Und nun? Was tun!

Krisenkommunikation in den Zeiten Coronas

Ein Leitfaden von

MEDIAVANTI

Ins Abseits

Wie ein Weltkonzern leichtfertig seinen guten Ruf aufs Spiel setzt.

Willi Haentjes ahnte es sofort. „Diese Meldung wird Wellen schlagen!", so kommentierte der Bild-Redakteur am 26. März 2020 seinen Artikel. Überschrift: „Adidas-Shops zahlen keine Miete mehr". Der Journalist sollte Recht behalten. Um 17.21 Uhr ging die Nachricht über den Ticker, wenig später war in den sozialen Netzwerken der Teufel los. Und nicht nur dort.

„Es ist richtig, dass Adidas, wie viele andere Unternehmen auch, vorsorglich Mietzahlungen temporär aussetzt, wo unsere Läden geschlossen sind." Mit diesen Worten bestätigte eine Sprecherin des Sportartiklers den Wahrheitsgehalt der Story. Wie Deichmann und H&M nehmen die Herzogenauracher ein kürzlich vom Bundestag verabschiedetes Gesetz für sich in Anspruch. Es soll helfen, Wohnungsmieter und Kleinbetriebe vor Kündigungen zu schützen, wenn sie ihre Miete in der Zeit der Corona-Krise nicht zahlen können.

„Sie bringen damit ein Gesetz in Verruf, das Mieter vor Obdachlosigkeit schützen soll."

Lukas Siebenkotten, Präsident Deutscher Mieterbund

Adidas geht es gut. Sehr gut sogar. 2019 betrug der Umsatz 23,6 Mrd. Euro, 1,9 Mrd. konnten als Gewinn verbucht werden. Im Januar gab der Dax-Konzern bekannt, im laufenden Jahr für eine Milliarde Euro Aktien zurückkaufen zu wollen. Vorstandschef Kasper Rorsted verkündete seinen Plan, „zum sechsten Mal in Folge eine Gewinnsteigerung im zweistelligen Bereich zu erzielen".

Es gibt Unternehmen, die sind übler dran. Und für sie, die kleinen Läden und inhabergeführten Geschäfte, denen der Umsatz wegbricht und deren Existenz gefährdet ist, ist das Coronahilfegesetz gedacht – nicht aber für weltweit agierende Konzerne mit oder ohne drei Streifen. Das Ansinnen von Adidas mag formalrechtlich legal sein, legitim ist es in keinster Weise.

Kaum ist Haentjes' Artikel vom geplanten Mietstopp in der Welt, hagelt es Kritik. Ein Hinterbänkler aus dem Deutschen Bundestag verbrennt ein altes T-Shirt des Sportartikelherstellers und twittert ein Video von der Aktion. Der Hashtag #boykottadidas wird geboren. Facebook quillt über vor Empörung und Häme. Corona hat seinen ersten Shitstorm. Und was macht Adidas? Nichts.

Studien besagen: Je früher man reagiert, desto eher schafft man es, Schaden zu vermeiden. Doch während sich die Twitter-Community das Maul zerreißt, hält sich Adidas bedeckt. Erst nach drei Tagen Sendepause meldet sich Vorstand Rorsted in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zu Wort und versucht zu relativieren: Alles halb so wild, die meisten der 26 betroffenen Shops in Deutschland gehörten ja „großen Immobilienvermarktern und Versicherungsfonds". Es gehe nur ums Stunden der Miete, alles sei vorab besprochen. Und den vier privaten Vermietern werde man ihr Geld natürlich überweisen.

„Man hat eine Entscheidung getroffen,
ohne der enormen Symbolkraft Rechnung zu tragen."

Thorsten Hennig-Thurau,
Marketingprofessor

Für ihr wachsweiches Statement haben die Profis in der fränkischen Kommunikationsabteilung eine halbe Ewigkeit benötigt. Doch statt Fehler oder zumindest Ungeschicklichkeiten einzuräumen, liefern sie eine schlappe Rechtfertigung. So macht das, was als Schadensbegrenzung gedacht ist, die Sache nur schlimmer. Der Shitstorm wütet längst in Tornadostärke durchs Land.

Und Adidas, diese Marke von Weltrang und lange exzellentem Ansehen, steht plötzlich als Schmarotzer und Krisengewinnler da. Im Abseits. Der Schiedsrichterassistent winkt bereits mit der Fahne.

Nachspielzeit: Am 1. April (kein Scherz) und damit sechs Tage nach Anpfiff, zieht der Konzern die Notbremse und verspricht: „Wir zahlen!" Zudem möchte man sich „in aller Form" entschuldigen. Und weiter: „Fairness und Teamgeist sind seit jeher eng mit Adidas verknüpft und sollen es auch bleiben."

Trotz des (zu) späten Eingeständnisses bleibt am Ende ein Eindruck hängen: Adidas hat es vergeigt. Das Unternehmen hat sich in der Öffentlichkeit als eines präsentiert, das in einer schwierigen Lage ausschließlich an seine eigenen Interessen denkt und sowohl das große Ganze aus den Augen verliert, als auch die eigene Reputation gefährdet. Aber Egoismus ist in Krisen nicht angebracht. Und das ist keine neue Erkenntnis.

Dass es auch anders geht, zeigt ein zweiter Fall – ebenfalls aus der Welt der Sportartikler.

In die Offensive

Wie ein Weltkonzern in der Krise etwas für seinen guten Ruf tut.

Die Experten sind sich einig: Adidas wird noch lange an den Folgen seines selbstverschuldeten Miet-Debakels zu knabbern haben. Da dürfte es den Konzernverantwortlichen umso saurer aufstoßen, dass ausgerechnet der große Konkurrent Nike zeigt, worauf es angesichts der Corona-Krise ankommt: auf Zusammenhalt und Solidarität.

John Donahoe war zwanzig Jahre bei der Management- und Unternehmens-beratung Bain & Company beschäftigt. Nach sieben Jahren als Chef von Ebay und einem Zwischenstopp bei ServiceNow, einem Betreiber von Cloud-Platt-formen, ist er seit Januar 2020 Präsident und CEO von Nike. Und wird in seiner neuen Funktion gleich voll gefordert: Schon gut zwei Monate nach seinem Einstieg muss der Mann aus Illinois die wohl größte Krise in der Geschichte des Unternehmens managen.

Auch dem seit vielen Jahren weltweit führenden Anbieter von Sportschuhen und Sportbekleidung macht der Corona-Virus schwer zu schaffen. Ein Kommunikationsprofi wie Donahoe weiß, was in einer solchen Situation zu tun ist: Er muss selbst in den Ring steigen und den Kampf aufnehmen. Nichts anderes erwarten die Beschäftigten, die Geschäftspartner, die Kunden von ihm.

„In der Krise müssen wir strategisch entscheiden."

Laurent F. Carrel,
Professor an der Universität Bern

„Just do it" lautet die Nike-Botschaft seit der Firmengründung. Es ist mehr als ein griffiger Slogan. Es ist eine Verpflichtung. Wir zaudern und zögern nicht, wir machen.

Und John Donahoe beweist, dass das keine Plattitüde ist. Bereits einige Tage zuvor haben er und eine Reihe zahlungskräftiger Partner zugesagt, insgesamt 15 Millionen Dollar für den Kampf gegen die Pandemie zu spenden. Doch damit nicht genug. Die Welt braucht und wartet auf ein weiteres Signal. Und ja, sie wartet auch auf jemanden, der sich nicht wegduckt, sondern Verantwortung übernimmt. Just do it.

Donahoe nutzt die Chance. Am 24. März erklärt er in einer Videokonferenz: „Unternehmen wie Nike müssen ihren Beitrag leisten.“ Zugleich kündigt er an, in Zusammenarbeit mit der Oregon Health & Science University Gesichtsmasken und medizinische Geräte zu produzieren. Ein Statement. Deutlich wird: Nike steht für Lösungen. Das Unternehmen agiert – während der Konkurrent drüben in Germany nur reagiert. Und der Firmenchef weiß: Wer jetzt etwas zum Kampf gegen Corona beisteuert, leistet einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft.

Oder ist das alles doch nur Berechnung? Gut fürs Image? Nein, sagt Christian Henne, Geschäftsführer des Munich Digital Institute und selbst lange für Nike tätig. Das Unternehmen beweise immer wieder, dass es seiner DNA folge: „Nike ist mutig, schnell und konsequent.“ Und anders als Adidas habe man in Oregon „schon immer verstanden, wie wichtig öffentliche Wirkung für die Marke ist“.

„Ich kann doch nicht sagen, Haltung zeigen, ja toll, und beim ersten Gegenwind zurückweichen.“

Andrea Reschke, Fernsehmoderatorin

Voraussetzung dafür: kommunizieren, rechtzeitig kommunizieren, richtig kommunizieren. Letztlich geht es im Geschäftsleben immer um Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Um Haltung. Wer bleibt standhaft, wenn der Wind ins Gesicht bläst? Wer widersetzt sich kurzfristigen Trends im Hinblick auf langfristige Perspektiven? Und wer kommuniziert so, dass die Authentizität nicht verloren geht?

„In der Krise zeigt sich der Charakter“, hat der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt einmal gesagt. In solchen Situationen können Unternehmen beweisen, dass Haltung für sie tatsächlich mehr ist als ein Teil des Marketing. Können? Nein, sie müssen es beweisen. Den einen gelingt das, den anderen nicht.

„Reputation kommt zu Fuß und verschwindet zu Pferde.“

Nikolaus von Bomhard, Aufsichtsratsvorsitzender Deutsche Post

Schlagzeilen

Adidas steht zurecht am Pranger

(Süddeutsche)

Verheerendes Eigentor

(Express)

Schämt euch! Euer Handeln kann unser Land nicht gebrauchen

(Hamburger Morgenpost)

Ein Armutszeugnis für das deutsche Unternehmertum

(t-online.de)

Adidas - die hässliche Fratze des Kapitalismus?

(Redaktionsnetzwerk Deutschland)

Die 5 großen Fehler von Adidas

(und was man hätte besser machen können)

1 **Brisanz unterschätzt:** Adidas hat verkannt, dass die Nachricht „Mietstopp“ die Menschen empört, weil der Eindruck entsteht, ein vor allem für „kleine Leute“ gedachtes Gesetz werde von einem Konzern „gekapert“. Sensibel geht anders.

2 **Miserables Timing:** Adidas hat viel zu lange mit seiner Reaktion auf den Shitstorm gewartet – vor allem in den sozialen Medien, in denen jede Stunde zählt.

3 **Krisenmanagement versagt:** Adidas hat die falschen Kommunikationswege gewählt. Wenn online die Stimmung hochkocht, muss auch online darauf reagiert werden, nicht in einem Interview mit der FAZ.

4 **Kein Fehlereingeständnis:** Der Vorstandschef, der drei Tage abgetaucht war, hat in seiner ersten Reaktion keine Fehler des Unternehmens eingeräumt, sondern versucht, das Vorgehen zu rechtfertigen. Damit hat er weitere Image-Einbußen in Kauf genommen.

5 **Keine Verantwortung:** Die Entschuldigung und die Zusage, doch Miete zu zahlen, kamen deutlich zu spät. Zudem wurde versäumt, der Angelegenheit etwa durch die Ankündigung, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, einen positiven Schlussdreh zu geben.

MEDIAVANTI

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt!“

Walt Whitman Rostow, amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler

Corona verändert alles. Die Art, wie wir leben, wie wir arbeiten und wie wir miteinander umgehen.

Nichts wird nach Ende der Krise so sein wie zuvor. Doch während die halbe Welt längst im Krisenmodus agiert, haben viele Unternehmen und Institutionen kommunikativ noch immer nicht in den Krisengang hochgeschaltet. Dabei warten Beschäftigte auf Antworten, genau wie Kunden, Banken, womöglich auch die Presse. Und warten und warten und warten.

Der Grund liegt auf der Hand: Kaum jemand war auf einen solchen Fall vorbereitet. Und so erwischte das Virus viele auf dem falschen Fuß. Dabei ist eine Erkenntnis keineswegs neu:

Die Krise kommt immer im falschen Moment.

Entgegen anderslautenden Vermutungen gibt es keinen gut geeigneten Zeitpunkt dafür. Wichtig zu wissen ist, wie man reagiert. Und da zählt nur eins: die richtige Vorbereitung!

Damit Corona uns nicht den Boden unter den Füßen wegzieht, muss neben der Bewahrung der Gesundheit der Beschäftigten mehr und mehr die Kommunikation in den Fokus rücken. Nur durch offene und klare Worte lässt sich Vertrauen bewahren bzw. neu aufbauen.

Im Vorteil sind jene Unternehmen und Institutionen, die bereits über ein Konzept verfügen und es nur noch aus der Schreibtischschublade hervor holen müssen. Sie wissen, dass die Basis für die Bewältigung von Krisen in guten Zeiten gelegt wird. Und:

Krisenkommunikation ist niemals ein Luxus, sondern stets eine tragende Säule des Risikomanagements.

5 Top-Tipps für die Zeit vor der Krise

(und wie man sich darauf vorbereiten kann)

1 **Krisen proben:** Spielen Sie denkbare Krisenszenarien einmal durch. Welches Ereignis könnte Ihr Unternehmen in Mark und Bein treffen? Wie reagieren Sie darauf? Wo müssen Sie Ihre Pläne überarbeiten oder aktualisieren?

2 **Verantwortlichkeiten bestimmen:** Krisen eignen sich nicht für personelle Experimente. Definieren Sie, wer für das Unternehmen spricht und wie Abstimmungsprozesse laufen. Und vergessen Sie die Vertretungsregelung nicht.

3 **Sprachregelungen festlegen:** Rechnen Sie damit, in der Krise kühlen Kopf bewahren zu müssen. Dabei hilft es, wenn vorher genau festgelegt ist, was gesagt werden soll – gegenüber der Presse, zu Mitarbeitern, in Mailings und den sozialen Medien.

4 **Auf kritische Fragen vorbereiten:** Die Presse wird nicht einfach kommentarlos Ihre Stellungnahme veröffentlichen, sondern nachhaken. Bereiten Sie sich darauf vor. Welche Argumente sind Ihnen wichtig? Legen Sie sich drei Kernbotschaften zurecht, die Sie unbedingt anbringen wollen.

5 **Krisenkonzept verfassen:** Wichtige Regeln für den Krisenfall schriftlich festzuhalten hilft, die Nerven zu bewahren. Ein Konzept enthält relevante Informationen, Abläufe und Botschaften und muss jedes halbe Jahr auf seine Gültigkeit überprüft werden.

MEDIAVANTI

12 Punkte, die verantwortlich sind für Ihre Reputation

1	Erfolg / Misserfolg	2	Mundpropaganda
3	Empfehlungen	4	Ruf und Image
5	Marktlage	6	Kundenstimmen
7	Mitarbeiter	8	Social Media
9	Presse	10	Konkurrenz
11	Gerüchteküche	12	gesellschaftliche Verantwortung

Alle Punkte haben Einfluss auf der Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Wenn es nur an einem davon Schwierigkeiten gibt, drohen Image und Renommee in Mitleidenschaft gezogen zu werden. Dann ist es Ihre Aufgabe, gegenzusteuern - bevor aus einem Problem eine Krise wird.

10 Krisenfälle, in die Sie hineinschliddern könnten

Die Coronakrise stellt sicherlich den größten Einschnitt in das gesellschaftliche Leben in den letzten Jahrzehnten dar. Ist sie überwunden, macht uns das aber nicht immun gegen weitere Krisen. Eine Vielzahl an Szenarien ist denkbar:

1. Es tritt ein gravierender technischer Fehler auf.
2. Es drohen Liquiditätsengpässe oder gar die Insolvenz.
3. Sie haben mit großen Absatzeinbrüchen zu kämpfen.
4. Eine Betriebsübernahme oder ein Verkauf stehen ins Haus.
5. Sie haben Probleme bei der Materialbeschaffung.
6. Sabotage sorgt für Produktionsausfälle.
7. Sie befürchten Gesundheitsgefährdungen durch Schadstoffe.
8. Die Zahl der Arbeitsunfälle hat sich drastisch erhöht.
9. Sie stellen Kriminalität unter den Mitarbeitern fest.
10. Sie werden stellvertretend für Ihre Branche haftbar gemacht.

5 Tipps, wie Sie richtig informieren

(und wie man die gröbsten Fehler vermeidet)

1 **Zur Chefsache machen:** Krisenkommunikation ist stets Chefsache! Regel: Je dramatischer eine Situation, desto hochrangiger der Informant. Sind Sie sich in fachlichen Fragen nicht sicher, nehmen Sie einen Experten zur Unterstützung hinzu.

2 **Mitarbeiter zuerst:** Egal, welche Nachricht sie zu verkünden haben, informieren Sie Ihre Beschäftigen immer zuerst. Niemand soll aus den Medien oder durch den Flurfunk erfahren, wie es um Ihr Unternehmen bestellt ist.

3 **Offen kommunizieren:** Informieren Sie sachlich, klar und offen. Vermeiden Sie Geheimniskrämerei und Salamitaktik. So sorgen Sie stets für Transparenz und Vertrauen und machen Entscheidungen nachvollziehbar.

4 **Aktualität bedenken:** Das Beispiel Corona zeigt, dass sich Krisenlagen täglich ändern können. Verwenden Sie darum Formulierungen wie „nach heutiger Kenntnis“. So bleibt die Option, auf neue Fakten zu reagieren. Niemand nimmt es Ihnen übel, dann von einer „Neubewertung der Situation“ zu sprechen.

5 **Lösungen präsentieren:** Verharren Sie nicht in der Defensive. Versuchen Sie vielmehr, das Heft des Handelns in der Hand zu behalten. Wenn Sie Auswege aus der Krise kennen, zeigen Sie sie auf und übernehmen Sie die Initiative.

MEDIAVANTI

„Von den Chinesen können wir viel lernen: Für Gefahr und Chance haben sie das gleiche Schriftzeichen.“

Richard von Weizsäcker, ehemaliger Bundespräsident

Nichts scheint mehr weiterzugehen? Das Schild mit dem Symbol für Sackgasse steht überlebensgroß vor Ihnen? Bewahren Sie die Ruhe. Eine Krise als Chance zu verstehen, kann bedeuten, gestärkt aus ihr hervorzugehen.

In der Krise und erst recht danach muss alles auf den Prüfstand. Wo hat das System versagt, warum haben die Frühwarnsysteme nicht angeschlagen? Jetzt besteht nicht nur die Möglichkeit, sondern die zwingende Notwendigkeit, Dinge neu zu ordnen, Abläufe anders zu organisieren.

Das Unternehmen wird in solchen Situationen zurückgefahren auf seinen Kern. Wir sehen, worum es wirklich geht. Was wir anzubieten haben. Und mit welcher Haltung wir den Markt betreten. Wer hier die richtigen Zeichen setzt, verantwortungsbewusst handelt und die langfristige Perspektive nicht aus den Augen verliert, kann bereits in der Krise die Wende zum Guten einläuten.

Das chinesische Schriftzeichen für Krise beinhaltet tatsächlich zwei Silben, die einzeln gelesen die Worte Gefahr und Chance bedeuten.

5 Schritte für die Zeit nach der Krise

(und was man in keinem Fall vergessen sollte)

1 **Presseberichte sichten:** Beginnen Sie frühzeitig mit dem Monitoring. Werten Sie aus, was die Zeitungen geschrieben haben und wie sich die Multiplikatoren in den Social Media äußern. Lancieren Sie Meldungen, dass es nun wieder aufwärts geht.

2 **Führungsstärke zeigen:** Machen Sie Ihren Beschäftigten klar, wie Sie den Betrieb wieder ins Laufen bringen wollen. Motivieren Sie das Team und informieren Sie Ihre Kunden über den Neustart und die ersten Aktivitäten.

3 **Erfahrungen verarbeiten:** Was hat geklappt, woran hat es gemangelt? Stellen Sie sich selbst diese Fragen, lassen Sie die Mitarbeiter von ihren Erfahrungen berichten. Und ziehen Sie die richtigen Schlüsse daraus. Optimieren Sie Website und Social-Media-Kanäle, pflegen Sie die Kontakte zur Presse.

4 **Vorbereitungen treffen:** Nach der Krise ist vor der Krise. Wenn alles überstanden ist, atmen Sie kurz durch. Danach bringen Sie das Krisenkonzept und die Kontaktlisten auf Stand und spielen die Szenarien nochmal durch.

5 **Optimistisch bleiben:** Begreifen Sie die Krise als Chance. Sie haben sich flexibel gezeigt, neue Kommunikationswege ausprobiert, Stärke bewiesen. Nehmen Sie dieses Bewusstsein mit in den Alltag. Es wird Ihnen helfen, Probleme zu überwinden.

MEDIAVANTI

Krisenkommunikation in der Politik

(und warum man die Öffentlichkeit suchen sollte)

1 **Zeigen Sie sich:** Politiker, die in der Krise abtauchen, sind schnell weg vom Fenster, Krisenmanager gewinnen Wahlen. Verunsicherte Menschen erwarten Führung, Klarheit und Anteilnahme. Stellen Sie sich der Verantwortung.

2 **Zeitgemäß kommunizieren:** Pressemitteilungen sind weiterhin wichtig, aber nutzen Sie auch die Möglichkeiten, die die Digitalisierung bietet. Besonders bewegte Bilder bewegen. Video, Chats, Podcasts – es gibt viele Optionen, sich als Landrat oder Bürgermeister der Öffentlichkeit zu präsentieren.

3 **Besonnen bleiben:** Niemand erwartet hektischen Aktionismus von Ihnen. Im Gegenteil: Bleiben Sie besonnen und bieten Sie den Menschen Orientierung. Spekulieren Sie nicht, sondern zeigen Sie Lösungswege auf.

4 **Klartext sprechen:** Formulieren Sie immer einfach, deutlich und klar. Auch wer nicht sachkundig ist, sollte verstehen können, was Sie sagen möchten. Und verzichten Sie unbedingt auf Floskeln und Ausflüchte im Stil von „Kein Kommentar“.

5 **Hoffnung machen:** Eine der wichtigsten Aufgaben von Politikern besteht darin, der Bevölkerung Hoffnung zu machen. Es gibt keine Situation, die aussichtslos ist. Zeigen Sie, dass Sie die Lage im Griff haben und sich kümmern. Je öfter, desto besser.

MEDIAVANTI

Krisenkommunikation: Vertrauen Sie den Profis!

Zielführende Krisenkommunikation braucht Erfahrung und Know-how. Keine Krise ist wie die andere. Der Einzelfall muss genau analysiert, jede Option geprüft und eine maßgeschneiderte Strategie entwickelt werden, um die Schäden möglichst gering zu halten.

All das machen wir in unserer Agentur. Seit Jahren. Und mit Erfolg.

Entwerfen wir gemeinsam einen Plan, wie Sie der Krise trotzen können. Wie Sie mit Ihren Mitarbeitern kommunizieren, gegenüber Ihren Kunden und Partnern auftreten und der Presse Auskunft geben sollten.

Vertrauen Sie uns. Wir beraten Sie gern unverbindlich, vereinbaren Sie jetzt einen Termin. Wir sind für Sie da und unterstützen Sie.

Claus Spitzer-Ewersmann
Geschäftsführer

Strategieberatung
Krisenkommunikation
Storytelling

Tel. (0441) 30 91 24-11
spitzer@mediavanti.de

Olaf Peters
Geschäftsführer

Strategieberatung
Krisenkommunikation
Social-Media-Strategie

Tel. (0441) 30 91 24-12
peters@mediavanti.de

Alke zur Mühlen
Redakteurin

Krisenkommunikation
Storytelling
Social-Media-Strategie

Tel. (0441) 30 91 24-16
zurmuehlen@mediavanti.de

MEDIAVANTI

Content
Concept
Communication

Donnerschweer Str. 90
26123 Oldenburg

Tel. (0441) 30 91 24-0
anfrage@mediavanti.de
www.mediavanti.de