

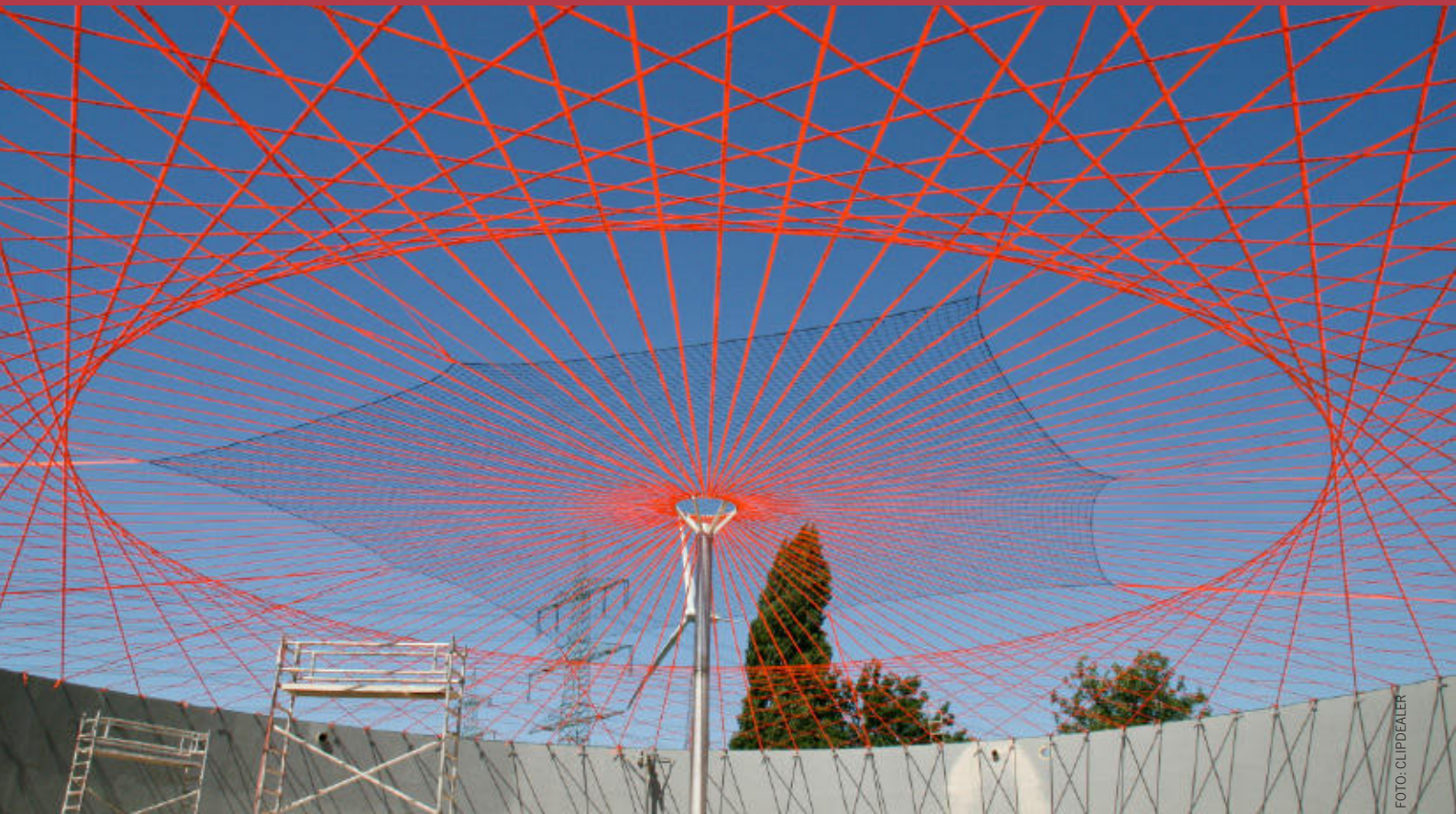


FOTO: CLIPDEALER

KRISE, RISIKO, KONFLIKT

KOMMUNIKATION ALS VERTRAUENSFÖRDERUNG UND SICHERHEITSNETZ IN SCHWIERIGEN ZEITEN

Eine Krise kann jedes Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Biogasbranche treffen. Sie kann intern entstehen durch einen Störfall, menschliches Versagen, eine Entscheidung der Geschäftsführung. Sie kann sich von außen nähern durch einen Politikwechsel, Anwohnerbeschwerden oder negative Berichterstattung. Wie soll das einzelne Unternehmen dann reagieren? Was muss als erstes getan und gesagt werden? Es ist zwar bekannt, dass beharrliches Schweigen, die altbekannte Salami taktik oder gar Leugnen nicht zum Erfolg führen. Aber diese Fehler sind immer wieder an der Tagesordnung. Die Verhinderung und kommunikative Bewältigung von Krisen ist daher ein nicht zu unterschätzendes Thema.

Von Ingo Seeligmüller und Carolin Rößler

Das Wort „Krise“ stammt aus dem Griechischen (*krisis*) beziehungsweise Lateinischen (*crisis*) und bedeutet Wende- oder Entscheidungspunkt. Als Fachbegriff aus der Medizin bezog sich der Begriff ursprünglich auf den Verlauf einer Krankheit. Das ist interessant, da wir uns auch heute noch unter einer Krise eine unverhofft ein-

tretende negative Situation vorstellen, die durch einen bestimmten Verlauf gekennzeichnet ist. Ein Spezialfall ist die Unternehmenskrise, die klassisch definiert werden kann als: „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhal-

tig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder -vernichtung“¹.

Diese beinahe altherwürdige Definition von Krystek hat bis heute nicht an Aktualität verloren. Zentral sind die Merkmale der Unberechenbarkeit, Unbeeinflussbarkeit sowie natürlich der Negativität eines Zustandes oder einer Entwicklung. Im schlimmsten Fall beenden Krisen die Existenz eines Unternehmens – Grund genug, sich mit ihnen und vor allem ihrer Prävention eingehender zu beschäftigen. Denn falls sich eine Krise nicht abwenden lässt, ist es gut, wenigstens auf sie vorbereitet zu sein.

Krise ist nicht gleich Krise

Es gibt unterschiedliche Arten von Krisen. Sie können ihren Ursprung innerhalb eines Unternehmens haben oder auch extern begründet sein, wie zum Beispiel durch Naturkatastrophen oder bewusste Attacken. Wir können daher durchaus sagen, dass sich die gesamte Biogasbranche in einer Krise befindet, die ihren Ursprung extern in politischen Entscheidungen hat. Das auslösende Ereignis war vor allem die Novellierung des EEG 2014. Die Regelungen stellen die betroffenen Unternehmen vor große Herausforderungen. Dabei geht

es nicht nur um Umsatzeinbußen, sondern auch um Existenzen. Es ist also auf jeden Fall angebracht, hier von einer Krise zu sprechen.

Globaler betrachtet lassen sich diese Schwierigkeiten wiederum auf die politische Unsicherheit gegenüber den Energieträgern Biogas beziehungsweise Biomethan zurückführen, die vor allem auf der negativen Berichterstattung in den vergangenen Jahren fußt. Ob diese durch weitere Akteure intendiert ist, mag dahingestellt sein. Streng genommen lässt sich dieser Umstand nicht als Krise bezeichnen, aber es handelt sich dabei um ein durch die Medien erzeugtes Klima, das den Eintritt von Krisen begünstigt und weiterhin begünstigen wird.

Neben diesen umfassenden externen Unsicherheiten können sich natürlich auch für einzelne Unternehmen Krisensituationen entwickeln. Ein klassisches Beispiel sind Proteste von Bürgerinitiativen, die sich aktiv gegen den Bau oder Betrieb von Produktionsanlagen stemmen. In diesem Zusammenhang wird von Akzeptanzkrisen gesprochen. Das dramatischste Beispiel sind jedoch sicherlich Unfälle. Sie sind besonders schwierig zu handhaben, da sie unvorhergesehen eintreten und in ▶

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

LIMATOR
PRALLBRECHER

Biomasse erster Klasse

- Großes, einsetzbares **Substratspektrum**
- Erhöhter **Substratdurchsatz**
- Kontinuierlicher **Chargenbetrieb** möglich
- **Einfache Bedienung** und Wartung
- **Reduziert Rührzeiten** und Schwimmschichten im Fermenter

Ihr Vorsprung mit LINDNER:
Hohe Gasausbeute, selbst
mit schwierigen Materialien.



we reduce it >>> www.l-rt.com

einem kurzen Zeitraum eine hohe Medienrelevanz entwickeln können. Das trifft insbesondere zu, wenn Menschen oder die Umwelt zu Schaden kommen.

Krisen und wahrgenommene Ängste

Vor allem die Kommunikation zur Krisenprävention ist eng mit dem Begriff des „Risikos“ verknüpft und wird auch als Risikokommunikation bezeichnet. Im Gegen-

satz zur Krise, die durch ein handfestes Ereignis oder eine Entscheidung eintreten kann und eine bestimmte Verlaufsform hat, beziehen sich Risiken auf Wahrscheinlichkeiten und wahrgenommene Ängste. Der Begriff ist schwierig zu definieren, denn die Einschätzung eines Risikos ist bedingt durch die von Mensch zu Mensch unterschiedliche Bewertung eines Ereignisses. Außerdem existiert die Unsicherheit, dass ein negatives Szenario eintreten könnte, jedoch nicht eintreten muss.

Risiken sind daher auch häufig ideologisch und hängen stark davon ab, inwieweit der einzelne Bürger glaubt, aufgeklärt zu sein. Dieses Verständnis ist wichtig, weil es zeigt, dass wir oftmals mit den eigenen, als überzeugend empfundenen Argumenten nicht automatisch unsere

Stakeholder – also Anspruchsgruppen wie Politik, Anwohner oder Öffentlichkeit – überzeugen. Hier gilt: Nur wer eine Situation mit den Augen seiner Stakeholder sieht, wird auch mit ihnen in Dialog treten können. Nur wer ihre Sprache spricht und ihre Argumente versteht, kann sie überzeugen. Fundamentalisten, die sich gegen jegliche Veränderungen stemmen, sind allerdings schwerlich zu überzeugen. Das gilt sowohl für den Bau einer Anlage als auch für gesellschaftspolitische Diskussionen. Selbst eine ausgefeilte Strategie der Akzeptanzkommunikation kann hier wenig bewirken.

Kommunikation als Problemlöser?

Unternehmenskrisen mit Kommunikation begegnen – was soll das bringen? Es ist ein Fehlschluss zu denken, dass Kommunikation in Krisen nichts erreicht, weil sie keine handfesten Ergebnisse liefert. Ebenso ist es ein Irrtum zu glauben, dass sie in der Krise das Allheilmittel darstellt, um Fehlverhalten oder externe Probleme auszubügeln. Aber Krisen und Risiken haben, wie beschrieben, viel mit Wahrnehmung zu tun. Und das ist klassisches Terrain für die Kommunikation.

Emotionen, nicht Sachargumente, sind die Grundlage der öffentlichen Meinung. Vor allem wenn der eigene Unternehmenserfolg eng mit politischen Entscheidungen verknüpft ist, bestimmt die Meinung der Öffentlichkeit beziehungsweise der Medien die Lizenz zum Han-

deln. Für die Biogasbranche ist dies im Zusammenhang mit der Förderung der Erneuerbaren Energien der Fall. Für den Bürger – den Wähler – verhält es sich so: Wenn er komplexe Sachverhalte, wie die Tank-Teller-Problematik oder die Funktionsweise der Förderbedingungen, nicht selbst beurteilen kann und den Argumenten von Experten nicht traut oder sie nicht versteht, dann zählen seine eigenen Emotionen und kritischen Bilder.

Kommunikation, insbesondere Public Relations (Öffentlichkeitsarbeit), regelt die Beziehungen zwischen einem Unternehmen und seinen Stakeholdern. Damit sind jene wie Anwohner, Politiker oder Umweltverbände gemeint, bei denen keine festen Bindungen bestehen – zum Beispiel über den Preis für ein Produkt. Hier gibt es keine andere Möglichkeit, als die eigenen Werte zu vermitteln und kontinuierlich Vertrauen aufzubauen.

Der wichtigste Teil der Krisen- beziehungsweise Risikokommunikation ist daher die Prävention von Krisen: ein kontinuierlicher Reputations- und Vertrauensaufbau, indem die eigenen Werte vermittelt werden, und natürlich auch eine gute Vorbereitung für den möglichen Ernstfall. Dies gilt vor allem für „klassische“ Krisensituationen.

Prävention, Bewältigung und Nachbereitung in der Krisenkommunikation

Am Beginn der Konzeption oder der Umsetzung der strategischen Krisenkommunikation steht eine umfangreiche Analyse des eigenen Unternehmens, der Branche, der Interessen der Stakeholder und natürlich der konkreten Risikosituation. Die Analyse bildet die Grundlage für die Formulierung einer Kommunikationsstrategie, verschiedener Szenarien sowie passender Maßnahmen. Sie sollte nicht vernachlässigt werden, da sie wichtige Hinweise dafür liefert, welche Botschaften die Stakeholder tatsächlich erreichen können. Die Krisenkommunikation sollte im Idealfall außerdem in ein umfassenderes Krisenmanagement eingebettet sein. Schließlich zählt im Falle einer Krise das gesamte Handeln eines Unternehmens.

Die Prävention von Krisen ist im Idealfall so erfolgreich, dass es erst gar nicht zur Krise kommt. Zentrales Element bildet daher ein fundiertes Issues Management, also die Identifikation, Analyse und Bearbeitung der Anliegen der Stakeholder. Das Monitoring von klassischen regionalen Medien, Social Media, aber auch persönlichen Anfragen an das Unternehmen und Ähnlichem bildet hierfür die Basis. Ziel ist, Signale für Konflikte frühzeitig zu erkennen und in die Kommunikationsstrategie des Unternehmens einzuarbeiten. Besorgte Bürger müssen Antworten auf ihre Fragen bekommen und mit Risiken sollte offen umgegangen werden.

Im Rahmen der Prävention ist es vor allem wichtig, ein vernünftiges Maß an Transparenz für die Risikokommunikation zu finden. Denn es handelt sich hier um Ereignisse, die vielleicht nie eintreten werden. Aufklärung darf keine Panikmache sein. Die Kommunikation komplett zu unterlassen und über die eigene Geschäftstätigkeit zu schweigen, ist ebenfalls keine Option.

ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

tigkeit zu schweigen, kann jedoch ebenso fatal sein, da auf diese Weise kein Vertrauen aufgebaut wird. Je nach Geschäftsfeld und Risiko sind auch ganz praktische Vorkehrungen zur Vorbereitung von Krisen wichtig: die Entwicklung eines Krisenhandbuchs beispielsweise, das Anlegen einer Dark Site für den Ernstfall sowie Trainings und Übungen.

Tritt eine Krise tatsächlich ein, kann ihre Bewältigung ein Kraftakt werden. Je nachdem, wie sie sich gestaltet, sind ganz individuelle Maßnahmen notwendig. Eines lässt sich jedoch problemlos verallgemeinern: In der Krise dient Kommunikation vor allem der Information der Stakeholder, also von Mitarbeitern, Behörden, Medien, Anwohnern, Politikern usw. Das Unternehmen lässt durch seine Botschaften erkennen, dass es die Krise erkannt hat und bewältigen wird. Die schnelle und auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Stakeholder zugeschnittene Vermittlung verlässlicher Informationen steht dabei im Mittelpunkt. Haben Sie Zeit in die Krisenprävention investiert, kann nun zügig ein Krisenstab gebildet, die passende Strategie für die jeweilige Situation formuliert und können die passenden Worte gefunden werden. Trotz aller guter Vorbereitung und des erfolgreichen Überstehens einer Krise gilt jedoch, dass über Jahre erworbenes Vertrauen in kürzester Zeit verlorengehen kann. Daher ist es essenziell, Krisensituationen im Nachgang zu evaluieren, daraus zu lernen und in die kontinuierliche Präventionsarbeit und den erneuten Reputationsaufbau einzuflechten. Auf diese Weise kann das kommunikativ geförderte Vertrauen zu einem Sicherheitsnetz im Krisenfall werden. ◀

Quellenangabe: 1KRYSTEK, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse. Wiesbaden: Gabler

Autoren

Ingo Seeligmüller

Geschäftsführer

Carolin Rößler

Beraterin

NEULAND PR

NPR Strategische Kommunikation GmbH

Humboldtstr. 15 | 04105 Leipzig

Tel. 03 41/23 10 900

E-Mail: info@neuland-pr.de

www.neuland-pr.de

Ihr starker Partner für:

Substrat-Aufbereitungs- und Zerkleinerungstechnik

für jedes Substrat die richtige Aufbereitungstechnik:

- **BioCutter**
 - als geschlossenes System in den Förderweg integrierbar
 - Erweiterungssystem für vorhandene Anlagen
- **Hammermühle** mit Bypass-Lösung
 - speziell für faserige Stoffe



Schubbodencontainer in Stahlbauweise

- Volumen 40 m³ – 200 m³, als Twin bis 300 m³
- VA-Schubrahmen, Kunststoffauskleidung
- wahlweise Dosier- oder Fräswalzen



Zugbodensystem in Betonbauweise

- Ober-, Unterflur befahrbar
- Volumen 80 – 175 m³
- VA-Schubrahmen, Kunststoffauskleidung



Kompaktsystem

- komplett aus Edelstahl
- Volumen 13 – 33 m³
- mit 2 Dosierwalzen



EIN UNTERNEHMEN
DER HUNING GRUPPE

HUNING Maschinenbau
 GmbH
 Wellingholzhausener Str. 6
 D-49324 Melle

Tel. +49 (0) 54 22/6 08-2 60
 Fax +49 (0) 54 22/6 08-2 63
info@huning-maschinenbau.de
www.huning-maschinenbau.de