

## Einleitung

Die Fähigkeit zur effektiven Krisenkommunikation ist für Unternehmen und Organisationen von entscheidender Bedeutung, insbesondere in einer zunehmend vernetzten und digitalisierten Welt. Krisen können unvorhersehbar auftreten und verschiedene Formen annehmen (z.B. IT-Vorfall, Sicherheitsvorfall) und den reibungslosen Betrieb gefährden. In solchen Momenten ist es unerlässlich, dass die Kommunikation zeitnah, klar, koordiniert und vertrauensbildend ist, um Verwirrung und Unruhe zu vermeiden. In der Regel obliegt die Verantwortung für die Krisenkommunikation im Krisenstab der Unternehmenskommunikation, die dementsprechend Aspekte der internen und externen Kommunikation übernimmt. Es wird empfohlen, dass kleinere Organisationen aufgrund möglicher begrenzter Ressourcen für umfassende Vorbereitungen frühzeitig Kontakt zu professionellen Krisenkommunikationsberatern oder -unternehmen aufnehmen sollten, um im Bedarfsfall auf erfahrene Unterstützung zurückgreifen zu können.

Dieser Leitfaden ist adressiert an Unternehmen, speziell KMUs, und bietet wichtige Schritte und bewährte Praktiken, um diese bei der Vorbereitung auf Krisensituationen mit einer effektiven Krisenkommunikation zu unterstützen.

## Grundprinzipien

Jede Krise ist unterschiedlich, jedoch gibt es in der Krisenkommunikation folgende Grundprinzipien:

### **Schnelles Handeln**

In einer Krise ist es essenziell, schnell und effizient zu handeln, indem man die richtigen Schritte qualifiziert plant. Seien Sie die erste Quelle für Informationen, auch gegenüber Mitarbeitenden und internen Stakeholdern.

### **Offene Kommunikation**

Es ist wichtig, offen zu kommunizieren. Transparenz ist der Schlüssel. Wenn Sie etwas (noch) nicht wissen, sagen Sie es und erklären Sie, warum.

### **An Fakten halten**

Ermitteln Sie die Fakten, bauen Sie dann die Kommunikation auf, und geben Sie nur Informationen weiter, von denen Sie wissen, dass sie wahr und genau sind (Fakten vs. Annahmen).

### **Sach- und Gefühlsebene bedienen**

Arbeiten Sie die Informationen entsprechend der jeweiligen Zielgruppe aus und berücksichtigen Sie dabei nicht nur wissenschaftliche Aspekte. Bedienen Sie sowohl die Sach- als auch die Gefühlsebene, um die Informationen logisch und für die Zielgruppe verständlich zu präsentieren.

### **Zuverlässigkeit**

Halten Sie sich über relevante Informationen, Entwicklungen oder aktuelle Ereignisse auf dem Laufenden, sprechen Sie mit einer Stimme, stellen Sie sicher, dass Sie für relevante Stakeholder erreichbar sind, und halten Sie Fristen ein. Mangelnde Kommunikation kann zu einem Verlust an Zuverlässigkeit und Vertrauen führen und zum Beispiel Desinformationen und daraus resultierend Unruhe in der Belegschaft oder bei externen Stakeholdern hervorrufen.

**Verantwortung übernehmen**

Die öffentliche Gesundheit und Sicherheit stehen an erster Stelle. Zeigen Sie, dass Sie die Kontrolle haben. Geben Sie nicht anderen die Schuld, sondern sprechen Sie über Ihr Handeln und Ihre Verantwortung. Finden und kommunizieren Sie Lösungen. Machen Sie niemals einzelne Mitarbeiter für eine Situation verantwortlich.

**Kooperation mit anderen**

Journalisten sind ein wesentlicher Faktor, um verschiedene Zielgruppen zu erreichen. Achten Sie auch darauf, mit den zuständigen Behörden und anderen Beteiligten zusammenzuarbeiten, um die Situation schnell zu lösen. Vergessen Sie nicht die internen Stakeholder, da sie sowohl als Informationsquelle als auch als Sprachrohr nach außen wichtig sind.

**Direkte Ansprache der wichtigsten Stakeholder**

Wenn Sie Ihre Stakeholder überzeugen, Ihnen in einer Krise einen "Vertrauensvorschuss" zu gewähren, können Sie einer dauerhaften Rufschädigung vorbeugen.

**Befolgung nationaler Rechtsprechung**

Alles, was Sie tun, sollte in Abstimmung mit der Rechtsabteilung oder einem Berater an rechtliche Anforderungen angepasst werden.

## Wichtige Elemente

---

**▪ Definitionen****a. Definitionen von Krisen und Krisenkommunikation**

**Krise:** Vom Normalzustand abweichende Situation mit dem Potenzial für oder mit bereits eingetretenen Schäden an Schutzgütern, die mit der normalen Aufbau- und Ablauforganisation nicht mehr bewältigt werden kann, sodass eine besondere Aufbauorganisation (BAO) erforderlich ist. (Quelle: BBK)

**Krisenkommunikation:** Austausch von Informationen und Meinungen während einer Krise zur Verhinderung oder Begrenzung von Schäden an einem Schutzgut. (Quelle: BBK)

**WICHTIG: Die Krisenkommunikation ist nicht = Krisenmanagement. Die Krisenkommunikation ist essenzieller Bestandteil des Krisenmanagements.**

**b. Unterscheidung zwischen internen und externen Krisen****Interne Krisen**

Ursprung: Interne Krisen entstehen innerhalb einer Organisation oder einem Unternehmen aufgrund interner Probleme, Fehlern oder Konflikten.

Betroffener Bereich: Die Krise wirkt sich primär auf das Unternehmen selbst aus.

**Externe Krisen**

Ursprung: Externe Krisen werden durch Ereignisse oder Umstände verursacht, die außerhalb des direkten Einflussbereichs des Unternehmens liegen.

Betroffener Bereich: Die Krise betrifft das Unternehmen sowie externe Stakeholder wie Kunden, Lieferanten oder die allgemeine Öffentlichkeit.

**▪ Zuständigkeiten, Prozesse & Werkzeuge****a. Benennung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten**



Die Benennung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten stellt sicher, dass klare Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Krisenreaktionsteams festgelegt sind, um effektive Entscheidungen und Aktionen während einer Krise zu ermöglichen. Dies betrifft nicht nur den Krisenstab als solches, sondern auch die unterschiedlichen Rollen innerhalb des Krisenkommunikationsteams.

b. Festlegen eines Sprechers

Das Krisenkommunikationsteam bestimmt eine geeignete Person oder ein Team, das autorisiert und geschult ist, während einer Krise als offizieller Sprecher des Unternehmens aufzutreten und mit den Medien sowie der Öffentlichkeit zu kommunizieren.

c. Auswahl und Festlegung geeigneter Kanäle zur Kommunikation

Zunächst ist die Definition klarer Kommunikationsziele und -botschaften essenziell. Was möchte ich mit welchem Zweck kommunizieren. Hieraus leitet sich dann die Auswahl und Festlegung geeigneter Kommunikationskanäle ab. Kommunikationskanäle können z.B. sein: Website, Social-Media-Plattformen, E-Mail, Pressemitteilungen oder (Telefon)Konferenzen, um die Zielgruppen während einer Krise effektiv zu erreichen.

d. Textbausteine vorbereiten (interne & externe Kommunikation)

Die Vorbereitung von Textbausteinen für die interne und externe Kommunikation, basierend auf den W-Fragen (Wer, Was, Wann, Wo, Warum, Wie), erleichtert die schnelle und konsistente Kommunikation mit den relevanten Zielgruppen während einer Krise.

e. Dark Site Vorbereitung

Die Vorbereitung einer Dark Site beinhaltet die Erstellung einer vorbereiteten Webseite (bspw. Intranetseite) oder eines Bereichs auf der Unternehmenswebsite, der während einer Krise aktiviert werden kann, um aktuelle Informationen, Updates und Anweisungen für die Öffentlichkeit bereitzustellen.

▪ **Medienbeobachtung**

a. Frühzeitige Krisenerkennung und -bewertung

Die frühzeitige Krisenerkennung und -bewertung beinhaltet die kontinuierliche Überwachung der Medien, um potenzielle Krisensituationen zu identifizieren und ihre Auswirkungen auf das Unternehmen zu bewerten.

b. Darknet-Monitoring

In Erwägung ziehend, dass sich im Darknet Informationen finden können, die potenziell Schaden für Ihr Unternehmen bedeuten, empfiehlt es sich, auch in diesem Bereich eine Überwachung durchzuführen, sofern die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung stehen.

▪ **Social-Media und Online-Reputation**

a. Überwachung und Reaktion auf Social-Media-Plattformen

Als Teil der Medienüberwachung sind gerade Social-Media Plattformen ein wichtiger Bestandteil, da auf ihnen besonders zeitnah kommuniziert wird

- Entwickeln Sie eine klare Social-Media-Strategie
- Verfolgen Sie relevante Entwicklungen aufmerksam
- Wählen Sie passende Kommunikationskanäle aus
- Kommunizieren Sie konsistente Botschaften
- Fördern Sie eine aktive Diskussion unter Berücksichtigung interner Vorgaben
- Wahren Sie eine sachliche Kommunikation
- Seien Sie vorsichtig bei der Verwendung von Bildern und Videos

## ▪ Strategie zur Krisenkommunikation

### a. Festlegung der Ziele der Krisenkommunikation

- Proaktive Gestaltung der Reputationsmerkmale und -einflüsse der Krise
- Förderung einer positiven Wahrnehmung der Organisation
- Minimierung negativer Auswirkungen auf die gesamte Organisation
- Zeitgerechte und angemessene Kommunikation mit allen relevanten Interessengruppen
- Aufbau und Festigung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit
- Unterstützung einer effektiven Bewältigung der Krise
- Proaktiv/Reaktiv/Hybrid?

### b. Identifizierung der Zielgruppe (Stakeholder)

Die Identifizierung der Zielgruppe (Stakeholder) beinhaltet die Analyse und Klassifizierung der verschiedenen Interessengruppen, die von der Krise betroffen sein könnten, wie beispielsweise Kunden, Mitarbeiter, Investoren, Lieferanten oder lokale Gemeinschaften. Hier empfiehlt es sich, diese bereits vorab zu identifizieren und bei Bedarf entsprechend zu clustern.

### c. Entwicklung einer Kernbotschaft und Schlüsselbotschaften

z.B.: „Wir nehmen unsere Verantwortung ernst, sensible Themen verantwortungsbewusst zu behandeln und mögliche Auswirkungen auf betroffene Personen oder Gruppen zu berücksichtigen.“

z.B.: „Wir streben an, transparent über interne Vorgänge, Fehler oder Fehlverhalten zu berichten und angemessene Maßnahmen zur Korrektur oder Verbesserung einzuleiten.“

## ▪ Richtlinien

### a. Verhaltensregeln für die Krisenkommunikation

Die Verhaltensregeln für die Krisenkommunikation legen Leitlinien und Standards fest, wie alle Mitarbeiter während einer Krise kommunizieren sollten, um Konsistenz, Professionalität und Sensibilität zu gewährleisten.

### b. Umgang mit Medienanfragen und Interviews

Eine Vorbereitung auf den Umgang mit Medienanfragen und Interviews umfasst klare Anweisungen für den Umgang mit Journalisten, das Festlegen von Sprechern (siehe oben) und die Vorbereitung mittels eines Q&A-Kataloges, auf mögliche Fragen, um eine effektive und kontrollierte Kommunikation zu gewährleisten.

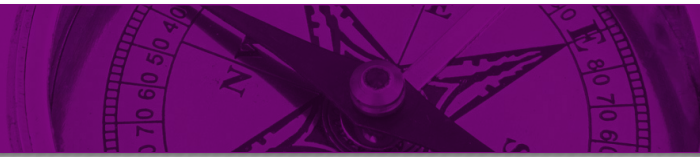
### c. Back-up Kommunikation

Machen Sie sich vorab darüber Gedanken, wie Sie sowohl intern als auch extern kommunizieren wollen, sollten ihre üblichen Kommunikationskanäle, z.B. auf Grund eines Cyber-Angriffes, nicht mehr zur Verfügung stehen. Dies sollte in Abstimmung mit dem gesamten Krisenstab evaluiert werden.

## ▪ Interne Kommunikation

### a. Kommunikation mit Mitarbeitern / Angehörigen

Eine transparente Kommunikation mit Mitarbeitern und deren Angehörigen (wo nötig) ist von entscheidender Bedeutung, da sie nicht nur Vertrauen und Verständnis in Krisensituationen fördert, sondern auch eine Grundlage für die Zusammenarbeit und den gemeinsamen Umgang mit Herausforderungen schafft. Im Idealfall sollte die interne stets VOR der externen Kommunikation erfolgen.

- 
- b. Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeiter (Kommunikationstrainings)  
Neben der Schulung und Sensibilisierung des Krisenkommunikationsteams als Bestandteil des Krisenstabs ist es zudem notwendig, weitere Mitarbeiter zu schulen. Kommunikationstrainings helfen, in Krisensituationen angemessen zu reagieren, Informationen klar und präzise weiterzugeben. Dies trägt dazu bei, die gesamte Organisation besser auf Krisen vorzubereiten und eine konsistente Kommunikation nach innen und außen sicherzustellen.
  - c. Einsatz interner Kommunikationskanäle (z.B. E-Mails, Intranet, Videos usw.)  
Wenn möglich, nutzen Sie bereits vorhandene Kommunikationskanäle innerhalb Ihrer Organisation. Machen Sie sich vorab Gedanken, wie Sie Zugang z.B. zu bestimmte Verteilerlisten bekommen – wenn sich dies nicht ohnehin in Ihrem Verantwortungsbereich als Kommunikationsabteilung befindet.  
Regelmäßige Status-Updates über das Intranet sind ebenfalls ein Weg, alle Mitarbeiter zu erreichen und auf dem Laufenden zu halten.  
Sollte es ein externes Tool geben, über welches während einer Krise kommuniziert wird, ist es wichtig, dass dieses Tool allen Beteiligten vorab bekannt ist.
  - d. Wichtig: Interne Kommunikation gelangt oft nach außen! Lassen Sie nicht zu viel Zeit zwischen der internen und externen Kommunikation vergehen, stimmen Sie diese aufeinander an und konzipieren Sie diese so, als müssten Sie externe Stakeholder mitberücksichtigen. Grundregel sollte immer sein: „interne vor externe Kommunikation“.
  - e. Kommunikation und Unterstützung bei Ausnahmesituationen  
Besprechen Sie mit Ihrer Personalabteilung, wie in Ausnahmesituation, wie z.B. bei Todesfällen, Entführungen oder anderen schweren Notfällen, die sich auf Mitarbeiter auswirken, sowie in Situationen, in denen das Unternehmen in solche Ereignisse verwickelt ist, vorgegangen wird. Dies ermöglicht es, klare Leitlinien und Maßnahmen zur Krisenbewältigung und zur Unterstützung der Betroffenen festzulegen
- **Externe Kommunikation**
    - a. Kommunikation mit der Öffentlichkeit, Kunden, Lieferanten, Aktionären usw.  
Eine effektive externe Kommunikation ist entscheidend, um das Vertrauen der Öffentlichkeit, Kunden und Weiteren zu gewinnen und aufrechtzuerhalten sowie klare und genaue Informationen über die Krise, die ergriffenen Maßnahmen und den aktuellen Stand über die Krise bereitzustellen.
    - b. Kommunikation mit relevanten Behörden und Organisationen  
Die Interaktion mit relevanten Behörden in Krisensituationen ist entscheidend, um den Informationsaustausch aber auch den gesetzlichen Anforderungen gerecht zu werden. Hierbei ist es wichtig, alle erforderlichen Informationen zur Verfügung zu stellen und auf Anfragen und Anforderungen zeitnah und kooperativ zu reagieren. Es ist ratsam, bereits im Vorfeld präventiv Kontakte zu relevanten Behörden aufzubauen und Schnittstellen zu etablieren, um sicherzustellen, dass in Krisensituationen eine reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet ist.
  - **Lessons Learned / Best Practice**  
Lessons Learned und Best Practices in der Krisenkommunikation sind von unschätzbarem Wert für die kontinuierliche Verbesserung:
    - a. Nach jeder Krisensituation ist es essenziell, eine gründliche Nachbereitung durchzuführen, um die Effektivität der Kommunikationsstrategien zu bewerten. Dies

ermöglicht es, wichtige Lektionen zu identifizieren, die in zukünftigen Krisen angewendet werden können.

- b. Das Teilen von Best Practices in der Krisenkommunikation sowohl intern als auch branchenweit ist eine bewährte Methode, um die Resilienz von Organisationen zu stärken. Es fördert den Erfahrungsaustausch und hilft, bewährte Strategien zu verbreiten.

## W-Fragen

---

### 1. Wer?

- Welche Personen oder Gruppen sind von der Krise betroffen?
- Welche internen und externen Stakeholder müssen informiert werden?
- Wer sind die Ansprechpartner für die Medien und die Öffentlichkeit?
- Wer ist Ansprechpartner für die Mitarbeiter?

### 2. Was?

- Was sind die genauen Umstände der Krise?
- Welche Auswirkungen hat die Krise auf das Unternehmen und ihre Stakeholder?
- Welche Informationen müssen kommuniziert werden, um die Krise zu erklären und Maßnahmen zu ergreifen?

### 3. Wann?

- Wann ist der beste Zeitpunkt, um mit der Kommunikation zu beginnen?
- Wann sollten regelmäßige Updates und Stellungnahmen veröffentlicht werden?
- Wann sollte die Kommunikation intensiviert oder angepasst werden?

### 4. Wo?

- Über welche Kommunikationskanäle sollten Informationen verbreitet werden?
- Welche Plattformen und Medien erreichen die Zielgruppen am besten?
- Wo können sich Stakeholder melden, um weitere Informationen zu erhalten oder Fragen zu stellen?

### 5. Warum?

- Warum ist das Unternehmen in dieser Krise?
- Warum ist es wichtig, transparent und offen zu kommunizieren?
- Warum sollten Stakeholder Vertrauen in die Organisation haben und wie kann dieses Vertrauen aufrechterhalten werden?

#### Autoren:

Franziska Worthmann, Merck KGaA  
Gloria Ehrenberger, Allianz Services

Herausgeber: Allianz für Sicherheit in der Wirtschaft e.V. - ASW Bundesverband

Stand: Juli 2024 | Kontakt: info@asw-bundesverband.de

Die Autoren sind um die Richtigkeit und Aktualität der Informationen bemüht.  
Eine Garantie für die Vollständigkeit und Richtigkeit sowie eine Haftung für direkte oder indirekte Schäden, durch die Nutzung der Informationen, kann jedoch nicht übernommen werden.

