

Fallbeispiel Krisen-PR

Von Carsten Lange, PR-Berater (DPRG)

Der Fall: Ein Catering-Unternehmen steht im Verdacht, einer Kantine verdorbene Lebensmittel geliefert zu haben. 10 Personen, die in der Kantine gegessen haben, wurden mit Lebensmittelvergiftung ins Krankenhaus eingeliefert. Die Presse hat schon Wind davon bekommen, der Aufruhr ist groß...

- Was muss der Geschäftsführer des Catering-Unternehmens in dieser Situation tun?
- Wie kann Public Relations in dieser Situation helfen?

Ein Krisenplan und gleichzeitig ein Beispiel dafür, dass nur Public Relations in einer solchen Situation den Schaden beheben kann.

0. Überblick

1. Situationanalyse
2. Strategie (Ziele, Zielgruppen, Botschaften, Maßnahmen)
3. Operativ-taktische Umsetzung (sofort, in den ersten beiden Stunden, in den ersten 12-18 Stunden)
4. Evaluation

1. Situationsanalyse

Das Catering-Unternehmen befindet sich in einer äußerst kritischen Situation. Zwar ist nicht bewiesen, dass es mit seinen Lieferungen die Erkrankungen verursacht hat – aber vieles spricht dafür.

Die wesentlichen Faktoren, die das weitere Vorgehen bestimmen und die berücksichtigt werden müssen, sind:

- Lebensmittelerkrankungen erregen stets ein großes Aufsehen in der Öffentlichkeit und eine starke emotionale Betroffenheit bei vielen Menschen.
- Sollte die Erkrankung der Betroffenen durch das Unternehmen verursacht worden sein, drohen neben hohen Schadenersatzforderungen und einem juristischem Nachspiel auch ein starker Imageschaden. Hinzu kommt, dass bereits negative

Einstellungen gegenüber der Firma vorliegen, so dass mit vorschnellen und unberechtigten Schuldzuweisungen zu rechnen ist.

- Völlig unvorhersehbar ist am Anfang, wie sich der Fall entwickeln wird. Er kann sich verschärfen oder entspannen.
- Das Unternehmen muss alles tun, um die Krise zu bewältigen. Es ist von Anfang an zum raschen Handeln gezwungen; die schnelle Reaktion hat oberste Priorität. Gleichzeitig muss es versuchen, möglichst aktiv die kommunikative Situation zu bestimmen. Es darf also nicht in eine Situation geraten, in der es nur noch reagieren kann.

2. Strategie

Kommunikative Ziele:

Das Catering-Unternehmen hat primär zwei kommunikative Ziele:

- Der schon eingetretene Imageschaden muss minimiert werden, indem verloren gegangenes Vertrauen durch Offenheit und Transparenz zurückgewonnen wird.
- Es muss sich als verantwortungsvolles Unternehmen darstellen und deutlich machen, dass es an einer vollständigen Aufklärung interessiert ist.

Zielgruppen

- Erkrankte Personen
- Kollegen, Freunde, Angehörige der Erkrankten sowie Nicht-Erkrankte, die gleichwohl auch in der Kantine gegessen haben
- Eigene Mitarbeiter
- Gesundheitsamt und weitere Aufsichtsbehörden
- Medien, vor allem die Lokalmedien

- Kunden des Unternehmens; vor allem der Betrieb, in dem es zur Erkrankung gekommen ist, aber auch weitere Betriebe, die beliefert werden
- Lieferanten, also die Zulieferer aus der Nahrungsmittel-/Lebensmittelbranche

Kommunikative Botschaften

- Erkrankte Personen: Das Unternehmen steht zu seiner Verantwortung und tut alles, um den Fall aufzuklären und weitere Schäden zu verhindern.
- Kollegen, Freunde, Angehörige der Betroffenen sowie Nicht-Erkrankte, die in der Kantine gegessen haben: Das Unternehmen hat öffentlich versichert, dass es den Fall aufklären und dass es Konsequenzen ziehen wird, wenn die Verantwortung bei ihm liegt.
- Eigene Mitarbeiter: Unser Unternehmen hat schnell und verantwortungsbewusst reagiert, damit weitere Personen nicht geschädigt werden. Es wird alles getan, um den Fall aufzuklären. Wir können stolz sein auf unser Unternehmen.
- Gesundheitsamt: Es wurde schnell und umfassend über die Erkrankung der 10 Personen informiert.
- Medien: Trotz der Krise hat sich das Unternehmen offen und gesprächsbereit gegenüber den Medien erwiesen.
- Kunden (Kantinen): Ein solcher Fall wird sich kaum wiederholen, weil das Unternehmen verantwortungsbewusst mit seinen Produkten und Kunden umgeht. Trotz der Krise haben wir weiter Vertrauen zu ihm.
- Lieferanten: Die Erkrankungen sind ein einmaliger Vorgang. Die Geschäftsbeziehungen sind nicht gefährdet.

Kommunikative Maßnahmen

Die wichtigsten Maßnahmen sind folgende:

- Interne Kommunikation
- Personale Kommunikation, also der direkte Dialog mit den Zielgruppen

- Medienarbeit (Pressekontakt, Hintergrundgespräche, Pressemitteilungen, evt. Pressekonferenz)

3. Operativ-taktische Umsetzung

Wegen der Brisanz des Falles und der emotionalen Aufladung kommt dem schnellen Handeln oberste Priorität zu, so dass die Aktivitäten wesentlich nach dem Zeitablauf strukturiert werden müssen. Weiter muss das Unternehmen aktiv kommunizieren, keinesfalls reaktiv.

Sofortige Aktivitäten, nachdem das Unternehmen von den Erkrankungen erfahren hat

- Idealerweise hat das Unternehmen früher schon damit gerechnet, dass sich irgendwann ein solcher Fall ereignen kann, bei dem es direkt betroffen ist. Deshalb greift es auf den „in der Schublade“ liegenden Krisenplan zurück, um trotz der emotional stark beanspruchenden Situation rational handeln zu können.
- Zunächst stellt der Geschäftsführer das Krisenteam zusammen, das aus ihm selbst und leitenden Angestellten seines Betriebes besteht. Dieses Team hält ständig Kontakt untereinander und bespricht alle wesentlichen Maßnahmen. Besonders wichtig ist die Bestimmung eines Ansprechpartners für die Medien.
- Wie ein Feuerwehrtrupp bei der Brandbekämpfung muss das Krisenteam rasch und zielgerichtet handeln: Das Team analysiert zunächst die Situation danach, welcher Schaden eingetreten ist, wie viele Personen wirklich erkrankt sind, ob mit weiteren Erkrankten zu rechnen ist, welche Zielgruppen angesprochen werden müssen, wie die Situation in den Griff bekommen werden kann, was unbedingt getan werden muss. Das weitere Vorgehen und eine gemeinsame Sprachregelung werden festgelegt.

Aktivitäten in den ersten beiden Stunden

- Die eigenen Mitarbeiter werden über den Fall offen informiert, möglichst in direkter Kommunikation, indem zum Beispiel alle Mitarbeiter zusammen gerufen werden. Das Unternehmen macht deutlich, dass die Krankheitsursache und die Verantwortlichkeit noch nicht feststehen, dass aber das Unternehmen dafür in Frage kommt. Den Mitarbeitern wird gesagt, dass sie sich nicht öffentlich äußern dürfen. Wenn Anfragen der Presse kommen, ist dafür der Geschäftsführer bzw.

der von ihm beauftragte Kommunikationsmanager zuständig. Den Mitarbeitern wird deutlich gemacht, dass das Unternehmen die Aufklärung vorbehaltlos unterstützt.

- Der Geschäftsführer trifft sich, soweit möglich, persönlich mit dem betroffenen Kantinenleiter und verspricht die Aufklärung des Falles. Der Geschäftsführer erweist sich in der Krise als kooperativ.
- Weiter nimmt er, so weit möglich, direkten Kontakt mit den Betroffenen auf. Er fährt ins Krankenhaus, um die Erkrankten und deren Angehörige persönlich zu treffen und ihnen ihr Mitgefühl auszusprechen. Wenn das nicht möglich ist, nimmt er zumindest telefonischen Kontakt auf. Zweck dieser Kontakte ist es, Präsenz zu zeigen und die Situation emotional zu entschärfen.
- Es wird eine Hotline eingerichtet, wo Betroffene, Angehörige, Freunde usw. anrufen können. Die Hotline hat primär die Funktion, eine Kontaktmöglichkeit dieser Menschen zu dem vermeintlichen Verursacher zu ermöglichen und damit ebenfalls von emotionalem Druck zu entlasten.
- Der Pressesprecher oder dafür Beauftragte nimmt Kontakt mit allen regionalen Medien auf. Angerufen werden dabei diejenigen Redakteure, zu denen das Unternehmen bereits einen guten Kontakt hat. Es wird signalisiert, dass es an der vollständigen Aufklärung interessiert ist und dass man für weitere Anfragen der Medien offen ist.
- Das Gesundheitsamt bzw. weitere Aufsichtsbehörden werden informiert. Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit wird unterstrichen.
- Alle Kunden werden darüber informiert, dass es einen Schadenfall gibt. Das ist insofern wichtig, als durchaus auch bei den anderen Betrieben, welche vom Cateringservice beliefert werden, Erkrankungen auftreten können (daher werden gleichzeitig vorsorglich alle Lebensmittelauslieferungen gestoppt).

Folgende 12-18 Stunden

Wegen der Unsicherheit, wie sich der Fall weiter entwickeln wird, muss das Krisenteam mit Szenarien arbeiten. Zwei Faktoren bestimmen jetzt den Fall: Die

Dramatik der Lage sowie die Feststellung der Verantwortlichen für die Erkrankungen. Mindestens folgende vier Szenarien sind denkbar:

- Die gesundheitliche Situation der bisher Betroffenen verschlimmert sich, eine oder mehrere Personen sterben an der Erkrankung; eventuell treten auch in anderen Betrieben, die beliefert wurden, Erkrankungen auf / Gleichzeitig stellt sich heraus, dass das Catering-Unternehmen mit seinen Lieferungen für die Erkrankungen verantwortlich ist.
- Die gesundheitliche Situation der bisher Betroffenen verschlimmert sich, eine oder mehrere Personen sterben an der Erkrankung; eventuell treten auch in anderen Betrieben Erkrankungen auf / Die ersten Untersuchungen ergeben, dass die Firma keine Verantwortung trägt (etwa weil die Lebensmittel, welche die Erkrankungen hervorgerufen haben, gar nicht von ihr geliefert wurden).
- Die Erkrankungen der Betroffenen bessern sich. Weitere Erkrankungen aus anderen Kantinen werden nicht gemeldet / Das Unternehmen ist verantwortlich.
- Die Erkrankungen der Betroffenen bessern sich. Weitere Erkrankungen aus anderen Kantinen werden nicht gemeldet / Die ersten Untersuchungen ergeben, dass das Unternehmen keine Verantwortung trägt.

	Verantwortung	Keine Verantwortung
Akute Situation verschärft sich	<i>Worst Case</i>	
Akute Situation entspannt sich		<i>Best Case</i>

Auf jedes Szenario muss das Unternehmen sich einstellen und kommunikative Maßnahmen vorbereiten. Noch einmal komplizierter wird die Situation, wenn die Gefährlichkeit der Erkrankungen über Tage hinweg nicht eingeschätzt werden kann.

Für den Worst Case sollten eine Pressekonferenz vorbereitet und ein professioneller Krisenberater engagiert werden. Welches Szenario auch eintritt, das Krisenteam sollte auf jeden Fall folgendes tun:

- Die Medienberichterstattung muss aufmerksam verfolgt werden. Insbesondere die „schnellen Medien“ wie Internet und Rundfunk müssen beachtet werden.

- Die Lokalmedien werden in den Betrieb eingeladen zu Hintergrundgesprächen, um vor Ort zu verdeutlichen, wie wichtig dem Betrieb das Qualitätsmanagement ist. Vor allem der Vorwurf, das Unternehmen nehme es mit der Hygiene nicht so genau, muss entkräftet werden.
- Sobald erste Ergebnisse über die Gründe der Erkrankungen vorliegen, werden Medien, Geschäftspartner (Kunden, Lieferanten), die Erkrankten und deren Angehörige darüber direkt informiert, die Lokalmedien durch eine Pressemitteilung. Sollte sich herausstellen, dass das Unternehmen einen Fehler gemacht hat, sollte das offen kommuniziert werden; außerdem sollten erste Konsequenzen (z.B. Einführung eines besseren Qualitätsmanagement) angekündigt werden.
- Die eigenen Mitarbeiter müssen weiter auf dem Laufenden gehalten werden. Kommuniziert werden muss auch, dass der Betrieb Lehren aus dem Fall ziehen wird und dass sich Änderungen im Betriebsablauf / Qualitätsmanagement ergeben werden.

4. Evaluation

- Die Medienberichte, auch überregional, müssen sorgfältig beobachtet und ausgewertet werden. Besonders wichtig ist die qualitative Analyse: Wie wird über den Fall inhaltlich berichtet? Welches Bild wird gezeichnet? Wie wirken sich die Berichte auf das Image des Unternehmens aus?
- Daneben sollten auch die direkten Feedbacks der eigenen Mitarbeiter, der Erkrankten und deren Angehörige, der Kunden und Lieferanten analysiert und ausgewertet werden. Diese Gruppen sollten nach Abklingen der Krise direkt befragt werden. Die Auswertung ergibt zwar kein exaktes Bild, liefert aber dennoch wichtige Hinweise.