und wie Sie sie am besten erreichen.

Nutzen Sie alle verfügbaren Tools für Ihre Kommunikation, um Krisen zu verhindern, zu bewältigen und nachzuarbeiten, sodass Ihre Marke die nächste Krise nicht nur überleben, sondern auch daran wachsen kann.

[1] Saia, Justin. Interview. 18. Mai 2015.

[2] Straessle, Breeanna. Interview. 15. Mai 2015.

[3] Saia, Justin. Interview. 18. Mai 2015.