

Die krisengerechte Kommunikation

Welche Kommunikation benötigen KMU in einer Krise wie Corona? Zum 8. Mal lud der KGV seine Sponsoren und Partner ein, den Austausch zu pflegen. Gastreferentin Barbara Rüttimann beleuchtete ein aktuelles Thema.

Mark Gasser

Im Zunfthaus zur Meisen am Münsterplatz in Zürich lud der KGV wieder zum alljährlichen Partnerlunch, und wie vor Jahresfrist kamen rund 30 Vertreter von KGV-Partnern und -Sponsoren zum lockeren Austausch zusammen. Diesmal galten die Zertifikatspflicht und das 3G-Prinzip. KGV-Präsident Werner Scherrer bedankte sich einleitend bei den Inserenten und Sponsoren, die wichtige Beiträge leisten, um die Arbeit des KGV zu ermöglichen.

Auch der KGV musste sich während Corona in einer Art Krisenmodus zurechtfinden. Grund waren die KMU und ihre Sorgen oder besser: Existenzängste. «Unsere KMU tragen Verantwortung für sich selber und für ihre Mitarbeitenden», sagte Scherrer. «Und sie haben Angst vor der Zukunft.» Covid habe neue Existenzängste heraufbeschworen. Daher stelle sich der KGV auf den Standpunkt: «Wenn der Staat einschränkende Massnahmen verhängt auf Kosten der KMU, um die Gesundheit der Bevölkerung zu schützen, dann ist er schadenersatzpflichtig.» Der Entscheid, welche KMU die Krise überleben, sei keine Staatsaufgabe.

Wie kommuniziere ich?

Dieser Angst kann man kommunikativ begegnen, wie darauf Gastreferentin Barbara Rüttimann ausführte. Und sie fragte provokativ, Bezug nehmend auf einige Ausrutscher grosser Konzerne beziehungsweise kontroverser Kommunikation des Bundes: «Befinden wir uns nicht nur in einer Pandemiekrise, sondern auch in einer Kommunikationskrise?» Rüttimann ist als selbständige Kommunikationsberaterin, Mo-



Gastreferentin Barbara Rüttimann mit KGV-Geschäftsführer Thomas Hess.

deratorin und freischaffende Journalistin (unter anderem Kolumnistin der «Zürcher Wirtschaft») eine scharfe Beobachterin der Krisenkommunikation.

Es sei zentral für Firmen, eine solide, abgestimmte und umfassende Kommunikationspolitik zu betreiben. «Darauf bauen Glaubwürdigkeit und Reputation auf.» Die Glaubwürdigkeit lasse sich neben Transparenz und Fakten auch durch emotionale Inhalte erhöhen. Aktiv und proaktiv Unterstützung (etwa Hotlines) anzubieten, erweise sich auch stets als Pluspunkt. Auf die Frage nach dem Wie zählte Rüttimann einige Punkte auf: Es gilt, schnell, transparent, einfach, koordiniert und konsistent zu kommunizieren – eine klare Botschaft also. «Das Ziel der Krisenkommunikation ist es letztlich, die Stakeholder zu informieren und aufzuklären. Krisenkommunikation soll aber auch Schaden begrenzen und Vertrauen schaffen – und Gerüchten Einhalt gebieten.»

Wenig Budget, viel Druck

Durch den Druck der Pandemie sei die Krisenkommunikation zwar besser geworden. Das Problem: Wie Zahlen aus Deutschland belegen, verfügte nur jeder fünfte Krisenmanager während der Pandemie über mehr Budget und Personal. Zwei von drei Organisationen haben zwar mittlerweile

Krisenbeauftragte ernannt und die Chance erkannt. Doch gerade Behörden haben ihre Krisenstäbe besonders stark aufgestockt.

Krisenkommunikation ist stets ein Teil des Krisenmanagements – und lässt sich, so überraschend das klingen mag, vorbereiten. Auch wenn die Krise schleichend und überraschend über uns kommt, lässt sich mit gut vorbereiteter Kommunikation deren Wahrnehmung durch Dritte oder durch die eigene Belegschaft positiv stimmen. «Ich habe über die Jahre gelernt, dass Krisenkommunikation immer im eigenen Unternehmen beginnt bei der internen, nicht der externen Zielgruppe.» Die Lage müsse auch intern immer offen, transparent und realistisch dargestellt werden. Zudem müssten über die entsprechenden Kanäle (etwa das Intranet) alle internen Bezugsgruppen erreichbar sein. «Etablieren Sie Sprachregelungen, damit jeder weiss, was er sagen darf. Stellen Sie eine aktive, gute Unternehmenskultur sicher. Denn informierte Mitarbeiter sind auch motivierte Mitarbeiter.»

Auch die externe Kommunikation müsse zwar grundsätzlich einheitlich sein, doch im Einzelfall zugeschnitten auf die einzelnen Anspruchsgruppen: Kunden, Lieferanten, Partner, Medien, Öffentlichkeit, externe Beeinflusser. Gerade bei Lieferanten gelte es,

durch proaktive Information Planungssicherheit zu schaffen, statt Gerüchten Raum zu geben.

Vorbereitung auf die Krise

Informationsmaterial wie Firmenangaben, Facts und Figures könnten auch KMU bereits präventiv vorbereiten, einen möglichen Krisenstab und Absender bereits vorgängig bestimmen und entsprechend schulen. Es sei darüber hinaus auch wichtig, den Kontakt mit den Medien in «krisenfreien» Zeiten zu wahren.

Mehr als die Hälfte der Krisenmanager nutzten mittlerweile kollaborative Tools wie Slack und Teams, Videokonferenzen sind deutlich gestiegen, die Popularität der klassischen Kanäle hat abgenommen. «Man hat auch die Vorbehalte gegenüber den digitalen Kanälen abgelegt», so Rüttimann. Die Krisenkommunikation habe während der Pandemie so neue Aufgaben für Kommunikations-schaffende kreiert, auch wenn «generell die Kommunikationswirtschaft stark leidet». So etwa im Bereich Social Media, wo permanentes Community Management, welches das Netzwerk nah betreut und regelmässig mit diesem kommuniziert, wichtig sei – sonst drohe der unkontrollierbare Shitstorm in der Krise. «Im Krisenfall kann man auf die Follower zählen, die man zuvor aufgebaut hat.» Twitter, Instagram, WhatsApp, Facebook und Co. böten enorme Möglichkeiten, aber auch Gefahren. Daher lohne es sich, für Social-Media-Aktivitäten Ressourcen zu schaffen.

Bei KMU-Betrieben, die sie betrate, sei oft die Adressdatenbank der Journalisten und Medien nicht aktuell und gepflegt: Auch in guten Zeiten zu diesen einen Draht zu wahren, sei wichtig. Was aber in schlechten Zeiten nicht heisst, jeden Shitstorm ausbügeln zu wollen. So könne es ratsam sein, «einfach mal etwas vorbeigehen zu lassen». Ob es unverbindliche Mittagessen mit Journalisten sind oder klare Kommunikationsrichtlinien – grundsätzlich gelte: «Vorbereitung ist alles, denn nach der Krise ist vor der Krise», schloss Rüttimann ihren Vortrag.