

missachteten Sicherheitsvorkehrungen) beiträgt und das auch öffentlich glaubhaft machen kann. Dies kann zum Beispiel dadurch geschehen, neue Kontrollmechanismen zu etablieren und dafür ad hoc renommierte externe Experten zu gewinnen (beispielsweise ein neues Vorstandsmitglied für Compliance oder einen Datenschutzbeauftragten).

Externe Krise

Eine externe Krise ist ein Krisenfall, der durch externe Faktoren ausgelöst wird. Dies können beispielsweise sein:

- Branchenweiter Streik
- Kampagnen bis hin zum Rufmord
- Naturkatastrophen
- (Produkt-)Erpressung
- Erpresserischer Hackerangriff mit Lahmlegen der IT-Infrastruktur des Unternehmens
- Terroristischer Anschlag
- Fehlverhalten anderer Unternehmen der Branche mit negativen Folgen für das eigene Image

Im Gegensatz zur internen Krise hat die externe Krise den – relativen – kommunikativen Vorteil, dass das negative Ereignis von außen auf das Unternehmen oder die Organisation einwirkt, also nicht hausgemacht ist. Entscheidend ist hier jedoch das weitere Krisen-Handling, um im öffentlichen Bewusstsein stets Herr der Lage zu bleiben. Eine Opferrolle mit ihrem Mitleids-

und Sympathiefaktor hält nicht lange vor. Schon bald werden kritische Fragen gestellt werden, wie gut man auf diese externen Bedrohungen vorbereitet war und wie man weiteren Schaden abwenden kann oder inwieweit man glaubhaft das Fehlverhalten anderer Unternehmen der Branche bei sich ausschließen kann („Unsere zertifizierten internen Kontrollmechanismen stellen sicher, dass so etwas bei uns nicht passiert. Das überprüfen wir auch permanent.“).

Eine Krise ist ein verschärfter Notfall und stellt eine potenzielle Bedrohung für das Kerngeschäft dar. Die Kommunikationskrise ist ein Sonderfall der Krise, bei dem vor allem ein Imageschaden droht.



1.2 Skandalfaktoren als Krisen-Treiber

„Sex sells“, lautet eine bekannte Weisheit von Boulevardjournalisten. Und ebenso: „Bad news are good news“, also: „Schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten“ – weil sie öffentliche Aufmerksamkeit erregen und damit die Verbreitung erhöhen. Ähnlich ist es mit den Skandalfaktoren in der Krisenkommunikation: Sie bestimmen maßgeblich mit, wie groß die emotionale Empörung werden kann. Je mehr von ihnen zusammenkommen und je stärker sie ausgeprägt sind, desto

interessanter wird der Fall für die Medien und desto größer ist die Gefahr eines öffentlichen Skandals. Das Vorhandensein von – internen wie externen – Skandalfaktoren ermöglicht eine gute Einschätzung, wie hoch das Risiko einer medialen Skandalisierung ist. Entscheidend ist dabei stets die Außensicht unter der Fragestellung: „Welches schuldhaftes Versagen werden uns die Medien und/oder die Kunden unterstellen?“ Gelungene Krisenkommunikation nimmt auf die Skandalfaktoren Bezug und entkräftet sie. Hier eine Liste mit Beispielen von Skandalfaktoren:

Interne Skandalfaktoren

- Vermeidbarkeit (Hätte der Vorfall vermieden werden können?)
- Schuld (Gibt es ein schuldhaftes Verhalten in der Organisation?)
- Motivlage und Eigennutz (Wurde aus niederen Motiven gehandelt? Wurden bewusst eigene Interessen über diejenigen Dritter gestellt?)
- Handlungsalternativen (Hätte auch anders entschieden werden können?)
- Vertuschung (Wurde aktiv versucht, einen bestehenden Missstand zu leugnen oder zu vertuschen?)
- Auswirkungen (Welche – möglicherweise gravierenden – Folgen sind zu erwarten?)

Externe Skandalfaktoren

- Gefahr für Leib und Leben (Sind Menschen verletzt oder getötet worden?)
- Fortdauer der Gefahr (Dauert die Gefährdung noch an?)
- Versorgungssicherheit (Ist die Grundversorgung der Menschen gefährdet?)
- Finanzieller Flurschaden (Stehen Existenzen auf dem Spiel? Sind viele Sparer oder Kleinaktionäre betroffen?)
- Einzigartigkeit (Handelt es sich um einen besonders spektakulären Fall?)
- Mitleidseffekt (Sind besonders Schutzbedürftige betroffen – Kinder, Senioren, Obdachlose etc.?)
- No-Go-Thema (Handelt es sich um ein gesellschaftlich geächtetes „Aufregerthema“, also etwa Tierquälerei, sexueller Missbrauch, Kinderarbeit etc.?)
- Dynamik und Interessen Dritter (Entwickelt sich die Krise dynamisch, z. B. durch rasante Verbreitung in den sozialen Medien? Haben Dritte ein Interesse an einer zusätzlichen Verbreitung des Themas – also etwa die Politik oder NGOs?)
- Empörungspotenzial (Ist es wahrscheinlich, dass öffentlich Konsequenzen gefordert werden?)

To-do-Liste Skandalfaktoren

Kommen bei Ihnen weitere Skandalfaktoren hinzu? Ergänzen Sie fallweise die oben aufgestellte Liste um eigene Punkte. Hier folgt nun eine Schritt-für-Schritt-

Anleitung, um Skandalfaktoren zu identifizieren und ihr Krisenpotenzial einzuschätzen:

1. Gehen Sie Skandalfaktor für Skandalfaktor durch. Wie viele davon treffen auf Sie zu?
2. Schätzen Sie ab, wie relevant jeder einzelne Skandalfaktor in Ihrem Fall ist: hoch, mittel oder niedrig?
3. Eine Übersicht der Skandalfaktoren und ihrer Relevanz zeigt Ihnen schnell, bei welchem Skandalfaktor die spezifischen „Problemzonen“ Ihres Falls liegen. Faustregel: Je mehr Skandalfaktoren vorhanden sind und je stärker sie ausgeprägt sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Skandals.
4. Formulieren Sie Ihre Position zu jedem einzelnen Skandalfaktor schriftlich – und zwar unter Berücksichtigung der Außensicht.
5. Ziel der eigenen Argumentation ist es, stets „sprachfähig“ zu sein und die Skandalfaktoren nach Möglichkeit zu entkräften.

30

Interne wie externe Skandalfaktoren erhöhen die Gefahr eines öffentlichen Skandals. Die Krisenkommunikation sollte daher die im konkreten Fall relevanten Skandalfaktoren kennen und nach Möglichkeit entkräften.