

„Durchtauchen gibt's nicht!“

Warum Krisenmanagement niemals eine sexy Story ist, die Lage von BP fast hoffnungslos ist und wie sich heimische Unternehmen besser gegen Krisen wappnen können. Der Grazer Kommunikationsprofi Martin Zechner, einer der profiliertesten Krisen-Experten Österreichs, im Interview. **Interview:** Wolfgang Schober, **Fotos:** Oliver Wolf

Hätte der Sager von der „Krise als Chance“ ein Gesicht, er trüge jenes von Martin Zechner. Der 33-jährige Unternehmens- und Strategieberater versteht es nicht nur, Unternehmen in (drohenden) Schief lagen den entscheidenden Spin zu verpassen, sondern nützt mit seinem eigenen Krisenkommunikationsunternehmen zusehends auch die Chance auf internationale Reputation. Schon jetzt gilt Zechners „Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation“ als eine der führenden Einrichtungen dieser Art in Mitteleuropa und sein Gründer als einer der gefragtesten Krisenkommunikatoren in Österreich. Kaum ein heikles Investitions Großprojekt hierzulande, das ohne Rat von Zechner auskommt, der etwa auch das Projekt „Spielberg neu“ in der entscheidenden Phase begleitete. Zuletzt trat der ehemalige Sprecher von Ex-Landesrat Herbert Paieryl als Sprachrohr der Investorengruppe rund um den GAK in Erscheinung. Wir besuchten den vielfach Krisenerprobten in seinem Interims-Büro in der Villa der Kanzlei „Eisenberger & Herzog“ in der Grazer Hilmgasse.

BUSINESS Monat: Nehmen wir an, ein Vertreter des Ölkonzerns BP meldet sich morgen bei Ihnen, direkt vom Golf von Mexiko, und meint zerknirscht: „Ich glaube, wir haben was falsch gemacht ...“ Was antworten Sie?

Zechner: Ich würde ihm sagen, dass sie folgendes Problem haben. Dass sie schon zu lange Zeit zu viel falsch gemacht haben und eine Drehung ihrer Situation vermutlich kurzfristig nicht möglich sein wird.

Ein hoffnungsloser Fall.

BP ist derzeit, wie es sich darstellt, ein fast hoffnungsloser Fall.

„Jede Krise hat einen entscheidenden Vorteil. Nämlich dass sie irgendwann einmal zu Ende ist.“

Martin Zechner

Martin Zechner

Jahrgang:
1977

Position:
Geschäftsführender
Gesellschafter der
Martin Zechner &
Partner GmbH,
Strategieberatung.

Gesamtleiter von
Krisenkompass,
„Institut für Krisen-
management und
Krisenkommunikation“.

Davor fünf Jahre
lang Geschäftsführer
und Partner der PR-
und Lobbying-Agentur
Pleon Publico.
Von 2000 bis 2004:
Pressesprecher von
Ex-Wirtschafts- und
Finanzlandesrat
Herbert Paieryl.

Das heißt, es kann für Krisenkommunikation auch zu spät sein?

Es kann zu spät sein, weil es eine Grundregel dahinter gibt. Je weiter die Phase fortgeschritten ist, desto schwieriger wird es, zu handeln. Man spricht von unterschiedlichen Krisenverlaufphasen, BP befindet sich in der größten Ausformung einer Akutphase, die ein Unternehmen nur haben kann. Und in dieser Akutphase wird guter Rat teuer.

Der Hauptfehler in der Krisenkommunikation?

Um bei dem Beispiel zu bleiben: Das Unternehmen hat sich in der Phase des Ausbruchs der Krise symptomatisch falsch verhalten. Der Vorstandsvorsitzende hat trotzig reagiert, nicht offen kommuniziert, er hat unterschiedliche Angaben gemacht. Diese Trotzhaltung, die Bestemm-Haltung und immer wieder auch das Vorgeben von etwaigen Maßnahmen, die in der Causa getroffen worden sind, dann innerhalb weniger Tage immer wieder revidiert wurden, haben zu einem massiven Vertrauensverlust geführt. BP hat mittlerweile die Hälfte seines Börsenwerts verloren und ist längst Übernahmekandidat.

Umgekehrt: Wenn das Unternehmen alles richtig gemacht hätte, ließe sich eine Krise dann wegkommunizieren?

Man kann eine Krise nicht wegkommunizieren, aber man kann die Krisenverlaufphasen verkürzen. Das ist der entscheidende Punkt. Jede Krise hat einen großen Vorteil, nämlich dass sie irgendwann einmal zu Ende ist. Die ad infinitum vorgesezte Krise gibt es nicht. Und ich kann mit professionellem Krisenmanagement diese Krisenverlaufphase reduzieren. Wegbekommen kann ich sie in so einer Situation nicht.

Was zeichnet gute Krisenkommunikation aus?

Ein aus meiner Sicht gelungenes Bei-





» spiel der Krisenkommunikation – übrigens auch ein tragisches Ereignis – war der Absturz der Mozart der Niki Lauda. Eigentlich ein Musterbeispiel des Krisenhandlings, wie sich die Airlines überhaupt aufgrund des permanenten Bedrohungspotenzials am genauesten mit präventiven Krisenszenarien auseinandersetzen. Ein wirklich professionell agierendes Unternehmen beginnt lange im Vorfeld – und weiß: Das könnten meine Bedrohungspotenziale sein und auf die hab ich mich einzustellen. Und wenn es dann eintritt, dann läuft es nach Schema ab.

Die schönste Krise ist die, die gar nicht ausbricht. Gibt es Krisen, die unvorhersehbar und unvermeidbar sind?

Es gibt Krisen, die gar nicht ausbrechen, wobei man jetzt unterscheiden muss: Wann tritt die wirkliche Krise ein? Du kannst jetzt eine Krise haben, die nur im Unternehmen bekannt ist, das ist aber bereits eine Krisensituation. Aber die wirkliche Akutphase entsteht ja erst mit der medialen Bekanntheit der Krise. Es gibt Beispiele, wo es gelingt, aufgrund eines vorher gefassten Managementsystems den Übertritt in das Mediensystem und in die breite Öffentlichkeit zu vermeiden. Wenn das nicht vermeidbar ist, ist es aber empirisch erwiesen, dass, wenn man sich vorher darauf vorbereitet hat, die Krisenverlaufphase abgekürzt wird.

Mediale Bekanntheit vermeiden – ein Grenzbe- reich zum Vertuschen?

Nein, das ist kein Grenzbe- reich zum Vertuschen. Es wird ja nur dann zum Thema, wenn es nicht gelingt, den Krisenherd, den ich intern habe, im Vorfeld einzudämmen. Dafür gibt es ein Zauberwort: Frühwarnsysteme. Je früher das Unternehmen in der Lage ist, den potenziellen Krisenherd zu identifizieren, desto größer ist

Krisen- kompass

Ziel des „ersten österreichischen Instituts für Krisenmanagement und Krisenkommunikation“ mit Sitz in Graz und Wien ist die größtmögliche Abdeckung aller relevanten Krisenszenarien. Das Institut kombiniert die drei Disziplinen Kommunikation (Martin Zechner & Partner), Betriebswirtschaft (Berti, Fattinger & Partner) und Recht (Eisenberger & Herzog sowie Piaty Müller-Mezin Schöller).

www.krisenkompass.at

„Ich lehne auch Mandate ab: Immer, wenn Auftraggeber nicht bereit sind, von Anfang transparent und ehrlich zu sein.“

Martin Zechner

die Wahrscheinlichkeit einer endogenen Bewältigung. D.h. die Krise spielt sich nach innen ab. Wenn die Krise medial bekannt wird, geht es um ein professionelles Handling mit der Öffentlichkeit, dem Mediensystem und den anderen Anspruchsgruppen vom Mitarbeiter bis zum Lieferanten.

Inwiefern ist Krisenkommunikation nach Ausbruch eine Krise auch selektive Kommunikation bis hin zur Manipulation der öffentlichen Meinung?

Jedes Unternehmen, das versucht, in einer Krisensituation die öffentliche Meinung zu manipulieren, wird im Krisenmanagement gnadenlos scheitern. Der einzige mögliche Zugang, der im Handling mit dem Mediensystem funktionieren kann und auch nachgewiesenermaßen funktioniert, ist die transparente Darstellung der Sachlage. Der Hauptfehler, der oft passiert, ist der Versuch, die Sachlage anders darzustellen, als sie ist, bis plötzlich aufgrund von Recherche-tätigkeit oder interner Infos, die hinausgehen, plötzlich die Wahrheit an den Tag kommt. Wenn das Unternehmen sich in diese Situation manövriert, gelogen zu haben und mit falschen Fakten zu arbeiten, dann hat es verloren. D. h., das Plädoyer kann nur sein, möglichst transparent sein, reinen Wein einschenken und wenn Fehler passiert sind, in einer demütigen Haltung an die Öffentlichkeit treten.

Einfache Regeln – warum sind dennoch so viele Unternehmen in Kommunikationsnotstand?

Weil das Bewusstsein in Unternehmen für präventives Krisenmanagement noch relativ gering ist. Wir haben Untersuchungen vom Herbst letzten Jahres, wo relativ klar hervor-

„Krisenmanagement ist niemals eine sexy Story und sollte daher auch nur von Menschen betrieben werden, die eine hohe Leidenschaft aufweisen.“

Martin Zechner, Leiter „Krisenkompass“



geht, dass nur 17 Prozent der Unternehmen über Frühwarnsysteme verfügen. Ein beschämend geringer Wert. D. h., 17 Prozent machen sich darüber Gedanken, wie sie Monitoring-Systeme extern und intern aufzusetzen haben, sodass sie möglichst früh etwas mitbekommen.

Jüngste Beispiele für gelungene Krisenkommunikation?

Bei den eigenen tue ich mir schwer, die darf ich nicht nennen. In der jüngsten Vergangenheit waren Positivbeispiele sonst relativ selten der Fall. Sehen wir uns die großen Krisen an: die Hypo Alpe Adria, die BAWAG, die Causa Meindl, BUWOG, Proactal, Triumph, die katholische Kirche – alles katastrophal!

Der gemeinsame Nenner?

Das Vertuschen! Eine Situation, die als Fakt am Tisch liegt, verschleiern zu wollen oder beschönigen zu wollen, sich immer wieder einzureden: „Das tauch ma durch!“ Durchtauchen gibt's nicht!

Sprechen wir kurz von DER Krise? Traf sie die Unternehmen unverschuldet oder waren viele auch schon bei gutem Wind krisenanfällig?

Der Großteil der österreichischen Unternehmer wurde sicher unverschuldet getroffen – aufgrund der Tatsache, dass die internationale Finanzmarktkrise eine exogene Krise war. Jener Teil, der schon vor der Krise begonnen hat, Systeme auszunutzen, die auf den Finanzmärkten entstanden sind, und hauptsächlich aus dem Bereich der Finanzdienstleistung und dem Bankensektor kommen, die haben natürlich in vollem Verschulden das Unternehmen in die Krise hineinmanövriert. Die Beispiele der mittlerweile verstaatlichten Banken sind bekannt. Institute wie die Hypo Alpe Adria haben jetzt damit zu kämpfen, dass in der Vergangenheit Fehler passiert sind, und stehen vor der Situation eines

Universitäts- kurs

Ab Herbst 2010 findet erstmals der von Martin Zechner initiierte zweisemestrige Universitätskurs „Krisenmanagement und Krisenkommunikation“ an der Karl-Franzens-Universität Graz statt – eine Kooperation des Instituts für Krisenmanagement und Krisenkommunikation mit UNI für IFFP der Karl-Franzens-Universität Graz.

kommunikationspolitischen Super-GAU. Andere Banken haben aber in der jüngsten Vergangenheit nach dem Aufkommen der Bawag-Krise richtig reagiert und begonnen, ihre Krisenmanagementsysteme vorbildlich aufzusetzen.

Mit welchen Krisen sind Sie in der Praxis am häufigsten konfrontiert?

Die häufigste Form der krisenhaften Erscheinung betrifft alle Fälle des Restrukturierungsmanagements, sprich Standortschließungen, Personalreduktionen, Verlagerungen – klassische Imagekrisen, die immer Resultat einer betriebswirtschaftlichen oder rechtlichen Krise sind. Auch jeder Börsengang ist eine Krisensituation, weil es für das Unternehmen schiefgehen kann, jeder Merger ist eine Krisensituation, weil er etwa zu früh bekannt werden könnte. Das geht hin bis zu UVP-Verfahren, Betriebserweiterungen, die auch eine Form der Krise sein können, weil es immer sofort Bewegungen dahinter geben kann, die, aus welchen Gründen auch immer, gegen ein Projekt opponieren oder auftreten. Dazu kommen noch Fälle der Wirtschaftskriminalität, Produktfehler, Produktrückholaktionen, Bereiche, wo im Unternehmen klassisch Fehler passieren.

Gibt es Mandate, die Sie ablehnen?

Ja, das ist auch schon passiert. Die Grenze ist dort, wo ich in der Analyse der Situation merke, dass der potenzielle Auftraggeber die Grundregeln der Kommunikation nicht einhalten kann oder will: nämlich von Anfang an transparent und ehrlich zu sein. Oder: wenn es sich um Organisationen handelt die aufgrund von rechtlich bedenklichem Verhalten Krisen ausgelöst haben.

Ihre Kunden?

Darüber darf ich nicht sprechen. Sie kommen aus verschiedenen Branchen: aus Gewerbe und Industrie, national und

international, von Betriebsgrößen mit mehreren tausend Mitarbeitern, Banken, Versicherungen, Health Care, darunter zahlreiche Großinvestitionsprojekte.

Die Vision für Ihr Unternehmen?

Hinter dem Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation steht die unternehmerische Vision, ein Unternehmen zu führen, das aus Graz heraus – ganz bewusst, weil ich Steirer bin und die darin involvierten Personen wie Prof. Romuald Bertl und die Rechtsanwälte alle Steirer sind – ein Konstrukt schafft, das österreichweite und internationale Strahlkraft hat. Warum? Weil es im zentral- und mitteleuropäischen Raum – in Österreich sind wir sowieso Monopolist in dieser Konstellation – noch keine vergleichbaren Einrichtungen gibt, die interdisziplinär zwischen allen drei Disziplinen agieren und die gleichzeitig forschen und die operative Abwicklung miteinander verbinden. Mit dem Fokus, möglichst viele Leute gemeinsam mit der postgradualen Weiterbildungsgesellschaft der Uni Graz „Uni for Life“ in diesem Segment auszubilden. Ein Schwerpunkt im nächsten halben Jahr wird sein, ein Krisendatenbank zu schaffen, wo quasi auf Knopfdruck die wichtigsten krisenhaften Situationen der letzten Jahre gesammelt und analysiert werden können. Da wird unheimlich viel Know-how gebündelt, weil jede

„In jüngster Zeit waren Positivbeispiele der Krisenkommunikation eher selten. BAWAG, Hypo Alpe Adria, Meindl, Prolactal, Triumph usw., alles katastrophal!“

Krise zwar anders, aber ähnliche Verhaltensmuster aufweist.

Restrukturierungen, UVP-Verfahren etc. – klingt nach Knochenarbeit und weniger „sexy“ als ein Öldesaster im Golf von Mexiko?

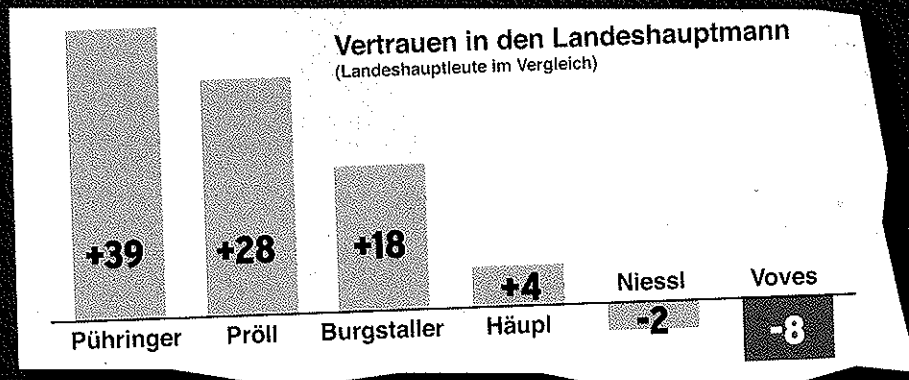
Krisenmanagement ist niemals eine sexy Story, Krisenmanagement bedeutet für die involvierten Personen über einen gewissen Zeitlauf, sich mit negativen Bildern auseinanderzusetzen. Deswegen können es auch nur Personen machen, die eine sehr hohe Leidensfähigkeit aufweisen.

Wie krisenfest muss ein Krisenmanager sein?

Man kann Krisensituationen nur dann beraten, als Person, wenn man selbst Krisensituationen durchlebt hat. Ich selbst habe solche schon sehr früh in jungen Jahren begleiten dürfen, etwa in meinem alten Job: Die erste Krisensituation im Wirtschaftsressort war 2001 die Schließung des Werkes Philips-Lebring, von einem Tag auf den anderen haben plötzlich 800 Leute ihren Job verloren. Eine Situation für den Standort, die Krisenkommunikation hautnah erforderte. Gefolgt von der ganzen Thematik rund um die Energie Steiermark im Jahr 2003. Und wenn man persönliche Krisen hernimmt, zähle ich auch das Überschreiten der eigenen Leistungsgrenzen dazu, wie ich es vor Jahren erlebt und erlitten habe. Rückblickend eine wertvolle und wichtige Erfahrung. □

DIE STEIERMARK HATTE IMMER LANDESHAUPTLEUTE, DIE ÜBER DAS LAND HINAUS BELIEBT UND ANERKANNT WAREN.

ABER HEUTE?



Und das war die Meinung der Steirerinnen und Steirer, lange bevor die Streitereien in der Voves-SPÖ begonnen haben.

GUT SO? WEITER SO?