



# Kommunizieren in der Krise

---

Lorenz Steinke

# Kommunizieren in der Krise

Nachhaltige PR-Werkzeuge  
für schwierige Zeiten

2., überarbeitete Auflage

Lorenz Steinke  
Rellingen, Deutschland

ISBN 978-3-658-14645-0      ISBN 978-3-658-14646-7 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-14646-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2014, 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort zur 2. Auflage

Seit der ersten Auflage dieses Buches ist in der Krisenkommunikation viel passiert und auch die Medienwelt hat sich stark verändert. Daher freute es mich sehr, dass der Verlag mit der Bitte an mich herantrat, eine zweite, aktualisierte Auflage dieses Buches zu erstellen und dabei auch auf jüngste Entwicklungen in der Krisenkommunikation einzugehen. Bekannte Krisen wie die ADAC-Affäre 2014 oder der Diesel-Skandal bei VW haben auch in Deutschland eine enorme Sensibilität dafür geschaffen, welchen großen Schaden derartige Krisen für ein Unternehmen, seine Kunden und die getäuschte Öffentlichkeit mit sich bringen. Immer wieder wurde ich noch vor einigen Jahren bei Vorträgen gefragt, ob es sich überhaupt lohne, sich auf Kommunikationskrisen, Shitstorms und damit verbundene mögliche Negativberichterstattung vorzubereiten, da dies alles doch offenbar keinen nachhaltigen Schaden verursachen würde und die Öffentlichkeit bekanntlich schnell vergäbe. Seit den Ereignissen beim ADAC und bei VW sind diese Fragen weitgehend verstummt.

Daher gehe ich in diesem Buch auf diese beiden Krisen in neu hinzugekommenen Kapiteln ein und werde den Ablauf dieser beiden Kommunikationskrisen mit zahlreichen Einblicken näher beleuchten.

Gleichzeitig ist es auch weiterhin der Ansatz dieses Buches, Öffentlichkeitsarbeitern praktischen Rat auf der Höhe der Zeit zu geben. Deshalb gibt es zu diesen Themen und auch zu allen weiteren neu hinzugekommenen Fallbeispielen wieder ausführliche Handlungsempfehlungen und Praxistipps.

---

# Vorwort

## Wer sollte dieses Buch lesen?

Es dauert zehn Jahre, einem Unternehmen ein positives Image zu verleihen, aber nur zehn Sekunden, dieses zu verlieren (Warren Buffett).

Ihr Unternehmen kennt keine Krisen, erst recht keine Kommunikationskrisen: Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner stehen zu hundert Prozent hinter Ihnen. Alle Produktionsstandorte und sämtliche Produkte haben nicht nur eine vorbildliche Umweltbilanz, sondern Ihre Dienstleistungen obendrein auch noch ein exzellentes Image und hohen Gebrauchswert bei minimalen Preisen, was Ihnen sämtliche Verbrauchermagazine regelmäßig bestätigen. Vorstand, Geschäftsleitung und Mitarbeiter leben die gemeinsam verabschiedeten Compliance-Regeln Ihres Hauses. Mobbing, Sexismus, Benachteiligung von Minderheiten, Outplacement oder Stellenabbau sind bei Ihnen unbekannt und eine feindliche Übernahme durch einen Wettbewerber können Sie für alle Zeiten ausschließen. Auch die Politik und Ihre Konkurrenz loben Sie regelmäßig als leuchtendes Vorbild für andere. Glückwunsch: Ihr Unternehmen ist tatsächlich krisensicher, Sie können dieses Buch zur Seite legen.

Wenn Sie sich und Ihr Unternehmen in dieser Beschreibung nicht oder zumindest nicht vollständig wiederfinden, dann sollten Sie über Krisenkommunikation nachdenken. Dieser Ratgeber hilft Ihnen dabei und gibt Ihnen zahlreiche Praxistipps für alle möglichen oder scheinbar unmöglichen Krisen, die überall dort auftreten, wo Menschen, Produkte und Organisationen aufeinandertreffen und Medien ein Bild davon zeichnen. Sei es der schwere Störfall in Ihrem Hauptwerk, der vernichtende Test Ihres wichtigsten Produktes im Fernsehen, ein Prozess gegen Ihren CEO wegen Steuerhinterziehung oder ein Shitstorm im Internet, ausgelöst von einem frustrierten, ehemaligen Mitarbeiter oder hunderttausend Kunden weltweit, die Ihre Werbung sexistisch und menschenverachtend finden. Kein Krisenszenario ist zu abwegig, zu gewaltig oder zu absurd, als dass es nicht irgendwann zur Wirklichkeit wird.

Hätte sich die Geschäftsführung der italienischen Reederei Costa Crociere am 12. Januar 2012 ausmalen können, dass einen Tag später einer ihrer erfahrensten

Kapitäne ihr Flaggschiff mit einem gewagten Manöver kentern lassen und sich dann durch einen „Sturz“ in ein Rettungsboot versehentlich als Erster retten würde? Was dachte Steve Jobs, als der Börsensender Bloomberg im August 2008 versehentlich seinen Tod vermeldete, die Nachricht über das Gerüchte-Blog Gawker große Wellen schlug und damit die Aktie des Unternehmens Apple auf Talfahrt schickte? Hätte sich die Bank ING-DiBa träumen lassen, dass sie sich durch eine Werbekampagne mit dem in Deutschland sehr geschätzten und hoch sympathischen Testimonial Dirk Nowitzki einen fulminanten Shitstorm von Vegetariern und Veganern einhandeln würde, weil einer der Spots in einer Metzgerei spielt?

Das alles sind absurde Krisen. Es sind reale Krisen. Es sind Krisen, auf die nur wenige Firmen vorbereitet sind. Stellen Sie sich also besser auf als Weltkonzerne wie Apple und bereiten Sie sich auf solche Unternehmenskrisen vor. Dieses Buch liefert Ihnen die Werkzeuge, mit denen Sie in Krisen besser, schneller und zielgerichteter kommunizieren, als Ihre Wettbewerber dies tun. Profitieren Sie von Fehlern, die andere in Krisen bereits gemacht haben und lernen Sie daraus. Damit Ihr Unternehmen die Krise nicht nur übersteht, sondern auch gestärkt aus ihr hervorgeht.

### **Warum Krisenkommunikation?**

Die Krisenkommunikation ist das ungeliebte, ungewollte Kind der Öffentlichkeitsarbeit. Sie kostet Nerven und Kraft und bringt selten Anerkennung. Gleichzeitig ist sie unter allen Disziplinen der Unternehmenskommunikation nicht nur die schwierigste, sondern auch die wichtigste. Denn nichts stürzt ein Unternehmen so schnell und nachhaltig in den Abgrund, wie eine schlecht gemanagte und ebenso nach außen vertretene Krise. Kaum etwas ist so zuverlässig zum Scheitern verurteilt wie der Versuch, ein Problem von einiger Größe durch Totschweigen, Verharmlosen oder dreiste Lügen vor der Öffentlichkeit zu verbergen. Und doch gelingt es fast täglich Unternehmen, Behörden und Verbänden, ihre offensichtlichen Versäumnisse in der Krisenprävention durch ein noch schlechteres Krisenmanagement mit ebenso miserabler Kommunikation zu übertreffen.

Dabei stellt sich in Zeiten einer immer vielschichtigeren und dynamischeren Öffentlichkeit, die auf der Interaktionsebene längst den Wandel von der linearen über die Massen- bis hin zur Schwarmkommunikation vollzogen hat, gar nicht mehr die Frage nach der Wahrscheinlichkeit einer Krise. Wo jeder Bürger, jeder Konsument und jeder Wähler gleichermaßen Sender, Empfänger und Multiplikator ist, wo ein enttäuschter Kunde nicht mehr nur einen oder zehn, sondern zehntausend potenzielle Kunden an seiner schlechten Erfahrung teilhaben lässt und wo ein einziges falsches Wort aus dem Mund eines Unternehmensvorstandes innerhalb von Sekundenbruchteilen Kursbeben an den Weltbörsen auslösen kann, die von automatisierter Handelssoftware noch hundertfach verstärkt werden, ist längst nicht mehr das Ob, sondern nur noch das Wann der nächsten Krise die offene Frage.

Doch nicht nur Häufigkeit und Entstehungstempo von Krisen nehmen zu. Auch das Spektrum möglicher Krisen wird immer vielfältiger. Jede noch so ungewöhnliche Krise ist immer auch Blaupause für die nächste. Sie bleibt im Gedächtnis der Akteure haften

und wirkt sich nicht selten um Zehnerpotenzen verstärkt auf die Zukunft aus. In dieser Unwägbarkeit ist die Krise der Schrecken all jener, die Geschäftsvorgänge bis ins kleinste Detail durchrechnen und durchdenken. Sie bleibt unkalkulierbar, in weiten Teilen unvorhersehbar und gibt dem komplexesten und dabei in sich oft widersprüchlichsten Akteur die große Bühne: dem Menschen.

Wo Unternehmen über Jahre und Jahrzehnte bestrebt sind, ihre Marken mit positiven Emotionen aufzuladen und gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Öffentlichkeit eine positive Kultur der Verlässlichkeit und des Kundenvertrauens zu etablieren, negiert die Krise mit unvorstellbarer Geschwindigkeit Profil und Image ganzer Branchen. Mit einem Mal kommen ganz neue, ungesteuerte und ungeplante Emotionen ins Spiel: Schadenfreude, Sensationslust und der Unterhaltungswert des Menschlichen und allzu Menschlichen. Das sind jene Transmissionsriemen, die den die Krise begleitenden und verschärfenden Medienzirkus viel zuverlässiger auf Touren bringen und am Laufen halten, als es der reine Neuigkeitswert einer schnöden Nachrichtenmeldung je könnte. Die zehntausend schnell und umfassend beantworteten Kundenanfragen wiegen nichts gegen den einen wütenden Aufschrei eines enttäuschten Verbrauchers, der – über Social Media vielfach verbreitet und von den Medien dankbar aufgegriffen – hohe Wellen schlägt und Sie am Ende ungerechtfertigt als servicefeindlich stigmatisiert.

Für viele Führungskräfte stellt sich deshalb die Frage, ob die Vorbereitung auf einen Ernstfall, der so weder vorausseh- noch planbar ist, überhaupt sinnvoll ist. Die eindeutige und klare Antwort: Nicht die einzelne Krise ist voraussehbar, aber viele ihrer Inhalte, Abläufe und Gesetzmäßigkeiten. Wer sich auf diese vorbereitet, hat einen Großteil seiner Krisenarbeit und Krisenkommunikation bereits gemeistert, bevor die ersten Warnampeln auf Gelb springen. Fehlende Grundlagen in der Kommunikation werfen in der Außenwelt hingegen stets die Frage nach der verantwortlichen und vorausschauenden Unternehmensführung auf, wenn ein Konzern etwa im Fall eines für Außenstehende offensichtlichen Strategiefehlers auf der Fortführung seiner Geschäfte in klassischer Vogel-Strauß-Manier beharrt und aus Angst vor Veränderungen oder auch nur dem winzigsten Schuldeingeständnis den Kopf in den Sand steckt und beredt schweigt. Umsatz- und Erlösrückgänge infolge von Servicekrisen und verlorenem Verbrauchervertrauen sind keine Seltenheit mehr in Zeiten, in denen der Wechsel zum schärfsten Wettbewerber oft nur einen Mausklick weit ist. Nicht zuletzt deshalb bieten die Münchner Rück und die Zurich Insurance Ausfallversicherungen für Unternehmen in Imagekrisen an. Und die Allianz hat bereits eine Police im Angebot, die auch die Kosten von Krisenkommunikation in schweren Zeiten abdeckt.<sup>1</sup>

Gleichzeitig haben das Internet und Social Media für eine ungeheure Beschleunigung und Erweiterung von Medien und öffentlicher Wahrnehmung gesorgt. Galt einst

---

<sup>1</sup> Handelsblatt (2012): Reputationsrisiken. Versichern gegen den Imageknacks. Handelsblatt. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/strategie/reputationsrisiken-versichern-gegen-den-imageknacks/7241142.html>, abgerufen am 17.6.2017.

für Printmedien noch der abendliche oder wöchentliche Redaktionsschluss als Fixpunkt, weichen parallele Online-Berichterstattung über News-Seiten, Twitter, Instagram und Facebook das Zeitraster auf und sorgen für einen immer schnelleren Umschlag von Nachrichtenthemen. Wo der Redakteur früher erst am Folgetag lesen konnte, wie die Konkurrenz über dieselbe Unternehmenskrise schrieb, sieht er es jetzt schon am selben Tag nach wenigen Stunden online – und muss hierauf antworten, will er seine Leser nicht an den Wettbewerb verlieren. Und selbst kleinere Krisen und Managementfehler finden jetzt schnell ihren Weg nach draußen und ein großes Publikum liest über sie, kommentiert und bewertet sie und verändert schließlich seine Wahrnehmung von Unternehmen auf Basis der Berichte und dahinterstehenden Bewertungen. Unternehmenskrisen jeder Art und Größe eskalieren nicht mehr in Tagen oder gar Wochen, sie erreichen ihren Höhepunkt oft schon nach wenigen Stunden: Ein ungeheures Tempo für kleine Firmen, aber oft noch mehr für große Konzerne, die die Hintergründe ihres eigenen Krisenfalls erst einmal recherchieren, Stellungnahmen dazu intern abstimmen und Personal- oder Strategieentscheidungen sorgsam und möglichst nicht unter dem Druck der öffentlichen Aufmerksamkeit umsetzen wollen. Das Ergebnis sind oft schwere Fehler in der Außenkommunikation, die sich wie Öl in den Krisenherd ergießen und die kritische Berichterstattung noch zusätzlich anfeuern.

Nie zuvor war gute und zeitnahe Krisenkommunikation deshalb so wichtig wie heute. Und doch hat noch immer die große Mehrheit aller mittelständischen Unternehmen in Deutschland keinen Krisenkommunikationsplan, sind Übungen für den kommunikativen Ernstfall eher lästige Pflicht als Kür und werden lieber große Etats für Imagekampagnen nach einem eingetretenen Schadensfall ausgelobt, anstatt einen Bruchteil dieser Gelder vorab in Krisenprävention zu investieren. Last not least ist die Krise auch auf Managementebene noch immer ein ungeliebtes Waisenkind, das mit Floskeln über Sicherheit, Service und Nachhaltigkeit totgeredet, aber nicht benannt wird.

### **Dankeschön**

Was ist besser als ein Buch, das die Berufs- und Branchenerfahrungen eines Einzelnen zusammenträgt? Ein Buch, das die Erfahrungen vieler zusammenträgt. Journalisten, Unternehmenssprecher, Fotografen, Kameraleute, Verlagsleiter und Rechercheure haben hier Einblick in ihre Arbeit gegeben, um das Bild von der Krisenkommunikation so aus verschiedenen Perspektiven und sehr praxisnah zu beleuchten und abzurunden. Möge der geneigte Leser seinen Nutzen daraus ziehen.

Für Anregungen, Ergänzungen und die geduldige Beantwortung meiner Interview-Fragen danke ich (in alphabetischer Reihenfolge): Birga Berndsen (Kommunikationsberaterin), Oliver Berg (Fotograf des „Ackermann-Victory-Fotos“, dpa), Iris Bethge (Geschäftsführerin Kommunikation Bundesverband deutscher Banken), Michael Dunker (Geschäftsführer Testroom), Harald Fritsche (Geschäftsführer Fachschriften-Verlag), Jens Issel (Unternehmensberater und Social-Media-Experte), Michael Gärtner (Journalist), Volker Gaßner (Pressechef Greenpeace e. V.), Philipp Gensel (Unternehmensberater und Blogger), Martin Goldmann (Journalist und Kameramann, RedGo.TV), Heinz



Gottwick (Leiter Unternehmenskommunikation Daimler AG), Markus Grill (Redakteur, Spiegel), Steffen Haubner (Journalist), Werner Hinse (Journalist, Dozent in der Journalisten-Ausbildung und Autor), Petra Hoffknecht (Freie Wirtschafts- und Finanzjournalistin), Heike van Laak (Abteilungsleiterin Presse Stiftung Warentest), Martin Lorber (PR Director Electronic Arts), Antje Lüssenhop (Leiterin PR & Interne Kommunikation DB-Konzern), Urs Mansmann (Redakteur, c't), Matthias Matting (Redakteur, Focus), Christoph Minhoff (Hauptgeschäftsführer von BVE und BLL), Ralph Pfister (W&V-Redakteur und Blogger), Thorsten Scharnke (Fachanwalt für Urheber- und Medienrecht), David Schraven (Leiter Ressort Recherche, Funke-Mediengruppe), Martin Sonneborn (Satiriker und „heute-show“-Reporter), Thorsten Sperlich (Campaign Communications Manager, Coca-Cola Deutschland), Alexander Truhlar (Leiter Kommunikation Unternehmensgruppe Theo Müller), Günter Wallraff (Journalist und Schriftsteller), Guido Warlimont (Leiter Kommunikation und Außendarstellung beim Institut für Weltwirtschaft), Hendrik Zörner (Pressesprecher Deutscher Journalisten-Verband).

Meiner Frau Claudia Langebrake sowie Katharina Fiegl, Peggy Hoyer und Martin Rövekamp danke ich für das sorgsame Lesen und viele wertvolle Anstöße. Frau Imke Sander vom Verlag Springer Gabler danke ich für die geduldige Betreuung meines Buchprojektes. Allen Lesern wünsche ich viele neue und praxisnahe Erkenntnisse und eine anregende Lektüre.

Last not least bitte ich um Verständnis, dass die nachfolgenden Absätze aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit nicht geschlechtsneutral formuliert sind. Medien und Öffentlichkeitsarbeit gehören zu den Branchen mit dem höchsten Frauenanteil – und das ist gut so. Weibliche Leserinnen und männliche Leser seien natürlich gleichermaßen herzlich zur Lektüre eingeladen und dürfen sich in allen Punkten angesprochen fühlen.

Ebenfalls wurde im Text auf den wiederholten Hinweis verzichtet, dass viele Tipps und Anregungen nicht nur für große Unternehmen, sondern gleichermaßen für Vertreter des Mittelstandes und Personengesellschaften gelten. Natürlich mögen sich auch Verbände, Vereine und Nichtregierungsorganisationen mit ihren speziellen Kommunikationsthemen adressiert fühlen, auf die an entsprechender Stelle auch gesondert eingegangen wird. Auch hier wurde aus Gründen der Lesbarkeit etwas verkürzt.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Grundlagen der Kommunikation</b> .....	1
1.1 Keine Kommunikation ohne Strategie .....	1
1.2 Grundlagen der Strategieentwicklung – Die Analyse .....	6
1.3 Die Risikoanalyse .....	8
1.4 Issue Management und Medienradar .....	12
1.4.1 Allgemeine Themenbeobachtung – Scanning .....	12
1.4.2 Gezielte Themenbeobachtung – Monitoring .....	15
1.4.3 Ausschnittdienste richtig nutzen .....	15
1.4.4 Vier(tausend) Augen sehen mehr als zwei – Ihr wichtigstes Netzwerk steht schon .....	16
1.5 Aktives Issue Management .....	17
1.6 Reputationsmanagement – nicht bloß Kreide fressen .....	18
1.6.1 Kommunizieren im Übermaß .....	20
1.6.2 Greenwashing .....	21
1.6.3 Die Vogel-Strauß-Strategie .....	22
1.6.4 Weihnachtsfieber .....	23
1.6.5 Der Ortstermin .....	23
1.7 Stakeholder erkennen .....	25
1.7.1 NGOs und Bürgerinitiativen .....	25
1.7.2 Einzelakteure .....	28
1.7.3 Arbeit mit Politik und Parteien .....	29
Literatur .....	30
<b>2 Was ist gute Krisenkommunikation, oder: Wie man die Krise plant.</b> .....	33
2.1 Formen der Krise .....	33
2.2 Krisenverläufe .....	34
2.3 Schlechte Presse gibt’s kostenlos – gute muss man kaufen? .....	38
2.3.1 Die Medien im Wandel .....	38
2.3.2 Skandalisierung und Wächterfunktion .....	43

2.3.3	Wie Journalisten arbeiten . . . . .	46
2.3.4	Medienbeschimpfung beim ADAC – wie man sich Freunde zu Feinden macht . . . . .	47
2.4	Das Medientraining – einmal Advocatus Diaboli bitte . . . . .	50
2.5	Krisenstab und Krisenübung . . . . .	52
2.5.1	Der Krisenstab . . . . .	53
2.5.2	Der War Room . . . . .	55
2.5.3	Die Krisenübung . . . . .	56
2.5.4	Das Krisenhandbuch . . . . .	59
2.6	Ihre dunkle Seite – Die Dark Site . . . . .	60
2.7	Stock Photos, Video Footage und Tonmaterial . . . . .	64
2.8	Medieninformationen für alle Fälle . . . . .	66
2.9	Exkurs: Die Macht der Bilder . . . . .	67
	Literatur. . . . .	70
<b>3</b>	<b>Die Krise ist da . . . . .</b>	<b>73</b>
3.1	Die Krise erkennen. . . . .	73
3.2	Erst mal Ruhe bewahren . . . . .	75
3.3	Wie aus der Unternehmenskrise eine Kommunikationskrise wird . . . . .	79
3.4	Das erste Signal: Wir kümmern uns. . . . .	82
3.5	Was jetzt Vertrauen schafft. . . . .	84
3.6	Ziele definieren . . . . .	84
3.7	Ihre schärfste Waffe: Die Wahrheit . . . . .	85
3.7.1	Cui Bono . . . . .	92
3.7.2	Autoritäten . . . . .	93
3.7.3	Beachten Sie die Gegensätze . . . . .	94
3.7.4	Das richtige Timing . . . . .	95
3.7.5	Schlagen Sie nicht alle Türen zu . . . . .	97
3.7.6	Buzz-Wörter setzen . . . . .	98
3.7.7	Unfall und Tod . . . . .	98
3.8	Wenn Reden Silber und Schweigen Gold ist . . . . .	102
3.9	Die Nachrichtenmaschine läuft an . . . . .	102
3.10	Verstärkte Medien- und Wettbewerbsbeobachtung . . . . .	108
3.11	Die häufigsten Fehler in der Krise . . . . .	109
3.11.1	Verantwortungs-Mikado. . . . .	109
3.11.2	Viele Köche . . . . .	109
3.11.3	Hängt Cassandra . . . . .	110
3.11.4	Krise? Welche Krise? . . . . .	111
3.11.5	Falscher Aktionismus. . . . .	113
3.11.6	Die Wagenburg. . . . .	113
3.11.7	Hoffen auf Mitleid . . . . .	114
	Literatur. . . . .	114

<b>4</b>	<b>Ihr Werkzeugkasten für die Krisenarbeit</b> .....	117
4.1	Ad-hoc-Meldung .....	117
4.2	Mitarbeiterinformation .....	118
4.3	Medieninformation .....	119
4.4	Stakeholder informieren .....	120
4.5	Krisenpressekonferenz .....	121
4.5.1	Vorbereitung des Veranstaltungsortes .....	121
4.5.2	Das richtige Panel .....	123
4.5.3	Der Ablauf – jetzt zählt jeder Fehler doppelt .....	124
4.5.4	Faktor Mensch .....	127
4.5.5	Wie Journalisten fragen .....	132
4.6	Bürgerinformation .....	135
4.7	Der Pressetermin .....	136
4.8	Pressezentrum und Journalistenpool .....	138
4.9	Exklusivität und Kooperationen .....	139
4.10	Das Hintergrundgespräch .....	141
4.11	Das Zeitungsgespräch .....	143
4.12	Den richtigen Ton im Hörfunk treffen .....	144
4.13	Die Podiumsdiskussion .....	145
4.14	Die Blogosphäre .....	146
	Literatur .....	151
<b>5</b>	<b>Ihre Krise im Fernsehen – wenn alle Welt zuschaut</b> .....	153
5.1	Das Vorgespräch .....	153
5.2	Das Filmteam – wer kommt da auf mich zu? .....	155
5.3	Die Location – das sollten Sie vorbereiten .....	156
5.4	Nichts für Einzelgänger .....	158
5.5	Saure Gurke und goldene Himbeere – kein Grund zur Freude .....	160
5.6	Krawatte gegen Argumente – Eins zu Null .....	160
5.7	Konsequent auf den Punkt gebracht – das Statement .....	163
5.8	Behalten Sie die Hoheit über Bild und Ton .....	165
5.9	Alarmzeichen – wann Sie ein Interview absagen oder abrechnen sollten .....	169
5.10	Fragen im Fernsehinterview .....	172
5.11	Das Studiogespräch .....	177
	Literatur .....	178
<b>6</b>	<b>Der richtige Umgang mit Medien und Stakeholdern in der Krise</b> .....	179
6.1	Prozesse automatisieren – erreichbar bleiben, wenn die Medienlawine rollt .....	179
6.2	Das passende Medium für Ihre Botschaft finden .....	180
6.3	Hintergrundinformationen geben .....	181
6.4	Bildmaterial von Ihrer Krise bereitstellen .....	181
	Literatur .....	183

<b>7</b>	<b>Online ist alles anders – oder doch nicht?</b>	185
7.1	Die Onlinerecherche	185
7.2	Social Media – die wollen doch nur spielen?	187
7.2.1	Richtig kommunizieren 2.0	187
7.2.2	Fans sammeln – der Wettkampf um die Likes	189
7.3	Shitstorm	190
7.3.1	Im Auge des Orkans	190
7.3.2	Richtig antworten auf den Shitstorm	192
7.3.3	Der inszenierte Shitstorm	195
7.3.4	Ursachen und Wirkung eines Shitstorms	197
7.3.5	Was bleibt – der Schaden durch Shitstorms	200
7.4	Hoax	202
7.5	Verbraucherkampagnen und eInitiativen	205
	Literatur	207
<b>8</b>	<b>Agieren und Reagieren – Ihre Klaviatur der Möglichkeiten</b>	211
8.1	Das Dementi	211
8.2	So wehren Sie sich gegen negative Berichterstattung	212
8.3	Bedauern – aber richtig	217
8.4	Der Rücktritt – wenn Köpfe rollen müssen	221
8.5	Der Kundenfall – nicht lästige Pflicht, sondern Kür	223
8.6	Unternehmen vor Gericht – Der Prozess	227
8.6.1	Die Kommunikation gezielt aufnehmen	227
8.6.2	Die Schutzsphären des Angeklagten vor Gericht	230
8.7	Honeypot – Wie ein Töpfchen Honig Ihre Außenwirkung versüßt	231
8.8	Dankeschön nicht vergessen	233
8.9	Das Weiterdrehen – Trüffelschweine, Muckraker und Daumenschrauben	234
8.10	Krise behoben – Ist das Feuer wirklich gelöscht?	236
	Literatur	237
<b>9</b>	<b>Manöverkritik und Medienresonanzanalyse – Was am Ende übrig bleibt</b>	239
9.1	Schadenserhebung	239
9.2	Nach der Krise ist vor der Krise	241
9.2.1	Archiv aktualisieren	242
9.2.2	Medienbeobachtung anpassen	242
9.2.3	Die Konkurrenzrecherche	243
9.2.4	Alle Jahre wieder ...	243
9.3	Management by Gummistiefel – Krisen machen Stars	245
9.4	Die Krise als Chance	245
9.4.1	Sofortmaßnahmen	246
9.4.2	Neue Prozesse	248

---

9.5	Kommunizieren in der Dauerkrise – Verbände . . . . .	253
9.5.1	Bundesverband deutscher Banken . . . . .	253
9.5.2	Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie . . . . .	255
9.5.3	Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister. . . . .	256
9.6	Best Practice: Die Krise als Herausforderung . . . . .	258
	Literatur. . . . .	262
<b>10</b>	<b>Epilog . . . . .</b>	<b>265</b>
	<b>Weiterführende Literatur. . . . .</b>	<b>269</b>
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>271</b>

---

## Über den Autor

**Lorenz Steinke** (Jahrgang 1970) ist Journalist, Kommunikationsberater und Inhaber der PR-Agentur Kommunikation360. Neben seinem Studium der Politischen Wissenschaften (Thema der Abschlussarbeit: „Parteien im Netz – Politische Werbung im Internet“), Geschichte und Geografie in Münster und Hamburg war Steinke mehrere Jahre als Freier Fach- und Technikjournalist in München, Hannover und Enschede/NL tätig. 2000 bis 2010 zeichnete er als Leitender Redakteur beim Axel Springer Verlag in Hamburg verantwortlich für Technikthemen und Volontärsausbildung. Von 2010 bis 2013 war er Pressesprecher bei der Deutschen Telekom, zuletzt zuständig für Regionale Kommunikation, Service und Netzausbau sowie Corporate Responsibility.

Seine fachlichen Schwerpunkte sind die Krisen-, Technik- und Wissenschaftskommunikation – Themen, die er aus seiner beruflichen Arbeit sowohl als Journalist, als auch als Unternehmenssprecher kennt. Steinke ist Begründer des seit 2004 vergebenen Deutschen IQ-Preises, zu dessen Preisträgern Günther Jauch, Ranga Yogeshwar und Eckart von Hirschhausen gehören. Der promovierte Historiker ist Mitglied im Hamburger Pressclub, im Journalistennetzwerk Jonet sowie bei Mensa in Deutschland.