

Fachbereich Medien

Julia Sänger
Wege aus der Image-Krise
Angewandte Krisen-PR am Beispiel
von Nokia

– Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Mittweida 2009

Fachbereich Medien

Julia Sänger
Wege aus der Image-Krise
Angewandte Krisen-PR am Beispiel
von Nokia

– eingereicht als Bachelorarbeit –

Hochschule Mittweida – University of Applied Science (FH)

Erstprüfer
Prof. Dr. Ludwig Hilmer

Zweitprüfer
Catrin Moderler

Wuppertal 2009

SÄNGER, Julia:

Wege aus der Imagekrise

Angewandte Krisen-PR am Beispiel von Nokia

Wuppertal 2009

Hochschule Mittweida (FH), Fachbereich Medien, Bachelorarbeit

Referat

Eine Krise lauert beinahe überall, und sie kann fast jeden treffen, sei es nun Unternehmen, Partei oder Verein. In einer zunehmend sensiblen Zeit, in der alles auf die Goldwaage gelegt wird, kann eine Krisensituation das Ende einer jeden Gruppierung, egal zu welchem Zweck, bedeuten.

Deshalb beschäftigt sich diese Arbeit mit der Entwicklung und Anwendung von Öffentlichkeitsarbeit im Allgemeinen sowie deren Anwendung in Krisensituationen zu deren Abschwächung und Ausgleich im Besonderen.

Dabei soll die Vorgehensweise vieler Unternehmen in Krisensituationen am Beispiel der Nokia Werkschließung in Bochum analysiert werden.

Es wird sich herausstellen, dass die meisten Unternehmen in Krisensituationen den vermeintlich einfacheren Weg wählen, der jedoch das Image erheblich beeinträchtigt und dem Unternehmen somit auf lange Sicht eher schadet.

Zum Abschluss der Arbeit werden konkrete Handlungsempfehlungen und Verhaltensregeln gegeben, die einen langfristigen Weg aus der Krise ohne größeren Imageverlust ermöglichen.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	6
Vorwort	7
Danksagung	8
Einleitung	9
1 Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit	11
1.1 Die Notwendigkeit der Kommunikation mit der Öffentlichkeit	13
1.2 Verschiedene Arten der Öffentlichkeitsarbeit	14
1.2.1 Werbung	14
1.2.2 Marketing	15
1.2.3 PR	16
1.2.3.1 Versuch einer Definition	16
1.2.3.2 PR-Modelle	18
1.3 Grundsätze zum Umgang mit Medien	20
2 Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit	22
2.1 Frühe Entwicklung vor 1500	22
2.2 Die Entdeckung der Werbung	24
2.3 Gezielte PR: Mehr als nur Werbung	24
2.4 Entwicklung in den einzelnen Medien	25
3 Zielgerichtete Krisen-PR	27
3.1 Vor der Krise: Wie kann ich mich schützen?	28
3.1.1 Prävention	28
3.1.2 Krisenvorbereitung	31
3.2 Die Krise bahnt sich an	38
3.3 In der Krise	40
3.3.1 Grundsätze: Offenheit und Ehrlichkeit	40
3.3.2 Vor- und Nachteile beider Strategien	42
3.3.3 Die goldene Mitte	44
3.4 Umsetzung: Warum wird der gleiche Fehler so oft wiederholt?	45
	4

4 Das Unternehmen Nokia	46
4.1 Portrait Nokia	46
4.2 Unternehmensphilosophie	47
5 Die Schließung des Nokiawerks in Bochum	48
5.1 Die Ausgangssituation: Gewinne und motivierte Mitarbeiter	48
5.2 Kommunikation von Nokia: Fast kriminell	49
5.3 Die Reaktion der Öffentlichkeit: Empörung und Unverständnis	52
5.3.1 Der Medien	52
5.3.2 Der Betroffenen	54
5.4 Ein Jahr später: Nokia-Village in Jucu/ Rumänien	56
5.5 Mögliche Handlungsalternativen	58
6 Zusammenfassung: Langfristig richtiges Verhalten während der Krise	60
6.1 Der Umgang mit Journalisten	60
6.2 Der einheitliche Auftritt	62
6.3 Der Krisenplan	63
6.4 Die Entschuldigung	63
Literaturverzeichnis	64
Anlagen	71
Anlagenverzeichnis	73
Erklärung zur selbstständigen Arbeit	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Krisenfall.

Abbildung 2: Logo Nokia

Abbildung 3: Anteile am Weltmarkt für Mobiltelefone nach Herstellern

Abbildung 4: Massendemonstration zur Rettung von Nokia

Abbildung 5: Umsatzentwicklung bei Nokia

Vorwort

Die Schließung des Nokia-Werks in Bochum, der Überwachungsskandal bei Lidl, Massenentlassungen auf Grund der Wirtschaftskrise, der Unfall im Kernkraftwerk Vattenfall – kaum eine Branche ist heute vor unangenehmen Überraschungen, die nur zu leicht zu ausgewachsenen Krisen werden, gefeit.

Dennoch sind viele Unternehmen nicht willens oder in der Lage, angemessen auf eine Krisensituationen zu reagieren. Man hüllt sich in Schweigen, dementiert, schiebt die Schuld auf andere. Prävention wurde oftmals nicht oder in nicht ausreichendem Maße betrieben.

Dabei ist gerade das Image einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren in unserer von Überfluss gezeichneten Zeit; eine der wenigen Möglichkeiten, sich positiv von den Wettbewerbern abzusetzen.

Mit dieser Arbeit soll ein Überblick über die Techniken und Chancen der zielgerichteten (Krisen-) PR gegeben werden, die es einem Unternehmen ermöglichen, sich optimal auf eine mögliche Krise vorzubereiten sowie diese im Ernstfall gut zu überstehen oder sogar eine Chance daraus zu machen, durch die Medienaufmerksamkeit das Bild in der Öffentlichkeit auf lange Sicht zu verbessern.

Wuppertal, im Juli 2009

Danksagung

Mein besonderer Dank bei dieser Arbeit gilt den Herren Albert Kock und Constantin Graf von Hoensbroech von der KockLohmann GmbH & Co.KG, die im Sommersemester 2008 an der Hochschule Fresenius in Köln das Fach Corporate Identity unterrichtet haben.

Durch ihren Unterricht bin ich auf den Fachbereich Krisen-PR aufmerksam geworden, der mich zu dieser Arbeit inspiriert hat und auch meinen weiteren beruflichen Werdegang beeinflussen wird.

Einleitung

„Vor dem Hintergrund einzelner herausragender katastrophaler Ereignisse der letzten Jahre geraten vermehrt Unternehmungen, aber auch ganze Industriezweige mitten hinein in gesellschafts-politische Auseinandersetzungen ersten Ranges.“¹

(Dyllick)

Viele Autoren haben erkannt, dass das Thema Krisen-PR von elementarer Bedeutung ist, die täglich zunimmt. Dennoch gibt es speziell zum Thema nur sehr wenig Literatur, die sich eingehender damit beschäftigt als in einem einzelnen Kapitel von fünf bis acht Seiten.

Die Ereignisse allein der letzten Jahre haben allerdings gezeigt, dass neben dem Bedürfnis nach professioneller Krisen-PR ein fast ebenso großer Mangel an Wissen hierüber besteht, betrachtet man die Reaktionen vieler Unternehmen im Ernstfall.

Die vorliegende Arbeit zeigt die Notwendigkeit gezielter PR im allgemeinen auf, welche von vielen Unternehmen nicht gesehen wird; die Kontakte zur Öffentlichkeit sollen und dürfen nicht erst im Krisenfall aufgebaut werden. Regelmäßige Berichte und Informationen gegenüber Medienvertretern sowie der Aufbau von Vertrauen gehören zu den Grundlagen, über die jedes Unternehmen verfügen sollte. Dabei sollte es sich immer vor Augen halten, wie es in der Öffentlichkeit wirken will und wie es tatsächlich gesehen wird.

Nach einer kurzen Darstellung der Geschichte und Entwicklung der PR zu deren besseren Verständnis folgt eine Vertiefung im Bereich der Krisen-PR, dabei wird vor allem auf die Prävention einer Krise, die Vorbereitung und das Verhalten im Ernstfall eingegangen.

Hierbei gibt es zahlreiche Vorschriften, die aus diversen Studien hervor gehen; alle zu beachten ist fast unmöglich. Es soll jedoch ein Überblick gegeben werden, um zu zeigen, wie zahlreich die Möglichkeiten sind, sich vorzubereiten und richtig zu reagieren.

1 Dyllick 1989, o.S. nach Schüller 1991, 1

Im Anschluss daran wird das Unternehmen Nokia kurz vorgestellt und Bezug genommen zur Krise, die die Werkschließung in Bochum hervorgerufen hat.

Dabei liegt das Augenmerk weniger auf der Krisenvorbereitung oder Prävention, sondern vor allem auf dem Verhalten der Unternehmensvertreter sowie die Reaktionen der Öffentlichkeit.

Zum Abschluss der Arbeit werden in Hinblick auf Nokia Verhaltensregeln und Hinweise zum Umgang mit Krisensituationen gegeben, vor allem in Bezug auf den Umgang mit Journalisten, die in ihrer „Gatekeeper-Funktion“² der wohl wichtigste Zugang zu den Medien und damit zur Öffentlichkeit darstellen.

Zur verwendeten Literatur:

In dieser Arbeit wurden zahlreiche Bücher zum Thema PR im Allgemeinen sowie speziell zum Thema Krisen-PR benutzt. Dabei haben sich besonders „Krisen meistern durch PR“ von Dieter Herbst (1999) und „Krisen-PR“ von Michael Kunczik, Alexander Heintzel und Astrid Zipfel (1995) als hilfreich erwiesen.

Daneben wurden zahlreiche Internetquellen zum Thema Nokia genutzt, neben der Homepage vor allem Zeitungsartikel der WAZ (Westdeutsche allgemeine Zeitung) und von N24. Diese geben als „Zeitzeugen“ am besten die Stimmung während der Schließung des Werkes wieder.

Zeitschriften wurden nicht verwendet, da es in diesem Bereich nur Fachzeitschriften zu konkreten Wirtschaftsthemen und aktuellen Hinweisen für PR-Verantwortliche gibt, die für diese Arbeit wenig hilfreich gewesen wären; die genutzten Bücher geben hier tiefer greifendes Fachwissen zum Thema PR und Krisen-PR, im speziellen Fall Nokia lieferte das Onlineangebot der Zeitungen die benötigten Informationen.

2 Vgl. Rota 2002, 118

1 Aspekte der Öffentlichkeitsarbeit

1.1 Die Notwendigkeit der Kommunikation mit der Öffentlichkeit

„Tue Gutes und rede darüber“³ ist eine Binsenweisheit, die wohl jedem bekannt sein dürfte. Wo dies schon im privaten Bereich zutrifft, gilt es umso mehr für Unternehmen, die im täglichen Konkurrenzkampf zueinander stehen. Wo ein Markt übersättigt ist,⁴ kann ein Produkt nur zu leicht durch ein anderes ausgetauscht werden.

Durch gezielte PR kann diese Austauschbarkeit vermindert werden; ein klares Image ermöglicht der Zielgruppe eine Identifikation mit dem Unternehmen⁵ und schafft somit Wettbewerbsvorteile.⁶ Der Kunde wird durch eine positive Beziehung zum Unternehmen eher bereit sein, dessen Ware oder Dienstleistung zu kaufen oder in Anspruch zu nehmen.⁷

In der heutigen Informationsgesellschaft kann ein Unternehmen, das nicht in den Medien vertreten ist, praktisch nicht überleben, es existiert einfach nicht.⁸ Das reicht vom Kleinstbetrieb, der im örtlichen Telefonbuch, Branchenbuch und am besten mit einer eigenen Homepage im Internet vertreten sein muss, um gefunden zu werden, bis hin zum Großunternehmer, der seine Bekanntheit immer wieder aufs neue sichern muss, um nicht von Konkurrenten verdrängt zu werden und sprichwörtlich „von der Bildfläche zu verschwinden“.⁹

Dieses Bestreben wird jedoch erschwert durch die zunehmende Aufklärung und Informationsmöglichkeit der Gesellschaft, die Werbeaussagen meist kein Vertrauen schenkt und eher ablehnend reagiert, wenn ein Produkt zu sehr gelobt wird.

3 Fröhlich/ Lovric 2004, 7; anders: Herbst 1999, 27

4 Vgl. Herbst 1999, 17

5 Vgl. Schüller 1991, 137

6 Vgl. ebenda, 60; Herbst 2003, 29, 35

7 Vgl. Herbst 2003, 28

8 Vgl. Fröhlich/ Lovric 2004, 100

9 Vgl. Rota 2002, 20

Hier müssen PR eingreifen, die im besten Falle dafür sorgen, dass ein unabhängiger Berichterstatter das Unternehmen in die Medien bringt und diesem damit zu größerer Bekanntheit und einem seriöseren Image verhilft.

Daneben hat sich ein weiterer Aspekt herausgebildet, der PR zunehmend bedeutender macht: Der allgemeine Wertewandel in der Gesellschaft. Hatte man in den 60er Jahren noch ein positives Bild vom technischen Fortschritt und sah diesen als Weg in eine bessere Zukunft,¹⁰ hat sich dieses Bild in den letzten Jahren massiv gewandelt; die Gesellschaft steht der technischen Entwicklung eher kritisch gegenüber.

Die Angst vor den Risiken der Technik und einer immer schneller werdenden Entwicklung, aber auch die allgemeine Angst vor dem Unberechenbaren sorgen für eine immer stärkere Ablehnungshaltung der Gesellschaft.¹¹

Dafür haben Werte wie Nachhaltigkeit, Gesundheitsbewusstsein oder die Sicherheit von Arbeitsplätzen im Bewusstsein der Menschen massiv zugenommen.¹²

Viele Autoren wie zum Beispiel Michael Kunzick, Alexander Heintzel und Astrid Zipfel¹³ sowie Dieter Herbst¹⁴ bezeichnen dieses Phänomen als „Ja zum Produkt, Nein zur Produktion“: Die Gesellschaft will alle Vorteile der modernen Technik genießen, die damit verbundenen Risiken und Unannehmlichkeiten aber nicht in Kauf nehmen.

In Bezug auf Nokia bedeutet dies auch, dass die Gesellschaft gern die relativ günstigen Handys von Nokia kauft, aber dagegen protestiert, dass die Produktion nach Rumänien verlegt wird, wo kostengünstiger produziert werden kann.¹⁵

10 Vgl. Kunzick/ Heintzel/ Zipfel 1995, 57

11 Vgl Herbst 1999, 6

12 Vgl. ebenda, 18

13 Kunzick/ Heintzel/ Zipfel 1995, 54

14 Herbst 1999, 7

15 Vgl. dpa/ ddp 30.01.2008

PR sind also nicht nur dazu da, direkte Wettbewerbsvorteile zu schaffen und zu sichern, sondern auch Erklärungen zu bringen, die den veränderten Werten der Gesellschaft Rechnung trägt und auf deren Informationsbedürfnisse eingeht, wodurch Verständnis, Akzeptanz und schließlich Vertrauen erworben werden können.

1.2 Verschiedene Arten von Öffentlichkeitsarbeit

„Wenn ein junger Mann ein Mädchen kennen lernt und ihr sagt, was für ein großartiger Kerl er ist, so ist das Reklame. Wenn er ihr sagt, wie reizend sie aussieht, dann ist das Werbung. Aber wenn das Mädchen sich für ihn entscheidet, weil sie von anderen gehört hat, was für ein feiner Kerl er wäre, dann ist das Public Relations.“¹⁶

(Alwin Münchmeyer)

Die Meinung, Marketing, PR und Werbung seien „ja irgendwie alles das gleiche“ ist ebenso weit verbreitet wie falsch.

Deshalb sollen im Folgenden kurz die einzelnen Merkmale dieser drei Arten von Öffentlichkeitsarbeit im weitesten Sinne erläutert sowie die Unterschiede deutlich gemacht werden.

Dabei ist jedoch zu beachten, dass es weder klare Grenzen¹⁷ noch Definitionen¹⁸ zu den einzelnen Bereichen gibt. So sieht Merten Marketing und Werbung als eher zusammengehörig, da beide produktbezogen seien, während PR unternehmensbezogen seien.¹⁹

Dagegen sehen Fröhlich und Lovric Marketing als Oberbegriff über Werbung und PR, welche sich gegenseitig ergänzen, aber nicht völlig ersetzen können, da sie einen jeweils anderen Zweck erfüllen.²⁰

16 Münchmeyer, www.zitate-online.de

17 Vgl. Merten 2000 Bd. 1, 184, Cornelsen 2002, 14

18 Vgl. Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995, 10

19 Vgl. Merten 2000 Bd. 1, 184

20 Vgl. Fröhlich/ Lovric 2004, 8 ff.

1.2.1 Werbung

Werbung dient in erster Linie der Absatzförderung. Sie ist auf ein spezielles Produkt bezogen und will dieses bekannt machen²¹, um potentielle Kunden von diesem zu überzeugen und zum Kauf desselben zu bringen. Werbung ist eine rein produktbezogene Form der Kommunikation.

Werbung möchte diese potentiellen Kunden zum Kauf überreden²², man redet hier von Zielgruppen, im Gegensatz zu PR, wo eher von Teilöffentlichkeiten die Rede ist.

Werbung ist „immer kostenpflichtig [...] der Inhalt der Werbung [wird] zu 100 Prozent vom Auftraggeber bestimmt.“²³ Dieser Umstand macht sie oft wenig glaubwürdig, da man davon ausgeht, der Werbende zeige nur die positiven Seiten seines Produktes, während mögliche negative Aspekte verschwiegen werden (was in der Werbung bis auf wenige Ausnahmen, z.B. Zigarettenwerbung, auch erlaubt ist).

Die wesentlichen Unterschiede zu PR sind also: Werbung versucht zu überreden statt zu überzeugen²⁴, Werbung ist kostenpflichtig, wird dafür aber inhaltlich rein vom Auftraggeber bestimmt²⁵, und Werbung ist immer produktorientiert.²⁶

Abschließend kann gesagt werden, dass Werbung tendenziell eher kurzfristig angelegt ist, während PR auf langfristigen Erfolg setzt.²⁷

21 Herbst 2003, 11

22 Vgl. Merten 2000 Bd. 1, 184

23 Fröhlich/ Lovric 2004, 9

24 Merten 2000 Bd. 1, 184 und Bd. 2, 342

25 Vgl. Fröhlich/ Lovric 2004, 9

26 Merten 2000 Bd. 1, 184

27 Vgl. Fröhlich/ Lovric 2004, 9 f.

1.2.2 Marketing

Marketing dient, ebenso wie Werbung, der direkten Absatzförderung. Dementsprechend ist Marketing produktorientiert²⁸ und zielt, wie auch die Werbung, auf eher kurzfristige Erfolge. Es geht vorrangig um Möglichkeiten, den Verkauf allgemein zu steigern. Dabei soll einerseits der Markt durchdrungen werden, andererseits sollen aber auch neue Märkte und Bedürfnisse erkannt und bedient werden.²⁹

Eine besondere Form des Marketings hierbei ist, komplett neue Bedürfnisse und damit Märkte zu schaffen. Ein Beispiel hierfür ist Red Bull: bevor der Energy-Drink auf den Markt kam, sprach niemand von Getränken mit erhöhtem Koffeingehalt. Durch die Markteinführung schuf man jedoch das Bedürfnis nach mehr Koffein, um nicht so schnell müde zu werden und länger aktiv bleiben zu können. Mittlerweile gibt es in jedem Supermarkt, jedem Kiosk und jeder Diskothek Energy-Drinks. Hier wurde ein komplett neuer Markt geschaffen. Dieser wurde über diverse Marketing-Aktionen und Werbekampagnen bekannt gemacht und somit ein neues Bedürfnis geschaffen.

Marketing will aber nicht, wie die Werbung, direkt überreden, das Produkt zu kaufen, indem es zeigt, wie toll das Produkt doch ist, sondern unterstützt den Verkauf eher indirekt, zum Beispiel durch Direktverkauf, Marketingaktionen, Gewinnspiele o.ä.³⁰ Beliebtes Mittel des Marketings sind nach Merten auch Preissenkungen³¹, um einen besonderen Kaufanreiz zu bieten (sog. Schnäppchenjäger).

28 Merten 2000 Bd 1, 184

29 Vgl. Cornelsen 2002, 12

30 Vgl. Herbst 2003, 10 f.

31 Vgl. Merten 2000 Bd. 1, 184

1.2.3 PR

1.2.3.1 Versuch einer Definition

PR ist die Abkürzung für „Public Relations“, zu deutsch „öffentliche Beziehungen“; gemeint sind die allgemeinen Beziehungen mit und zur Öffentlichkeit, im besonderen zu den Medien (vgl. dazu 1.3), aber auch zu Meinungsführern oder der Belegschaft des Unternehmens. Hier unterscheidet man zwischen externer und interner Öffentlichkeitsarbeit.³²

Es gibt keine einheitliche Definition von Public Relations³³, die als allgemeingültig angesehen werden kann und von jedem akzeptiert wird. Eine mögliche Funktion wird von Schüller als Kombination aus diversen Definitionen, u. a. von Flieger (1981), Grunig und Hunt (1984) und Long und Hazelton (1987) gezeigt:

„Public Relations sind das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten. Sie bemühen sich mit Hilfe eines planmäßigen, systematischen und methodischen Einsatzes von Kommunikationsprozessen um Verständnis, Vertrauen und Good-Will in der Öffentlichkeit zur Erreichung der Unternehmensziele.“³⁴

Diese kompliziert klingende Definition besagt, dass PR gezielte Unternehmenskommunikation zur Erreichung von Verständnis und Vertrauen sind.

Dabei lässt sie jedoch die Aufgabe der PR, neben Vertrauen auch ein Image aufzubauen, komplett außer Acht.

Der Aufbau eines positiven Images gehört jedoch zur den Kernaufgaben der PR³⁵ und dient im weitesten Sinne sicherlich ebenfalls der Absatzförderung,

32 Reichardt 1997, 13

33 Vgl. Merten 2000, 249 ff.: Merten führt hier sechs unterschiedliche Definitionen von PR an, die sich in Teilen sehr unterscheiden. So gehen Grunig und Hunt beispielsweise überhaupt nicht auf die Ziele oder Funktionen von PR ein; Meffert lässt den Kommunikationsfaktor völlig außer Acht etc.

34 Vgl. Schüller 1991, 106

35 Vgl. Cornelsen 2002, 13

jedoch auf dem Wege, dass das Unternehmen in den Augen der Kunden einzigartig wird³⁶ und diese sich mit dem Unternehmen identifizieren können.

Daneben gibt es zahlreiche weitere Funktionen und Aufgaben der PR wie umfassende Information über das Unternehmen und Konfliktvermeidung, auf die im weiteren Verlauf noch genauer eingegangen werden soll.

Die Fülle an verschiedenen Definitionen von PR zeigt die Schwierigkeit einer einheitlichen Definition auf; diese wäre vermutlich so lang und verschachtelt, dass sie eher verwirren als erklären würde.

Für diese Arbeit sollen deshalb PR folgendermaßen definiert sein:

PR sind die systematische und zielgerichtete Kommunikation eines Kommunikators mit den Medien sowie allen relevanten Teilöffentlichkeiten zum Aufbau und Erhalt eines positiven Images sowie von Vertrauen und Glaubwürdigkeit der Öffentlichkeit in den jeweiligen Kommunikator.

³⁶ Vgl. Herbst 2003, 10; auch: Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995, 63f

1.2.3.2 PR-Modelle³⁷

Neben zahlreichen Definitionen von PR hat James E. Grunig im Jahr 1984 vier PR-Modelle entwickelt, welche die unterschiedlichen Arten und Ziele von PR charakterisieren. Horst Avenarius beschreibt diese in seinem Werk „Public Relations“.³⁸

Grunig nennt seine Modelle „Publicity, Informationstätigkeit, Überzeugungsarbeit und Dialog“. Diese sollen im Folgenden kurz beschrieben werden.

Publicity: Das erste Modell von Grunig ist das „einfachste“, es zielt nur darauf ab, ein Unternehmen kurzfristig bekannt zu machen, um sich selbst hervorzuheben und die eigenen Vorteile zu zeigen. Es kommt der Werbung am nächsten, ist quasi Werbung für das Unternehmen. Die Kommunikation ist hierbei streng einseitig, der erhoffte Erfolg zielt vor allem auf kurzfristige Kaufentscheidungen ab. Dieses Modell reflektiert die Haltung des Unternehmens, besser zu wissen, was die Öffentlichkeit wissen sollte,³⁹ ohne auf deren Bedürfnisse oder Interessen einzugehen.

Informationstätigkeit: Hierbei versucht das Unternehmen, vollständig über sich zu informieren, das heißt, es stellt auch die möglicherweise negativen Aspekte dar. Damit soll auf rationaler Ebene Information und auf emotionaler Ebene Vertrauen geschaffen werden; der Empfänger hat nicht das Gefühl, ihm werde etwas verschwiegen.

Obwohl dieses Modell sich eher an den Interessen der Zielgruppe orientiert, ist die Kommunikation einseitig; das Unternehmen informiert, der Kunde hat die Information aufzunehmen.

37 Kunzick 2002, 124 ff., Avenarius 1995, 84ff Das Originalwerk von Grunig ist nicht verfügbar, deshalb muss hier auf Quellen zweiter Hand zurückgegriffen werden.

38 Avenarius 1995, 84 ff.

39 Vgl. auch Kunzick/ Heintzel/ Zipfel 1995, 63

Überzeugungsarbeit: Diese wird geleistet, sobald die reine Informationstätigkeit nicht mehr ausreichend ist. Hierbei geht ein Unternehmen speziell auf seine Zielgruppe(n) ein, es wirft nicht einfach mit Informationen um sich, sondern verpackt sie so, dass sie ins Bewusstsein der Zielgruppe gelangen. Durch diese Zielgruppenanalyse geht das Unternehmen wesentlich stärker auf diese ein und passt sich entsprechend an. Diese Anpassung kann durch Beobachtung, aber auch direktes Feedback der Zielgruppe geschehen. Will ein Unternehmen Überzeugungsarbeit nach Grunig leisten, so reicht die einseitige Kommunikation also nicht mehr aus, man muss sich mit der Zielgruppe beschäftigen und zuweilen auch Anregungen und Feedbacks von dieser annehmen. Hier findet die sog. asymmetrische Zwei-Wege-Kommunikation statt, da in beide Richtungen kommuniziert wird, jedoch wesentlich stärker vom Unternehmen aus.

Dialog: Der Dialog ermöglicht es beiden Seiten, also Unternehmen und (Teil-)Öffentlichkeit, als gleichwertige Partner miteinander zu kommunizieren. Es dient der Konfliktvorbeugung oder -lösung sowie der gemeinsamen Konsensfindung.

Dieses Modell der symmetrischen Kommunikation setzt gegenseitige Achtung und die Bereitschaft, sich auch möglicherweise selbst zu verändern und einen Schritt auf den anderen zuzugehen, voraus, was vor allem auf Unternehmensseite nur selten zu finden ist. Ein typisches Beispiel hierfür wäre ein Mediationsverfahren, wobei dieses nicht auf Dauer ausgelegt ist, sondern nur in konkreten Problemfällen angewendet wird..⁴⁰

Der Dialog ist der vorausschauendste Weg der Kommunikation und auf lange Sicht auch der erfolgreichste, er setzt jedoch auf die Offenheit des Unternehmens, auch Kritik und Anregungen von außen anzunehmen, welche jedoch oftmals nicht vorhanden ist. Dennoch sollte er vor allem in Bezug auf Krisenprävention und -bewältigung unbedingt beachtet werden.

⁴⁰ Avenarius 1995, 85:Grunig schätzt den Anteil an Unternehmen, die dieses Modell praktizieren, auf gerade mal 15%, Avenarius sieht den Anteil für Deutschland sogar nur bei ca. 5%. Dieses Bild zeigt, dass die Botschaft der symmetrischen Kommunikation zwar bekannt, aber aus verschiedenen Gründen nicht angewandt wird. Siehe hierzu auch Kapitel 3.4

1.3 Grundsätze zum Umgang mit Medien

Zwar gibt es durchaus Möglichkeiten der direkten Kommunikation mit der Zielgruppe, z.B. bei einem Unfall in einem Chemielabor die Warnung an die lokalen Nachbarn des Unternehmens.⁴¹

Generell beziehen sich PR jedoch weitestgehend auf die Kommunikation mit Medien, die im heutigen Kommunikationszeitalter⁴² „Träger der Öffentlichkeit“⁴³ und somit Sprachrohr zu dieser sind.

Als Medienvertreter gelten in erster Linie Journalisten von Radio, Presse und Fernsehen. Obwohl mittlerweile zahlreiche Informationen im Internet angeboten werden, sind diese doch in den meisten Fällen von Agenturen oder anderen Journalisten, vorwiegend aus dem Bereich Print, übernommen. Als oberste Regel zum Umgang mit Medienvertretern gilt: Ehrlichkeit und Wahrheit.⁴⁴ Nur, wer wahrheitsgemäß kommuniziert, verdient das Vertrauen der Journalisten, die über das Unternehmen berichten sollen. Werden Tatsachen verschwiegen oder sogar bewusst falsch dargestellt, werden Medienvertreter dies häufig sehr schnell merken⁴⁵ oder die Tatsachen kommen, zum Beispiel im Falle einer Krise, durch Untersuchungen oder sonstige Quellen heraus.⁴⁶ Es gilt der Grundsatz der symmetrischen Kommunikation (Dialog). Im Fall einer Falschmeldung ist die Glaubwürdigkeit des Pressesprechers oder anderer Unternehmensvertreter mit sofortiger Wirkung verloren, diese wieder aufzubauen ist oftmals sehr schwer, wenn nicht gar unmöglich. Das Verhältnis zum Medienvertreter ist gestört, was zu fehlender oder negativer Berichterstattung seitens des Mediums führen wird.

Ist das Vertrauen verloren, werden Unternehmensvertreter auf gute und für sie interessante Pressemitteilungen nicht oder seltener wahrnehmen, wobei die Informationen sehr kritisch geprüft und oft vom Journalisten nochmals recherchiert werden.⁴⁷

41 Vgl. Herbst 1999, 122 ff.

42 Vgl. Rota 2002, Titel

43 Ebenda, 9

44 Vgl. z. B. Lambeck 1992, 132f, Reineke/ Eisele 2000, 146

45 Reineke/ Eisele 2000, 145

46 Vgl. Lambeck 1992, 53

47 Vgl. Reichardt 1997, 16

Der zweite wichtige Aspekt im Umgang mit Medien ist die Relevanz des kommunizierten Themas: Journalisten arbeiten fast immer unter Zeitdruck.⁴⁸ Deshalb sollten die kommunizierten Inhalte von Bedeutung für das Medium sein und nicht die Zeit des Journalisten „verschwenden“.⁴⁹ Kommen zu viele für ihn unwichtige Informationen, wird er sie irgendwann ungelesen wegwerfen und auch wichtige Nachrichten nicht beachten.⁵⁰

Abschließend soll gesagt werden, dass Medienvertreter nicht die Feinde eines Unternehmens sind. Zwar sind gerade Journalisten von seriösen Zeitungen und Zeitschriften eher kritisch und stellen aus Unternehmenssicht unangenehme Fragen. Diese sollten jedoch nicht als Angriff, sondern als Chance zu offener und ehrlicher Kommunikation genutzt werden, schließlich gehören die Verbreitung der Wahrheit, aber auch von Kritik zu den Aufgaben des Journalisten.⁵¹

48 Vgl. z.B. Fröhlich/ Lovric 2004, 42, Reineke/ Eisele 2000, 145

49 Vgl. Fröhlich/ Lovric 2004, 46

50 Vgl. Rota 2002, 126

51 Siehe hierzu z. B. „Code de Bordeaux“ von 1954 Art. 1 und 2, der im wesentlichen in den deutschen Pressekodex übernommen wurde. Hierin werden unter anderem die Achtung vor der Wahrheit und die Ausübung von Kritik als elementare Bestandteile ausgewiesen. www.dprg.de

2 Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit

2.1 Frühe Entwicklung vor 1500

Die Entstehung von PR in Bezug auf den zeitlichen Rahmen sind in der Literatur sehr umstritten. Reineke und Eisele⁵² sehen den Beginn von PR erst relativ spät in der Mitte des 19. Jahrhunderts, als erster, der PR anwendet, nennen sie Alfred Krupp 1851⁵³ und beziehen sich auf die erstmalige Nennung des Begriffs „public relations“ 1882 durch den Amerikaner Dorman Eaton sowie die Verwendung des Begriffs im heutigen Sinne im Jahr 1897.⁵⁴ Meines Erachtens nach ist diese Einordnung jedoch nicht sinnvoll, da es bei der Sache nicht auf den Namen ankommt. Gebraucht man Public Relations als Oberbegriff für jedwede Tätigkeit der Kommunikation zur Gestaltung eines positiven Images oder zur Erreichung größerer Bekanntheit, so muss man bereits in der Antike beginnen.⁵⁵

Reiche Bürger oder Adelige verteilten Geschenke, um ihren Reichtum zu beweisen, sich beliebt zu machen und sich durch Geschenke bessere Chancen bei Wahlen zu erkaufen.

Daneben wurden Zirkusspiele veranstaltet, die den heutigen Großevents zur Imageförderung nicht unähnlich sind; der Zielgruppe wurde/ wird eine Veranstaltung geboten, um diese zu erfreuen und damit eine positive Einstellung gegenüber dem Veranstalter zu erreichen.

Als nächste große Epoche der PR zeichnet sich die Verbreitung des Christentums von ca. 500 bis 1500 n. Chr. ab,⁵⁶ die im heutigen Sprachgebrauch als Mittelalter⁵⁷ bekannt ist. Hier wurde der Glaube propagiert und Überzeugungsarbeit geleistet, man ging auch tatsächlich auf die Zielgruppe ein, versprach ihr Erlösung und das ewige Leben im Paradies, Dinge, die für viele Menschen unerreichbar und geradezu utopisch klangen.

52 Reineke/ Eisele 2000, 13 ff.

53 Ebenda, 15

54 Vgl. Ebenda, 13

55 Vgl. Avenarius 1995, 69

56 Vgl. ebenda, 69

57 Das exakte Ende des Mittelalters wird von Historikern auf die Entdeckung Amerikas 1492 datiert, zur Vereinfachung geht man jedoch von 1500 aus.

Der Erfolg dieser Propaganda lässt sich unter anderem in den Kreuzzügen erkennen, denen unzählige Menschen im Glauben an eine gerechte Sache, mit der Hoffnung auf Erlösung oder einfach Reichtum zuströmten. Man glaubte, einig gegen „die Muselmanen“, „die Türken“ oder sonstige mächtige Gegner der Kirche kämpfen zu müssen, die (angeblich) das eigene Land und Leben bedrohten.⁵⁸

Einen Wendepunkt in Sachen PR stellt hierbei der Investiturstreit⁵⁹ Heinrich IV mit Papst Gregor VII Anfang des 12. Jahrhunderts sowie der offene Streit Friedrichs II mit Papst Gregor IX im 13. Jahrhundert dar.⁶⁰ Hier wurden durch Schriften, offene Briefe und Reden große Bevölkerungsmengen bewegt, deren Meinungen manipuliert und zu öffentlicher Anhängerschaft bewegt. Sie haben sich, mit heutigen Worten, mit einer Idee, einem Image identifiziert und dieses unterstützt.

Das Ende dieser Epoche wird unter anderem markiert durch die Erfindung des Buchdrucks 1450 durch Johannes Gensfleisch zu Gutenberg. Dadurch war es möglich, gedruckte Texte in größerer Auflage kostengünstig herzustellen, der Übergang von den Primär- bzw. Menschmedien zu den Sekundär- bzw. Druckmedien war erreicht.⁶¹

Eines der bedeutendsten und bekanntesten Werke dieser Zeit sind die 95 Thesen von Martin Luther, die er im Jahre 1517 verfasste, sowie die vom ihm ins deutsche übersetzte Bibel. Mit diesen Werken erzielte er nicht weniger als die Spaltung der Kirche in katholisch und evangelisch – die Identifikation tausender Menschen mit den Ideen und Idealen Luthers.⁶²

58 Die Auswirkung dieser unwahren und im Sinne der Kirche egoistischen Propaganda sind noch heute zu spüren: gerade in Bezug auf ihre Vergangenheit sind neben der Hexenverbrennung die Kreuzzüge eine der schlimmsten Gräueltaten, die ihr zu Lasten gelegt werden und die bis heute nicht verziehen wurden.

59 Die Investitur ist die Einsetzung eines Geistlichen wie z.B. eines Bischofs durch eine weltliche Macht, in diesem Fall durch König Heinrich IV. Durch diese Handlung wurde ein langer Machtkampf zwischen Papst und deutschen Adeligen und König ausgelöst, der mit dem berühmten „Gang nach Canossa“ 1077 endete. Vgl. o.V. 2008, 140ff

60 Kunczik 2002, 103

61 Vgl. Hilmer 2009a, 13

62 In den Folgejahren gab es auch hier viel Blutvergießen, aber da Luther „ehrlich“ kommunizierte und propagierte, ist sein Werk heute noch immer in positiver Erinnerung

2.2 Die Entdeckung der Werbung

Mit der Entwicklung der Drucktechnik war eine neue Kommunikationsmöglichkeit gegeben. Bibeln, Aushänge und Flugblätter konnten in großer Zahl hergestellt und verteilt werden, womit sich die öffentliche Meinung stark beeinflussen ließ.

Bereits 1605 erschien in Straßburg die erste Zeitung im heutigen Sinne, die „Relation: Aller Fürnemen und gedenkwürdigen Historien“ von Johann Carolus.⁶³

Die Entwicklung schritt rasch voran, und bereits in der 2. Hälfte des 17. Jahrhunderts⁶⁴ wurden die Zeitungen zum Teil werbefinanziert, kurze Zeit später gab es regelrechte Anzeigenblätter, die sog. „Intelligenzblätter“. Unternehmen bot sich hiermit erstmals die Möglichkeit, aktiv für sich zu werben und potentielle Kunden von sich zu überzeugen.

Diese Epoche geht nach Avenarius⁶⁵ bis ca. 1850 bzw. 1900, dem Übergang von Absolutismus und Aufklärung zur Industrialisierung.

2.3 Gezielte PR: Mehr als nur Werbung

Mit der Industrialisierung und den zunehmenden Möglichkeiten der Massenkommunikation entstand immer größere Konkurrenz, und man sah ein, dass Werbung offenbar nicht ausreichte, die Kunden zu binden oder neue hinzu zu gewinnen. Deshalb startete Alfred Krupp im Jahre 1851 eine spektakuläre Aktion: er ließ einen über zwei Tonnen schweren, gegossenen Stahlblock zur Weltausstellung nach London transportieren. Dieses ungewöhnliche Ereignis wurde von der Presse in alle Welt getragen und die Firma Krupp damit weit über die Grenzen Europas hinaus bekannt.⁶⁶

Man müsse laut Krupp erreichen, dass „aus der Feder von Autoritäten wahrheitsgetreue Berichte über die Fabrik [...] verbreitet werden.“⁶⁷ Damit

63 Vgl. Hilmer 2009b, 7

64 Vgl. ebenda, 11

65 Avenarius 1995, 69

66 Reineke/ Eisele 2000, 15

67 Kunczik 2002, 108

hatte Krupp die Grundidee moderner PR erkannt, dass unabhängige, glaubwürdige Personen/ Autoritäten über das Unternehmen berichteten und es somit bekannt machten.

Kurze Zeit später entstand der Begriff „public relations“ in den USA im Jahre 1882, ab 1897 wurde er in seiner heutigen Bedeutung gebraucht.⁶⁸

2.4 Entwicklung in den einzelnen Medien

In den Folgejahren haben sich verschiedene Medien entwickelt. Nach der langen Zeit des Print folgte zuerst der Film 1899 durch die Brüder Skandamowski. 1923 wurde die erste Radiosendung in Berlin ausgestrahlt.⁶⁹

Grade dieses Medium wurde in Deutschland von den Nationalsozialisten am 1933 gebraucht, um ihre Propaganda zu verbreiten.⁷⁰ Hier wurde extensiv versucht, die Bevölkerung von den Ideen und Idealen der Hitler-Regierung zu überzeugen. Mittel hierzu war der VE 301⁷¹, der in beinahe jedem Haushalt zu finden war.

Koordiniert wurden die Propaganda-/ PR-Aktivitäten durch Reichsminister für Volksaufklärung und Propaganda Joseph Goebbels.

Dieser nutzte neben dem Rundfunk selbstverständlich auch weiterhin das Medium Print sowie den Film. „Jud Süß“, „Der ewige Jude“ oder „Hitlerjunge Quex“ sind nur einige Beispiele erfolgreicher Filme.

68 Reineke/ Eisele 2000, 13

69 Vgl. Hilmer 2009a, 34

70 Viele Autoren und PR-Beauftragte weigern sich, den Begriff Propaganda mit PR gleichzusetzen. Meines Erachtens nach liegt hierin jedoch kein großer Unterschied, beide versuchen, eine Zielgruppe von etwas zu überzeugen und die Sache in den Augen der Zielgruppe positiv und erstrebenswert darzustellen. Noelle-Neumann bezeichnet PR bzw. Öffentlichkeitsarbeit gar als „Euphemismus für Propaganda“ (1971).

Grund für die strikte Ablehnung des Begriffs Propaganda ist die negative Erfahrung während der Zeit des Nationalsozialismus, die der Propaganda wohl für alle Zeiten ein negatives Image beschert hat.

Vgl. Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995, 11 f.

71 VE steht für Volksempfänger, 301 für das Datum des 30.01.1933, den Tag der Machtergreifung Hitlers.

Goebbels war, betrachtet man allein seine Überzeugungsarbeit ohne geschichtlichen Zusammenhang, ein sehr guter PR-Stratege, der die Macht der Medien kannte und für seine Zwecke zu benutzen wusste.⁷²

Der Erfolg Goebbels war einer der Hauptfaktoren, weshalb der Rundfunkstaatsvertrag die Staatsferne des Rundfunks ebenso wie des Fernsehens garantiert.

In der Zeit bis heute entwickelten sich immer neue Formen der PR, verschiedene PR-Modelle und -Strategien, die Notwendigkeit von PR wurde von einem Großteil der Unternehmen anerkannt (wenn auch oft falsch verstanden).

Bemerkenswert hierbei ist aber, dass trotz des Fortschritts vor allem im Bereich TV und Internet sich die PR-Arbeit zu einem großen Teil nach wie vor auf das Medium Print bezieht.⁷³

72 Hier soll in keinsten Weise die Arbeit oder Einstellung von Goebbels gutgeheißen werden, sondern lediglich abstrakt seine Kenntnis und sein Geschick im Umgang mit den Medien. Seine PR überzeugte große Teile der Bevölkerung und ermöglichte ihnen eine Identifizierung mit den Idealen des Reiches.

73 Fröhlich/ Lovric 2004: Public Relations. Effiziente Öffentlichkeits- und Pressearbeit
Reichard 1997: (Inhaltsverzeichnis): Schlechte Presse und Falschmeldungen...
Herbst 2003, 98ff: Presseinformation, Pressekonferenz, Pressecenter

3 Zielgerichtete Krisen-PR

„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“⁷⁴

(Max Frisch)

Dieses Zitat von Max Frisch beschreibt einen Aspekt, der zur Krisensituation gehört. Es ist ein optimistischer Blick in die Zukunft, gleichwohl wird er von den wenigsten Betroffenen unmittelbar in der Krisensituation wahrgenommen. Statt dessen werden wohl hauptsächlich, wenn nicht ausschließlich die negativen Aspekte der Krise gesehen.

Doch was genau ist eigentlich eine Krise? Sie wird an zahlreichen Stellen der Literatur genannt⁷⁵, jedoch kaum konkret bestimmt.

Einen Versuch macht Dieter Herbst,⁷⁶ indem er die Eigenschaften einer Krise aufzählt. Danach bedrohen Krisen die Unternehmensziele und bergen die Gefahr eines großen Schadens. Zusätzlich sind Krisen

- ungeplant und ungewollt
- einzigartig und nicht vergleichbar
- dynamisch und kaum kontrollierbar
- zeitlich befristet
- häufig sehr komplex

Hinzu kommt die Herausforderung an das Management, unter großem Zeitdruck bei Mangel an Informationen weitreichende Entscheidungen zu treffen, die sich in der Realität oftmals als falsch herausstellen, weil entweder gar nichts gesagt wird oder Tatsachen verschwiegen oder vertuscht werden.

74 Frisch, www.zitate-online.de

75 Vgl. z.B. Gareis 1994, 18 ff., Hutzschenreuter/ Griess-Nega 2006, 3 ff., von der Oelsnitz 1994, 15 ff.

76 Herbst 1999, 2

Um diese Herausforderung zu bezwingen, wird dringend geraten, in großem Maße Krisenprävention und -vorbereitung zu betreiben,⁷⁷ um zumindest den Zeitdruck zu vermindern sowie Handlungsoptionen zu kennen.

3.1 Vor der Krise: Wie kann ich mich schützen?

3.1.1 Prävention

Eine Krise kommt nicht von heute auf morgen. Sie kündigt sich schon lange im voraus an,⁷⁸ und je näher sie rückt, desto deutlicher werden ihre Anzeichen.

Viele Unternehmen scheinen jedoch nicht in der Lage, diese für sie so wichtigen Anzeichen zu erkennen. Dabei sollte es in jedem Unternehmen ein geeignetes Frühwarnsystem geben.⁷⁹

Dies kann zum Beispiel ein Posten im Controlling sein, dessen Aufgabe es ist, die einzelnen Abläufe von Produktion, Verkauf und Vertrieb immer wieder zu überprüfen und zu vergleichen. Fallen ihm Ungereimtheiten wie der stetige Rückgang im Verkauf eines Produktes oder die überproportional hohe Rücksendung einer Ware auf,⁸⁰ so sind diese Vorfälle unverzüglich der Abteilungsleitung oder, in besonders schwerwiegenden Fällen, sogar der Geschäftsleitung zu übermitteln.

Eine andere Möglichkeit, gerade im umweltsensiblen Bereich, sind ständige Kontrollen der Anlagen. Dabei darf sich die Sicherheitsabteilung bei weitem nicht auf das von Behörden und Gesetzen geforderte Minimum beschränken, sondern muss so kontrollieren, dass sie sicher sein kann, dass alles in Ordnung ist.

Ständige Pflicht mindestens eines Mitarbeiters im PR-Bereich muss die Verfolgung der Medien sein.⁸¹ Er muss vor allem Zeitungsartikel, aber auch Hörfunk- oder TV-Beiträge sammeln, sortieren und auswerten. Dabei geht

77 Vgl. Lambeck 1992, 110ff, Herbst 1999, 38ff, Cornelsen 2002, 172 ff. etc.

78 Vgl. Lambeck 1992, 18

79 Vgl. hierzu ausführlich Hutzchenreuter/ Griess-Nega 2006, 221 ff.

80 Vgl. ebenda, 228

81 Herbst 1999, 98

es nicht nur um Berichte über das Unternehmen selbst, sondern auch um solche, die die Konkurrenz, die Branche oder das Umfeld des Unternehmens betreffen. Sind neue Gesetze geplant, muss geprüft werden, ob diesen entsprochen wird, soll in unmittelbarer Nachbarschaft ein Kindergarten eröffnet werden, ist zu prüfen, ob mögliche Auflagen wie Umweltschutz-, Lärm- oder Sicherheitsbestimmungen für diesen Fall eingehalten werden. Die Reihe der möglichen Frühwarnsysteme ließe sich hier beliebig für jede Branche und jedes Unternehmen fortsetzen. Wichtig ist, die für das eigene Unternehmen geeigneten Möglichkeiten zu erkennen und extensiv zu nutzen, da auf diese Weise zahlreiche Krisen früh genug erkannt und abgewendet werden können.

Ein abschließendes, für alle Branchen wichtiges Werkzeug zur Krisenprävention ist der ständige Kontakt mit Medienvertretern⁸² sowie Meinungsführern, Politikern und Bezugsgruppen.⁸³

Im Folgenden soll zuerst auf die zweite Gruppe eingegangen werden, da diese gewisse Ähnlichkeiten haben, um in Anschluss daran zu den Medienvertretern (Journalisten) zu kommen.

Zum Umgang mit Meinungsführern, Politikern und Bezugsgruppen

In einer Zeit, in der nichts geschehen kann, ohne dass schon kurze Zeit später jeder darüber aus dem Internet Bescheid weiß, ist es wichtig, ein dauerhaft gutes Verhältnis zu den Bezugsgruppen zu haben. Das sind neben den Kunden auch Lieferanten, Spediteure und Vertriebsstellen. Wird ein gutes Verhältnis zu ihnen gepflegt, ist davon auszugehen, dass sie auch in schlechten Zeiten oder Krisen eher zum Unternehmen stehen werden.

Politiker und Meinungsführer dagegen haben eine andere Funktion: über das Internet haben sie die Möglichkeit, ihre Meinungen und Beurteilungen der breiten Masse zugänglich zu machen. Nur allzu oft werden diese Meinungen kritiklos übernommen.⁸⁴

82 Vgl. Rota 2002, 117 f.

83 Vgl. Herbst 1999, 20, zur Notwendigkeit der Kommunikation auch Gareis 1994, 214 ff.

84 Ein gutes Beispiel hier ist die Stiftung Warentest, die im Bereich Produktqualität *der* Meinungsführer schlechthin ist. Wird ein Produkt von der Stiftung positiv bewertet,

Es ist offensichtlich, dass ein guter Kontakt zu diesen Personen die Chancen erhöht, positiv von diesen erwähnt zu werden oder im Krisenfall nicht ganz so hart kritisiert zu werden. Sie (und damit die Masse der Bevölkerung) werden eher „ein Auge zudrücken“.

Zum Umgang mit Journalisten

Journalisten sind eine besondere Bezugsgruppe, denn sie fungieren gleichzeitig als Multiplikatoren einer Aussage oder Meinung und als Gatekeeper.⁸⁵ Sie entscheiden letztendlich, worüber sie berichten, welche Themen also in die Medien und damit in die Öffentlichkeit gelangen.

Deshalb sollte schon im Sinne „normaler“ PR auf ein gutes Verhältnis zu Journalisten geachtet werden und diese immer als gleichberechtigt im Sinne der symmetrischen Kommunikation behandelt werden.

Selbst wenn diese „nur“ neutral über das Unternehmen berichten,⁸⁶ bedeutet dies kostenlose „Werbung“ im Sinne von größerer Bekanntheit, noch dazu von einem glaubwürdigeren Überbringer; ein Vorteil, der mit herkömmlicher Werbung oder mit Marketing niemals erreicht werden kann.

Ist die Berichterstattung von Seiten der Journalisten sogar positiv, ergibt sich daraus ein großer Wert für das jeweilige Unternehmen. Berichtet beispielsweise eine als seriös angesehene Zeitung wie die Süddeutsche positiv über ein Unternehmen und stellt dessen soziales Engagement in den Vordergrund, so wird ein Großteil der Leser dieses Engagement als Fakt zur Kenntnis nehmen und im Folgenden positiver über das Unternehmen denken, welches sich so sehr für die Menschen in seiner Umgebung einsetzt.

Eine derartige positive Berichterstattung kann jedoch nur bei einem guten Verhältnis auf der Basis gegenseitigen Vertrauens erreicht werden. Dieses ist auch und gerade im Falle einer Krise von unschätzbarem Wert.⁸⁷

wird damit geworben, erhält es negative Bewertungen, wird versucht, diese zu verschweigen, da das Zeugnis der Stiftung als objektiv gültig gilt und somit Produkte mit schlechter Bewertung weit weniger gekauft würden.

85 Vgl. Rota 2002, 118

86 Ebenda, 126 f.

87 Vgl. Herbst 1999, 25 f.

Kennt der Journalist das Unternehmen und den PR-Sprecher und er kann diesem vertrauen,⁸⁸ wird er ihm viel eher glauben und diesen in seinem Bericht auch glaubwürdiger darstellen. Die Kritik wird wahrscheinlich weniger hart ausfallen, Gerüchte seltener aufgegriffen oder vielleicht sogar berichtet.

Sollte das gegenseitige Vertrauen nicht von einer Seite missbraucht werden, ist es eine gute Grundlage für die Zeit nach der Krise, in der das beschädigte Image des Unternehmens wieder aufgebaut werden soll.

Der Journalist wird im besten Fall positiv über die Fortschritte und die Lernfähigkeit des Unternehmens berichten, sodass aus der Krise eine echte Chance wird.

3.1.2 Krisenvorbereitung

Jedem Unternehmen sollte klar sein, dass eine kleinere oder größere Krise mit ziemlicher Sicherheit irgendwann kommen wird,⁸⁹ auch wenn man noch so gut kontrolliert, ausgewertet und getestet hat. Um auf diesen Fall so gut wie möglich vorbereitet zu sein, gibt es zahlreiche Strategien und Hilfsmittel. Dieter Herbst beschreibt diese in seinem Werk „Krisen meistern durch PR“⁹⁰ sehr umfassend, weshalb sich das folgende Kapitel (3.1.2) auf dieses Buch bezieht. Sollten andere Quellen hinzugezogen werden, werden diese als solche gekennzeichnet.

Der Krisenstab

Bereits weit im Vorfeld einer Krise muss fest stehen, wer im konkreten Fall für was zuständig ist. Hierzu muss ein Krisenstab bzw. Krisenteam gebildet werden. Diese Personen müssen im Unternehmen bekannt sein, sodass jeder sofort weiß, an wen er/ sie sich im Zweifelsfall zu wenden hat. Um die sofortige Benachrichtigung zu ermöglichen, ist es wichtig, dass die Kontaktdaten des Teams zumindest an zentralen Stellen bekannt sind, sodass diese

88 Siehe auch Fröhlich/ Lovric 2004, 47

89 Teilweise wird die Krise sogar als fester Bestandteil der Unternehmensentwicklung wahrgenommen, vgl. Hutzschenreuter/ Griess-Nega 2006, 3 ff.

90 Herbst 1999, 58-74

auch notfalls abends um 22 Uhr noch alarmiert werden können, um sich umgehend zu treffen.⁹¹

Im Krisenteam muss in jedem Fall der Pressesprecher bzw. PR-Chef sowie mindestens ein Mitglied des Vorstandes bzw. der Geschäftsleitung vertreten sein.

Zum PR-Chef ist zu sagen, dass er Mitglied der Führungsebene sein sollte.⁹² Nur hier kann er/ sie alle nötigen Hintergrundinformationen bekommen, um die Zusammenhänge zu erkennen. Außerdem ist er in der Lage, dem Vorstand Hinweise oder Verhaltensrichtlinien zu geben oder auch, wenn nötig, Kritik zu üben, die dieser tunlichst beachten sollte. Diese Kritik soll, auch wenn dies oftmals nicht der Fall ist, dankend angenommen werden, denn nur so kann auch ein Vorstand seine Fehler ausbessern.⁹³

Letztendlich kann der PR-Chef nur in dieser Position Einfluss auf Entscheidungen nehmen, die zwar notwendig, aber vom eigentlichen Vorstand nicht als solche bewertet werden.

Neben dem PR-Chef sowie mindestens einem Vorstandsmitglied ist zwingend ein Bereichsleiter aus jedem Bereich des Unternehmens im Krisenteam. Diese sind zwar so gut wie nie alle gleichzeitig involviert, müssen aber im Zweifelsfall abrufbereit sein.

Nur sie kennen den genauen Hintergrund und die Details zum Problem, können Handlungsempfehlungen geben und anschließend auch Entscheidungen umsetzen.

Weiterhin sollte, sofern fest im Unternehmen angestellt, ein Jurist im Krisenteam vertreten sein, der wichtige Hinweise geben kann, was überhaupt erlaubt ist oder welche Konsequenzen im Falle einer Nichtbeachtung zu erwarten sind. Im Falle von Nokia musste zwingend ein Jurist anwesend sein, der sich mit arbeitsrechtlichen Bestimmungen (ArbG), insbesondere dem Kündigungsschutz (KSchG) und der Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) auskennt. Ansonsten muss mit Klagen gerechnet werden, die bei

91 Siehe auch Reichardt 1997, 39

92 Vgl. Kunczik 2002, 321 f./ Schüller 1991, 63

93 Vgl. Lambeck 1992, 60

der großen Anzahl an Beschäftigten (über 1500) sehr schnell in enorme Summen gehen können.

Im Zweifelsfalle sind andere Personen zum Krisenteam hinzu zu ziehen, bei Nokia auf jeden Fall der Betriebsrat (bzw. der Betriebsratsleiter) sowie der Personalchef, da deren Aufgabenbereiche unmittelbar betroffen waren (was aber nicht geschehen ist, der Betriebsrat wurde erst sehr viel später informiert, siehe hierzu Kapitel 5.2).

Dem Krisenstab muss ständig ein Raum zu Verfügung stehen, der mit ausreichend Computern/ Laptops mit Internetanschluss, Telefonen, mindestens einem Drucker, TV, Radio, Beamer und Leinwand sowie ausreichender Bestuhlung und Tischen, am besten in Kreis- oder U-Form, ausgestattet ist. Ferner muss der Raum intensives Arbeiten ermöglichen, es darf also kein Lärm von außen eindringen. Eine Kaffeemaschine sollte vorhanden sein, kalte Getränke in einem kleinen Kühlschrank bereit stehen.⁹⁴

Besonders wichtig im Krisenstab ist die Wahl des Sprechers, er muss stressresistent sein, sich gut im Umgang mit Medien auskennen, genug Detailwissen haben (oder sich dieses notfalls vom jeweiligen Bereichsleiter aneignen) und eine hierarchisch gehobene Position haben, um das Unternehmen nach außen präsentieren zu können.

Es darf nur eine Person geben, die das Unternehmen nach außen hin vertritt, um einen Ansprechpartner für alle zu haben und um sich nicht gegenseitig zu widersprechen, was der Glaubwürdigkeit des Unternehmens sehr schaden würde.

Hier weicht die Empfehlung des Sprechers des Krisenstabes von der Darstellung von Herbst ab; diesem fällt die Wahl des Sprechers offenbar schwierig.⁹⁵

Diese Position sollte meiner Meinung nach auf jeden Fall vom Pressesprecher übernommen werden. Dieser ist im Umgang mit Medien vertraut, im Zweifelsfall werden diese sich auch zuerst an ihn wenden, gerade wenn zu-

94 Derlei Kleinigkeiten werden oft als banal angesehen und leicht vergessen, sind aber dennoch wichtig: Eine möglicherweise stundenlange Krisensitzung ohne Getränke ist kaum möglich, kommt ständig eine Sekretärin herein oder verlässt gar ein Teammitglied den Raum, kann kaum effizient gearbeitet werden.

95 Herbst 1999, 62

vor ein gutes Verhältnis bestanden hat. Er ist der Ansprechpartner im Normalfall, seine Kontaktdaten sind bekannt, Pressevertreter wissen, mit wem sie sprechen. Die Tatsache, dass dieser eine hierarchisch gehobene Position haben sollte, spricht nur wieder dafür, dass der PR-Chef (der ja meistens der Pressesprecher ist) in der Führungsriege des Unternehmens angesiedelt sein sollte.

Das Detailwissen zum konkreten Fall kann oftmals nur der jeweilige Abteilungsleiter haben, aber dieser kann und muss es zügig an den Pressesprecher weiter geben, sodass dieser alle nötigen Informationen hat.

Bei einer Pressekonferenz sollten dennoch beide vertreten sein, um bei möglichen Detailfragen auf den Fachmann verweisen zu können. Dieser Verweis zeigt zwar, dass der Pressesprecher vom angesprochenen Thema nicht viel Ahnung hat, aber er zeigt auch, dass er dies einsieht und zwecks besserer Informationslage das Wort abgeben kann, statt Halbwahrheiten und Spekulationen weiter zu geben. Jeder Medienvertreter wird Verständnis dafür haben, dass der PR-Chef nicht die genaue Funktionsweise einer komplizierten technischen Anlage o.ä. kennt.

Die Realität zeigt, dass trotz zahlreicher Empfehlungen der Rat zur Einsetzung eines Krisenstabes sowie zur Erstellung eines Krisenplans (siehe folgendes Kapitel) nur selten wahrgenommen werden,⁹⁶ was ein möglicher Grund für oftmals ausartende Unternehmenskrisen sein mag.

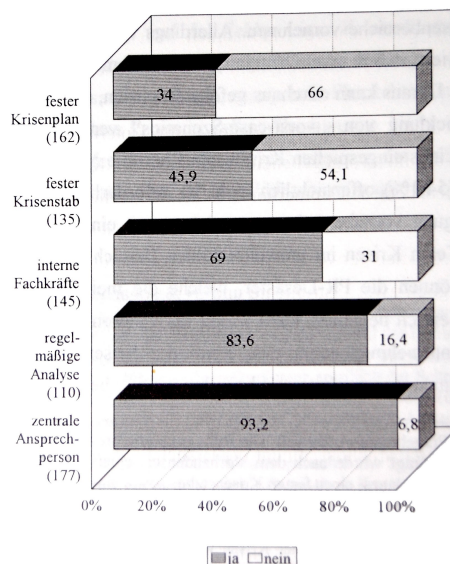


Abbildung 1: Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Krisenfall

96 Vgl. Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995, 160

Krisenplan⁹⁷

Nach der Aufstellung des Krisenteams ist der Krisenplan (auch Krisenhandbuch genannt) die zweite wichtige Vorbereitung auf einen möglichen Krisenfall. In ihm wird alles, aber auch wirklich alles, was es in Bezug auf eine Krise zu beachten gibt, festgehalten.

Neben den Aufgaben des Krisenstabes gehören auch die Aufgaben sämtlicher anderer Mitarbeiter des Unternehmens.

Darin wird zum Beispiel festgelegt, dass nur der Pressesprecher und ggf. Informationspersonen in der Telefonzentrale mit der Öffentlichkeit zu reden haben, aber auch, in welcher Reihenfolge wer informiert wird (Vorstand – Management – Belegschaft – Behörden – Medien – lokales Umfeld o.ä.) und auf welchen Wegen.⁹⁸

Daneben werden andere Aufgaben zugewiesen, wer was wann macht, wer für welche Bereiche verantwortlich ist und wer wen zu informieren hat. Die Krisenursache ist zuerst dem Bereichsleiter zu melden, dieser meldet sie dem Vorstand, der Vorstand lässt das Management und das Krisenteam informieren und zusammen kommen, ggf. wird Polizei, Feuerwehr o.ä. informiert, das Krisenteam verschafft sich einen Überblick und informiert möglichst schnell die Belegschaft, die Medien und ggf. Behörden, das lokale Umfeld o.ä.⁹⁹

Gerade das Informationspolitik spielt eine besondere Rolle, da nicht nur nach außen zu allerlei Behörden, Medien, ggf. der Polizei und anderen kommuniziert werden muss, sondern vor allem auch nach innen.

Ein Management wird sicherlich nicht erfreut sein, wenn es über den Unfall auf dem Betriebsgelände aus dem Radio erfährt. Genauso wichtig ist jedoch die Information der Belegschaft; diese sollte auf jeden Fall noch vor den Medien informiert werden. Dies beugt Unsicherheit und auch Vertrauensverlust der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen vor.

Die Information sollte so umfassend wie möglich sein, um Gerüchten und Mutmaßungen gegenüber anderen Einhalt zu gebieten.

97 Vgl. ebenda, 64ff

98 Vgl. auch Lambeck 1992, 110 ff.

99 Auch: ebenda, 78 ff.

Weiterer wichtiger Punkt ist die Bereithaltung von diversen Tonbandansagen¹⁰⁰ über mögliche Stör- und Unfälle für eine Endlosschleife am Telefon oder die Bereithaltung der Materialien, um eine solche ggf. schnell aufnehmen zu können. Wenn möglich, sollten für den Telefondienst jedoch gesondert Mitarbeiter abgestellt werden.

Besonders wichtig beim Krisenplan ist die Aktualität (Hat jedes Mitglied des Krisenstabs noch die gleiche Handynummer?) und die Bekanntheit im Unternehmen. Dabei kann es durchaus unterschiedliche Pläne für Belegschaft und Krisenteam geben, denn auch eine zu große Information der Belegschaft kann zu Schaden führen. Hier kommt es darauf an, dass die Pläne aufeinander abgestimmt sind und dass jeder vom Top-Manager bis zum Pförtner sie kennt oder weiß, wo sie zu finden sind.

Um die Relevanz allen Mitarbeitern ständig vor Augen zu führen, empfiehlt sich zusätzlich eine regelmäßige Krisenübung.

Krisenübungen¹⁰¹

Krisenübungen sind deshalb ratsam, weil sie besser als jede Theorie ermöglichen, sich auf den Ernstfall vorzubereiten. Dies findet für die Mitarbeiter in kleinerem Rahmen statt, beispielsweise in einem Probealarm. Haben alle Mitarbeiter zügig ihren Arbeitsplatz verlassen, ohne lange ihre persönlichen Gegenstände zu holen? Wurden nur Treppenhäuser, nicht die Aufzüge benutzt? Haben sich alle am vereinbarten Sammelpunkt eingefunden?

Derlei und ähnliche Übungen halten den Mitarbeitern vor Augen, dass das Thema Krisenvorbereitung durchaus ernst genommen wird, und erinnert sie an die Einhaltung des Krisenplans.

Weitaus aufwändiger muss die Krisenübungen für Vorstand, Management und Krisenstab ausfallen. Hierfür eignen sich simulierte Krisen in größerem Ausmaß wie ein Unfall, ein Schmiergeldskandal oder eine Massenentlassung.

Wichtig ist, dass das gesamte Szenario durchgespielt wird. Wer wird zuerst informiert? Kann sich der Krisenstab schnell genug treffen, und ist der

100Vgl. ebenda, 125

101 Vgl. ebenda, 67 ff.

Raum hierfür in seinem ordnungsgemäßen Zustand? Wer informiert anschließend wen?

Derlei und viele weitere Fragen können in einer Übung gelöst und ggf. verbessert werden. Daneben werden die betreffenden Personen auf Krisenfälle vorbereitet, sodass ihnen z. B. der Zeitdruck und der mögliche Informationsmangel vertraut sind.

Die gesamte Übung muss protokolliert werden, damit sie im Nachhinein gründlich ausgewertet werden kann. Nur so besteht die Möglichkeit, aus der Übung zu lernen, um auf den Ernstfall besser vorbereitet zu sein.

Ein besonderes Element der Krisenübung ist das Mediatraining, bei dem es speziell um den Umgang mit Medienvertretern und den Medienauftritt geht. Hier wird beispielsweise trainiert, mit Journalisten am Telefon zu sprechen und diesen, auch wenn sie drängende oder sogar beleidigende Fragen stellen, ruhig und nach Vereinbarung zu antworten oder sie ggf. auf eine Pressekonferenz oder sonstige Informationsmöglichkeiten hinzuweisen.

Die Pressekonferenz selbst sollte mindestens einmal von jedem Management und Vorstandsmitglied geübt worden sein. Gerade im Krisenfall werden oft unangenehme, drängende, teils persönliche Fragen gestellt, und hier ist es besonders wichtig, richtig zu handeln: ruhige Antworten, wahre Aussagen, oder auch der Hinweis, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch keine Aussagen gemacht werden können, ohne dass es nach einer Ausrede klingt. Dazu kommt die Herausforderung, dass der Sprecher durchgängig einen vertrauenerweckenden und kompetenten Eindruck machen muss, um glaubwürdig zu bleiben.

Wenn möglich, kann das Mediatraining sogar noch weiter gehen, indem ein Fernsehinterview simuliert wird. Zu oben genannten Schwierigkeiten kommt hinzu, dass nicht nur Informationen, sondern auch Bilder weiter gegeben werden, die betreffenden Personen müssen verstärkt auf ihre Haltung, Mimik und Gestik achten, da nicht nur Journalisten, sondern auch Zuschauer sie sehen werden.

Trotz Beachtung aller Möglichkeiten zur Prävention und Vorbereitung auf eine mögliche Krise kann diese weder völlig ausgeschlossen werden noch darauf gehofft werden, dass sie auf Grund von Training und Krisenplan harmlos verlaufen wird.

Beachtet man jedoch die gegebenen Hinweise, so wird die Krise nicht das Ausmaß annehmen, welches sie ohne jegliche Vorbereitung erreichen würde.

3.2 Die Krise bahnt sich an

Eine Krise kommt so gut wie nie völlig unangemeldet.¹⁰² Selbst die meisten Unfälle lassen sich bei regelmäßigen und ausreichenden Kontrollen vermeiden, wenn die Unfallursache zum Beispiel auf mangelnder Qualität der benutzten Materialien oder Verschleißerscheinungen an den Maschinen liegt. Krisen wie Absatzprobleme, Mängel an der Ware selbst, Führungsprobleme, Skandale oder auch Massenentlassungen wie im Fall von Nokia kündigen sich immer an, wenn auch teilweise nur in kleinsten Kreisen, denn all diese Krisen sind praktisch „hausgemacht“.

Im folgenden soll verstärkt auf diese hausgemachten Krisen eingegangen werden.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen Krisenursachen außerhalb und innerhalb des Unternehmens.¹⁰³

Krisenursachen außerhalb des Unternehmens sind beispielsweise Übersättigung des Marktes oder Verdrängung durch ein andere Produkt. Dies kündigt sich meist schon sehr früh durch rückgängige Verkäufe des eigenen Produktes an, hier ist es Aufgabe des Controlling, so früh wie möglich der Geschäftsleitung Bescheid zu geben, um gemeinsam mit dem Bereichsleiter auf die veränderte Situation eingehen zu können, was jedoch scheinbar nur sehr selten passiert.¹⁰⁴

102 Lambeck 1992, 18

103 Vgl. Herbst 1999, 6 ff.

104 Vgl. Lambeck 1992, 18 ff.

Statt zu versuchen, die Situation auszusitzen, sollte entweder die Produktion zurückgefahren werden oder das Produkt selbst verändert und dem Markt angepasst werden.¹⁰⁵

Daneben kann sogar schon früher reagiert werden, wenn der Markt sorgfältig beobachtet wird; hier lassen sich oftmals frühzeitig Tendenzen erkennen, auf die reagiert werden kann, bevor spürbare Rückgänge auftreten.

Ein interner Grund für Krisen sind oftmals Managementfehler. Diese zeigen sich schon sehr früh, zum Beispiel in unzufriedenen Mitarbeitern, schlechteren Verträgen mit Partnern oder schlechter Presse im Anfangsstadium. Hier sollte eigentlich leicht gegen zu steuern sein, jedoch sehen gerade Manager ihre Fehler oftmals nicht ein.

Ein besonderes Problem liegt darin, dass Mitarbeiter sich nicht trauen, etwas dagegen zu sagen, aus Angst, ihre Job oder zumindest ihre Position zu verlieren. Wenn sie es doch tun, sind Manager darüber oft ungehalten, wollen die Tatsachen nicht wahr haben oder ignorieren sie aus Stolz ganz einfach.

Hier ist es Aufgabe der gleichrangigen Kollegen oder des Krisenstabs, diese Fehler zu erkennen und betreffende Personen darauf hinzuweisen, um mögliche Krisen schon im Vorfeld abzuwenden.

Werden unvermeidliche Veränderungen wie eine Standortverlegung oder -schließung geplant, so zeichnen sich diese Pläne schon sehr früh ab, oft Monate oder sogar Jahre vor der Umsetzung. Hier gilt es, wenn die Veränderung nicht abzuwenden ist, diese frühzeitig und minutiös zu planen, um sie vor allem der Belegschaft so gut wie möglich beizubringen. Eine Möglichkeit bei Stellenabbau ist zum Beispiel die Hilfe, eine neue Stelle zu finden, Altersteilzeit oder sozialer Stellenabbau.¹⁰⁶

Falls der Standort komplett geschlossen werden muss, sollte diese Entscheidung so früh wie möglich bekannt gegeben werden, um den Mitarbeitern möglichst viel Zeit zu geben, eine neue Stelle zu finden. Dabei ist es wichtig, dass diese Absicht auch kommuniziert wird, ebenso wie die Dringlich-

¹⁰⁵ Ebenda, 19 f.

¹⁰⁶ Bei sozialem Stellenabbau werden keine Mitarbeiter entlassen, es fallen lediglich die Stellen derjenigen Mitarbeiter weg, die freiwillig das Unternehmen wechseln oder in Ruhestand gehen. So werden Stellen abgebaut, ohne dass es zu Entlassungen kommt.

keit der Schließung, sodass die Betroffenen die Entscheidung verstehen und sich darauf einstellen können.¹⁰⁷ Dies ist bei Nokia erst sehr spät geschehen, was einer der Hauptgründe war, weshalb die Belegschaft so erbost war, sie kam sich überrumpelt vor, „die da oben“ hätten ihnen die Informationen vorenthalten und die Situation nur noch schlimmer gemacht. Eine offene Kommunikationspolitik hätte hier viele Wogen glätten können.

3.3 In der Krise

Trotz vieler Vorbereitungen lässt sich eine Krise nicht immer völlig vermeiden. Dabei handelt es sich zwar häufig, aber bei weitem nicht immer um eine Managementkrise.

In der Krise zahlt es sich aus, wenn zuvor ein Krisenplan angelegt wurde, denn sonst bricht nur zu leicht größtes Chaos aus.

Wichtige Entscheidungen müssen unter großem Zeitdruck gefällt werden, bei denen es oftmals an ausreichend Hintergrundinformationen fehlt, und jede Entscheidung wird von der Öffentlichkeit verfolgt und kann deshalb nur schwer rückgängig gemacht werden.

Welche die konkret richtige Entscheidung ist, kann ohne genaue Kenntnis der Situation nicht gesagt werden, jedoch gibt es einige Grundsätze, vor allem im Umgang mit Medienvertretern, die immer beachtet werden sollten.

3.3.1 Grundsätze: Offenheit und Ehrlichkeit

In Krisensituationen werden in den meisten Fällen gerade zu Anfang Sachverhalte geleugnet,¹⁰⁸ die jedoch Tatsache sind und so gut wie immer kurze Zeit später ans Licht kommen. Dennoch versuchen viele Manager oder auch Pressesprecher, die Vorwürfe zu entkräften. Diese Vorgehensweise ist grundsätzlich falsch. Ihnen sollte klar sein, dass die Vorwürfe schon bald bewiesen sein werden, und durch Leugnen verspielen sie einen der wenigen Werte, die sie in derartigen Zeiten haben: Vertrauen.

¹⁰⁷ Vgl. Lambeck 1992, 139 f.

¹⁰⁸ Vgl. Herbst 1999, 115

Ein Vorstand, der alle Schuld von sich weist, wirkt unglaubwürdig, und Journalisten werden selbst nachforschen,¹⁰⁹ eigene Theorien aufstellen, möglicherweise Gerüchte in die Welt setzen.¹¹⁰ Zudem wird der Redner erst als Heuchler, und sobald die Tatsachen herauskommen als Lügner dargestellt werden.¹¹¹

An dieser Stelle hilft nur ein offenes, ehrliches Wort: zugeben, dass man einen Fehler gemacht hat, und vor allem auch, dass man Verständnis mit den Betroffenen hat und dass es einem Leid tut. Jemandem, der sich entschuldigt, ist man tendenziell weniger negativ gegenüber eingestellt.¹¹²

Das bedeutet nicht, dass ein Vorstand auf jede Frage eine Antwort geben muss. Er kann ebenso gut sagen, dass er zum gegebenen Zeitpunkt zu einem Umstand noch keine Aussage machen dürfe, oder auch, wenn es sein muss, dass er diese Frage nicht beantworten könne. Hierbei muss allerdings klar werden, warum er nicht antworten will, es darf auf keinen Fall wirken, als wolle er der unangenehmen Frage ausweichen.¹¹³

Der Redner, egal ob Manager, Vorstandsvorsitzender oder Pressesprecher, muss Ehrlichkeit und Offenheit vermitteln, nur so kann er sein Vertrauen behalten und möglicherweise das Image des Unternehmens retten.

„Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht“ ist eine Redensart, die hier in besonderem Maße zutrifft. Wer einmal bewusst die Unwahrheit gesagt hat, wird für sehr lange Zeit, zumindest aber für die Dauer der Krise, als unglaubwürdig gelten, Journalisten, Politiker oder sonstige Meinungsführer werden jede seiner Aussagen (zu Recht) hinterfragen.

Dennoch zeigt sich in beinahe jeder Unternehmenskrise, dass der Rat zur Offenheit und Ehrlichkeit, der seit Jahren¹¹⁴ gegeben wird, offenbar nicht angenommen wird, sondern statt dessen versucht wird, das Geschehene zu vertuschen: Der typische Verlauf einer Krise¹¹⁵ ist noch immer

109 Vgl. Herbst 1999, 111 ff.

110 Vgl. Reichardt 1997, 39

111 Vgl. Lambeck 1992, 53

112 Herbst 1999, 10

113 Anderer Meinung ist hier Lambeck (1992, 103), der behauptet, auf die Frage nach dem Wahrheitsgehalt eines Gerüchtes gebe es nur die richtige Antwort „Kein Kommentar“

114 Lambeck 1992, /Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995 u.v.a.

115 Vgl. Herbst 1999, 10 f.

- Schock: Man ist unvorbereitet, weiß zuerst nicht zu reagieren
- Abwehr: Die Anschuldigungen werden geleugnet
- Rückzug: Man sucht die schnellste Lösung, oftmals auf Kosten einer langfristig besseren Variante
- Eingeständnis (manchmal Entschuldigung): Die Vorwürfe sind bewiesen, man kann sich nicht mehr verstecken, der Blick wird wieder nach vorn gerichtet
- Anpassung und Veränderung: Existiert das Unternehmen noch, wird es sich ändern, um derartige Krisen in Zukunft zu vermeiden, oftmals werden Versprechungen an die Öffentlichkeit gegeben

3.3.2 Vor- und Nachteile beider Strategien¹¹⁶

Auf den ersten Anblick scheint die Variante, erst mal alles für sich zu behalten und nur das zuzugeben, was auch wirklich bewiesen ist, durchaus komfortabler. Die Betroffenen müssen sich nur mit kleineren Vorwürfen auseinandersetzen und haben in der Zwischenzeit genügend Zeit, sich eine Strategie zurecht zu legen, möglicherweise auch noch schnell einige Angelegenheiten unter der Hand zu regeln.

Und es besteht ja immer noch die Chance, dass doch nicht alles ans Licht kommt, dass vielleicht eine Unachtsamkeit oder ein Managementfehler nicht entdeckt werden. In diesem Fall ist es natürlich wunderbar, wenn die Sprecher sich zuvor mit Informationen und Schuldeingeständnissen zurück gehalten haben, denn so kommt das Unternehmen vielleicht mit einem blauen Auge davon, während der größte Teil der Krisenursache unentdeckt und damit ungestraft bleibt.

Diese Einstellung zur Krisenkommunikation ist weit verbreitet, und sie scheint anfangs die bequemste und vielleicht auch beste Lösung zu sein, wenn man davon ausgeht, dass nicht alle Tatsachen ans Licht kommen. Die Realität zeigt jedoch, dass dies so gut wie nie der Fall ist.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995, 20

¹¹⁷ Genaueres kann hier nicht gesagt werden, da man nie weiß, welche Tatsachen jetzt eben doch nicht bekannt wurden; vergangene Unternehmenskrisen haben jedoch gezeigt, dass die erhobenen Vorwürfe immer der Wahrheit entsprachen und Versuche,

Kommen zuvor geleugnete Tatsachen ans Licht, hat das Unternehmen jegliche Glaubwürdigkeit verloren, zudem muss es die „Rache“ der belogenen Journalisten fürchten, die nun jedes Vertrauen und Wohlwollen verloren haben und sich zu Recht betrogen fühlen. Sie werden das Unternehmen in künftigen Berichten nach Möglichkeit negativ darstellen, als Schwindler, Feigling oder Heuchler. Dabei werden auch neutrale Tatsachen eher in schlechtem Licht dargestellt.

Wird statt dessen von Anfang an eine offene und ehrliche Kommunikation betrieben, läuft das Unternehmen Gefahr, auch solche Umstände zuzugeben, die sonst vielleicht nie ans Licht gekommen wären. Es macht sich also ggf. mehr Probleme, als es eigentlich hat.

Geht das Management jedoch davon aus, dass es einen Fehler gemacht hat, der so oder so herauskommen wird, ist die offene Kommunikation entschieden von Vorteil. Personen (und auch Unternehmen), die einen Fehler einsehen und sich entschuldigen, werden allgemein positiver bewertet.¹¹⁸

Journalisten haben nicht das Gefühl, belogen zu werden (was leider gerade in solchen Fällen sehr häufig vorkommt), was sie sehr positiv bewerten werden und dementsprechend eine positivere Grundhaltung zum Unternehmen haben werden.¹¹⁹

Dies bedeutet nicht, dass sie nicht negativ über das Unternehmen berichten werden in Bezug auf seine Geschäftspolitik, die Sicherheitsregelungen oder die Produktqualität (je nach Ursache für die Krise), aber sie werden das Unternehmen nicht für sein Verhalten in der Krise selbst verurteilen.

Fazit: Obwohl selten angewandt, wird in Krisensituationen eine offene und ehrliche Kommunikation mit den Bezugsgruppen, vor allem Journalisten, empfohlen.

Diese bringt vor allem auf lange Sicht mehr Erfolg und erleichtert den Imageaufbau nach der Krise. Die Glaubwürdigkeit des Unternehmens wird hier weit weniger beeinträchtigt und die Krise kann letztendlich als Chance gesehen und genutzt werden.

diese zu leugnen oder zu vertuschen, jedes Mal gescheitert sind.

118 Herbst 1999, 10

119 Vgl. Lambeck 1992, 53

3.3.3 Die goldene Mitte

Obwohl Offenheit und Ehrlichkeit gefordert sind, bedeutet das nicht, dass ein Unternehmen immer alles sofort darlegen und zugeben muss. Wichtig ist vor allem, dass das, was gesagt wird, der Wahrheit entspricht.¹²⁰ Wer zu redselig ist, dem wird die Öffentlichkeit ebenfalls zweifelnd gegenüberstehen. Wichtig ist hier, das richtige Maß für die jeweilige Situation zu finden. Dabei muss bei weitem nicht jede Frage beantwortet werden.¹²¹

Auf eine zu sehr ins technische Detail gehende Frage kann eine kurze Antwort gegeben werden, hierbei kann aber auch auf die Informationsbroschüre verwiesen werden, unbedingt jedoch mit dem Hinweis, dass eine detaillierte Antwort zu lange dauern würde und zu kompliziert wäre. Es darf auf keinen Fall der Eindruck entstehen, der Sprecher wolle nicht antworten oder habe keine Ahnung (ist letzteres tatsächlich der Fall, so muss der Sprecher dies zugeben und auf den Bereichsleiter o.ä. verweisen).

Geht die Frage eines Journalisten zu sehr in den kritischen Bereich, weil zum Beispiel noch ermittelt wird, darf der Sprecher mit Hinweis darauf die Antwort verweigern. Aber auch hier ist Vorsicht geboten: Es darf kein Abwehr-Eindruck entstehen, der zum Beispiel bei der Antwort „Kein Kommentar“ aufkommt, sondern es muss klar sein, dass der Sprecher diese Frage zum gegebenen Zeitpunkt nicht beantworten darf.

Diese Taktik sollte jedoch nicht zu häufig angewandt werden, da sonst auch hier sehr schnell der Eindruck entsteht, das Unternehmen wolle sich herausreden oder drücke sich ganz einfach vor unangenehmen Antworten.

Schließlich gibt es Fragen, die zum gegebenen Zeitpunkt noch nicht beantwortet können, weil beispielsweise eine Unfallursache noch nicht klar ist oder der Schuldige noch nicht ermittelt wurde.

In diesem Fall sollte der Pressesprecher ganz einfach sagen, dass zum gegebenen Zeitpunkt noch keine detaillierten Informationen vorliegen. Er kann das aktuelle Ergebnis der Ermittlungen darlegen (sofern er darf), jedoch unbedingt mit dem Hinweis, dass dies noch nicht das endgültige Ergebnis ist

120 Vgl. Lambeck 1992, 42

121 Siehe auch Kunczik 2002, 273

und sich die Tatsachen durchaus noch ändern können. Mit dieser Aussage macht er deutlich, dass er zwar informieren, sich aber noch nicht festlegen will, um nicht im Nachhinein als Lügner dargestellt zu werden. Medienvertreter werden hierfür in den meisten Fällen eher Verständnis haben, als wenn sie auf eine Aussage vertrauen und im Nachhinein feststellen müssen, dass diese unwahr war.

3.4 Umsetzung: Warum wird der gleiche Fehler so oft wiederholt?

Trotz weitestgehend eindeutiger Verhaltensanweisungen, Tips und Vorschlägen in der einschlägigen Literatur werden in Krisen offenbar immer wieder die gleichen Fehler gemacht: Tatsachen werden verschwiegen oder geleugnet, Vorwürfe abgeschmettert, teilweise sogar lächerlich gemacht.¹²²

Dieses Verhalten gibt es scheinbar nicht nur bei Unternehmen, sondern auch im privaten Bereich. Eine formlose Umfrage an der Technischen Universität Dortmund hat gezeigt, dass auch hier diese Meinung vertreten ist, die meisten befragten antworteten auf die Frage, wie sie sich im Falle einer Krise verhalten würden, dass sie auch versuchen würden, negative Tatsachen zu verschweigen oder ggf. sogar zu verleugnen.

Dahinter steht der Wunsch, dass vielleicht doch noch etwas versteckt werden kann, und die Schwierigkeit vieler Personen, sich selbst und anderen gegenüber Fehler einzugestehen und sich zu entschuldigen, sei es auf Stolz oder sturer Ignoranz.

Hier liegt meiner Meinung nach ein großes Bedürfnis nach Aufklärung, zu zeigen, dass es nicht schlimm ist, sich einen Fehler einzugestehen, denn dann liegt auch eine Lernbereitschaft für die Zukunft vor.

Diese Lernbereitschaft zu demonstrieren und vom „hohen Ross“ herunter zu steigen bringt langfristig gesehen ein Image des Fortschritts und der Anpassungsbereitschaft, welches generell besser aufgefasst wird als das des stolzen Unternehmens, das nicht einsehen will, dass es einen schwerwiegenden Fehler gemacht hat.

¹²² Zur mangelnden Lernfähigkeit in Bezug auf Krisen-PR in Unternehmen siehe auch Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995, 3 ff.

4 Das Unternehmen Nokia¹²³

4.1 Portrait Nokia

Nokia ist ein finnisches Unternehmen mit Hauptsitz in Espoo, das sie auf die Mobilfunkbranche spezialisiert hat.

Gegründet 1856 als Papierhersteller, hat Nokia im Laufe seiner Geschichte viele verschiedene Branchen bedient: Zuerst Papier, kurze Zeit später, ab 1898, wurde Gummi hergestellt (Finnish Rubber Works), ab 1912 auch Kabel mit Finnish Cable Works. 1960 steigt das Unternehmen mit Computern aus dem Bereich Cable Works in den Elektronikbereich ein.¹²⁴

1967 schließlich kam es zur Vereinigung der verschiedenen Sparten unter dem Namen Nokia Corporation.

Heute ist Nokia mit Produktionsstandorten aus den Bereichen Netzwerk- und Mobilfunktechnologie in 10 Ländern weltweit vertreten.¹²⁵

Aktuell gehört Nokia zu den weltweit wertvollsten Marken (2007: Platz 5 der am höchsten bewerteten Unternehmen) mit derzeit über 125.000 Mitarbeitern weltweit.¹²⁶

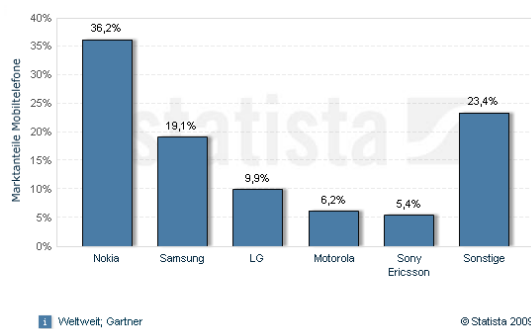


Abbildung 3: Anteile am Weltmarkt für Mobiltelefone nach Herstellern

¹²³<http://www.nokia.de/nokia>

¹²⁴<http://www.nokia.com/about-nokia/company/story-of-nokia>

¹²⁵<http://www.nokia.com/about-nokia/company/production-units>

¹²⁶<http://www.nokia.com/about-nokia/company/faq>

¹²⁷ebenda

NOKIA
Connecting People

Abbildung 2: Logo Nokia

Als Marktführer im Bereich Mobilfunk mit fast 40% Weltmarktanteil und einem Nettoverkauf von 50 Mrd. Euro bzw. einem betrieblichen Gewinn von 5 Mrd. Euro im Jahr 2008¹²⁷ ist Nokia das führende Unternehmen im Bereich Mobilfunk/ Mobile (auch Game).

4.2 Unternehmensphilosophie

Der Slogan des Unternehmens lautet „Nokia – Connecting People“. Dieser Wahlspruch ist immer wieder in verschiedenen Formen auf der Homepage des Unternehmens wieder zu finden, zum Beispiel im Bereich Vision und Strategie: „Unsere Vision ist eine Welt, in der jeder mit jedem in Verbindung stehen kann“¹²⁸ Nokia sieht sich also als das Bindeglied zwischen Menschen, um diese einander näher zu bringen, indem sie immer und überall über Mobiltelefon kommunizieren können. Daneben betont Nokia seine unternehmerisch Verantwortung¹²⁹ gegenüber Umwelt und Gesellschaft. Diese werden, so Nokia, durch eine solide Geschäftsethik unterstützt.

In seiner sozialen Verantwortung in Bezug auf „Gesundheit, Sicherheit, Mitarbeiterbeziehungen, Corporate Community Involvement und Menschenrechte“¹³⁰ legt das Unternehmen großen Wert auf seine Mitarbeiter, die Anteil an diesem gelebten sozialen Engagement haben. Dazu gibt es zahlreiche Projekte wie „Schüler helfen Leben“, in dem Jugendliche gleichaltrigen aus Krisengebieten lernen und leben helfen.¹³¹

Daneben macht sich Nokia für den Schutz und Erhalt der Umwelt stark – so lautet zumindest die Aussage auf der Homepage.¹³²

Von all dieser positiv zu bewertenden Unternehmensphilosophie dringt jedoch nicht viel in die Öffentlichkeit, oftmals ist darüber überhaupt nichts bekannt. Das mag einerseits an schlechter PR-Arbeit liegen, andererseits aber auch daran, dass man Nokia hier nicht als sozial verantwortlich, sondern als Zerstörer von Arbeitsplätzen und rein gewinnorientiert kennen gelernt hat. Der Aufbau eines sozial verantwortlichen Images kann nur gelingen, wenn diese Grundsätze auch gelebt werden, allein deren Deklaration wirkt hilflos und unglaubwürdig.¹³³

128 <http://www.nokia.de/nokia/ueber-nokia/unternehmen/vision-and-strategie>

129 <http://www.nokia.de/nokia/corporate-responsibility>

130 ebenda

131 <http://www.nokia.de/nokia/corporate-responsibility/soziales/engagement-in-deutschland>

132 <http://www.nokia.de/nokia/corporate-responsibility/umwelt>

133 <http://www.heise.de/newsticker/Nokia-Co-pflegen-ihr-soziales-Image-und-scheitern-oft--/meldung/102609>

5 Die Schließung des Nokiawerks in Bochum

5.1 Die Ausgangssituation: Gewinne und motivierte Mitarbeiter

Neben vielen weltweiten Produktionsstandorten für Mobiltelefone gab es auch in Bochum im Ruhrgebiet einen Produktionsstandort von Nokia.

Rund 2300¹³⁴ Mitarbeiter produzierten günstige Handys für den weltweiten Verkauf.

Das Unternehmen schrieb schwarze Zahlen: 2007 erwirtschaftete der Standort ein Betriebsergebnis vor Zinsen von 134 Mio. Euro, das sind ca. 90.000 Euro, die jeder Mitarbeiter in diesem Jahr erwirtschaftet hatte.¹³⁵

Auch international hatte Nokia im Jahr 2007 nur positive Entwicklungen zu verbuchen: Das Unternehmen erwirtschaftete eine Rendite von 25%, der Nettogewinn stieg um 67%, der Gesamtumsatz um 24% auf 51,1 Mrd. Euro. Der Weltmarktanteil stieg auf die seit langem angestrebte Marke von über 40%.¹³⁶ Allgemein also ein sehr positives Jahr für Nokia.

In Bochum habe laut Aussagen von Mitarbeitern ein gutes Betriebsklima geherrscht, die Mitarbeiter setzten sich für den Erfolg von Nokia ein, oftmals wurde samstags und sogar sonntags gearbeitet¹³⁷ um derartige Erfolge möglich zu machen. Dabei sei den Mitarbeitern stets das Gefühl gegeben worden, ihre Arbeitsplätze seien sicher gewesen.

So haben sie auch gern mal den Stress auf sich genommen und am Wochenende gearbeitet, denn ihnen wurde das Gefühl gegeben, der Erfolg des Unternehmens hänge von ihnen ab.¹³⁸ Und an diesem Erfolg war jeder der Mitarbeiter interessiert, schließlich sicherte er ja ihre Arbeitsplätze.

134 Spiegel Online betitelt die Zahl der Beschäftigten auf 1500, in anderen Medien wird die Zahl jedoch übereinstimmend mit 2300 Mitarbeiter angegeben.

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,532050,00.html>

<http://www.derwesten.de/nachrichten/nachrichten/politik/2008/1/15/news-16411112/detail.html>

135 http://www.n24.de/news/newsitem_218358.html

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,532050,00.html>

136 http://www.n24.de/news/newsitem_126502.html

137 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16341381/detail.html>

138 http://www.n24.de/news/newsitem_126502.html

5.2 Kommunikation von Nokia: Fast kriminell

Das Vertrauen auf die Sicherheit der Arbeitsplätze durch gute Arbeit erwies sich für die 2300 Mitarbeiter des Nokia-Werkes in Bochum als Fehler: am 15. Januar 2008 wurde dem Betriebsrat in einem fünf minütigen Gespräch mitgeteilt, dass das Werk zum 30. Juni 2008 hin geschlossen werde.¹³⁹ Die Entscheidung stehe fest und sei nicht mehr zu ändern.

Die Entscheidung stoße Betriebsratschefin Gisela Achenbach bitter auf. Es habe „keinen Hinweis, keine Vorwarnung“ gegeben. Firmenwerte wie Fairness und offene Kommunikation, die den Mitarbeitern jahrelang „in den Schoß gelegt wurden“,¹⁴⁰ wurden mit Füßen getreten.

Eine fast schon kriminelle Vorgehensweise: §111 BetrVG sieht vor, dass bei derartigen Fällen der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und mit diesem zu beraten ist.¹⁴¹ Ob die Information rechtzeitig war, ist streitig, sicherlich hätte sie jedoch früher stattfinden können, da eine derartige Entscheidung nicht von heute auf morgen gefällt wird. Umfassend war sie sicherlich nicht, da das Gespräch laut Achenbach nur fünf Minuten dauerte. Eine Beratung mit dem Betriebsrat habe es nicht gegeben, dieser sei vor vollendete Tatsachen gestellt worden.

Die Schließung habe sich nicht angekündigt, weder Mitarbeiter noch Betriebsrat hatten etwas davon gewusst oder geahnt.¹⁴² Die Ankündigung werde als „Schlag ins Gesicht“ empfunden.¹⁴³

139 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16341381/detail.html>

140 Vgl. ebenda

141 § 111 Betriebsänderungen

In Unternehmen mit in der Regel mehr als zwanzig wahlberechtigten Arbeitnehmern hat der Unternehmer den Betriebsrat über geplante Betriebsänderungen, die wesentliche Nachteile für die Belegschaft oder erhebliche Teile der Belegschaft zur Folge haben können, rechtzeitig und umfassend zu unterrichten und die geplanten Betriebsänderungen mit dem Betriebsrat zu beraten. [...] Als Betriebsänderungen im Sinne des Satzes 1 gelten 1. Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Betriebsteilen
[...]

142 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16357906/detail.html>

143 <http://www.derwesten.de/nachrichten/nachrichten/politik/inland/2008/1/15/news-16408334/detail.html>

Kurz nach Bekanntgabe der Schließungsabsichten hatte das Unternehmen Dialogbereitschaft erklärt und damit die Hoffnung der Mitarbeiter auf einen Erhalt ihrer Arbeitsplätze geschürt.¹⁴⁴ Darin wurde unter anderem ein Plan erörtert, mit dessen Hilfe und einer einmaligen Investition von 14 Mio. Euro das Werk in Bochum eine Produktionssteigerung hätte erreichen können, dass der Profit trotz höherer Lohnkosten gleich gewesen wäre mit dem aus dem Werk in Rumänien.¹⁴⁵

Dieser Plan wurde jedoch nicht umgesetzt, schon kurz nach den Besprechungen wurde klar, dass Nokia an seinen ursprünglichen Schließungsplänen festhalten wolle.

Grund für die Schließung des Werkes waren angeblich die zu hohen Lohnkosten in Deutschland, die die Weiterführung des Werkes nicht rentabel machten. In Rumänien, wo das neue Werk gebaut werde, seien die Lohnkosten nur ein Bruchteil, weshalb allgemein günstiger produziert werden könne. Die Lohnkosten waren jedoch seit langem bekannt, sodass dies wohl kaum der alleinige Grund gewesen sein konnte. Vielmehr hatte Nokia für seinen Standort in Bochum insgesamt rund 80 Mio. Euro aus EU-Geldern zur Unterstützung erhalten,¹⁴⁶ die jedoch mit Auflagen wie der Schaffung von Arbeitsplätzen verbunden waren. Sobald jedoch alle Auflagen erfüllt waren (was ebenfalls angezweifelt wurde), konnte das Unternehmen den Standort schließen.

Der Eindruck des rein gewinnorientierten Unternehmens war also vorprogrammiert. Sein Verhalten wurde unter anderem vom damaligen SPD-Bundesvorsitzenden Kurt Beck als „politisch nackter Betrug“ bezeichnet worden.¹⁴⁷

Während Gesprächen mit Politik und Betriebsrat habe sich der Vorstand von Nokia jedoch „kühl“ gegeben,¹⁴⁸ Nokia-Chef Olli-Pekka Kallasvuo habe sich nach den Gesprächen „weitgehend unbeeindruckt“ gegeben.¹⁴⁹

144 http://www.n24.de/news/newsitem_147239.html

145 Vgl. ebenda

146 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,528973,00.html>

147 http://www.n24.de/news/newsitem_147239.html

148 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16341381/detail.html>

149 http://www.n24.de/news/newsitem_121451.html

Viele hatten den Eindruck, der Vorstand habe den Gesprächen nur auf Forderungen der Öffentlichkeit nachgegeben, ohne jedoch ernsthaft eine Änderung der Pläne in Betracht zu ziehen.

Trotz Beteuerungen des Vorstandes, die Entscheidung sei nicht leicht gefallen, und der Entschuldigung, die Nokia-Chef Kallasvuo vor brachte,¹⁵⁰ entstand das Bild des geldgierigen Unternehmens, dem es nur um Profit und Aktienwerte gehe, während das Schicksal der Mitarbeiter völlig irrelevant sei.¹⁵¹

Ein fataler Fehler für das Unternehmensimage – Kommentare von Lesern und Betroffenen zeigen, dass man nie wieder ein Gerät von Nokia kaufen wolle, das Image des Unternehmens sei laut einer Umfrage von Psychonomics, einem Kölner Marktforschungsunternehmen, in allen Kriterien in den negativen Bereich gesunken.¹⁵²

150 http://www.n24.de/news/newsitem_126502.html

151 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16341381/detail.html>

152 http://www.n24.de/news/newsitem_152627.html

5.3 Die Reaktion der Öffentlichkeit: Empörung und Unverständnis

5.3.1 Der Medien

Wie zu erwarten berichteten nahezu alle Medien über die Schließung des Nokia-Werkes in Bochum, neben den lokalen wie WAZ (Westdeutsche Allgemeine Zeitung, bestehend aus der Westfälischen Rundschau (WR) und der Westfalenpost (WP))¹⁵³ auch die überregionalen wie N24, der Spiegel (bzw. Spiegel Online) und BILD als Zeitungen sowie die ARD im TV.

Erstaunlich ist jedoch meiner Meinung nach, dass neben den Agenturberichten von dpa, ddp, ap und afp schon am Tag der Verkündung Kommentare¹⁵⁴ und wertende Berichte erschienen, die allesamt negativ auf das Unternehmen blickten und die offiziellen Beweggründe für die Schließung als nicht ausschlaggebend darstellten.¹⁵⁵

Allgemein berichteten die Medien, wohl auch wegen größerer Lesernähe, meistens aus Sicht der Arbeitnehmer, zitiert wurden vor allem diejenigen Personen, welche mit den Mitarbeitern fühlten und Unterstützung versprachen. So wurde oftmals der Bezirksleiter der IG Metall, Oliver Burkhard,¹⁵⁶ und deren Chef, Berthold Huber,¹⁵⁷ in den Berichten zitiert.

Worte des Nokia-Chefs Kallasvuo werden dagegen selten wörtlich zitiert, er wird als der kühle und unnahbare Manager dargestellt.¹⁵⁸

153 <http://www.derwesten.de/>

154 <http://www.derwesten.de/nachrichten/nachrichten/politik/inland/2008/1/15/news-16408334/detail.html>

155 Vgl. z.B. „Schlag ins Gesicht“ vom 15.01.2008, <http://www.derwesten.de/nachrichten/nachrichten/politik/inland/2008/1/15/news-16408334/detail.html>

156 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16384326/detail.html>

157 http://www.n24.de/news/newsitem_121451.html

158 http://www.n24.de/news/newsitem_121451.html

Daneben wird immer wieder auf mögliche Verstöße seitens Nokia gegen die Auflagen der EU Bezug genommen, was Empörung auslöst und das Bild des gewinnorientierten Unternehmens noch verstärkt.¹⁵⁹

Die Position der Medien zeigt sich jedoch auch in der Frequenz der Berichterstattung: In beinahe jedem Archiv sind schnell Berichte über die überrumpelten Mitarbeiter, die Proteste und Demonstrationen zu finden.

Dagegen ist die Tatsache, dass keine Subventionen zurück gezahlt werden mussten, dass es eine außergerichtliche Entscheidung und einen umfassenden Sozialplan gab, wesentlich seltener zu finden, obwohl dies als positive Nachricht zweifellos von Interesse ist.

Hier zeigt sich einerseits das Phänomen, dass über negative Nachrichten mehr berichtet wird als über positive, andererseits aber auch die Tatsache, dass ein einmal ruiniertes Image nur sehr schwer wieder herzustellen ist.

Darauf bezieht sich ein Sprichwort im Medienbereich, „Bad news are good news“. Es zeigt, dass über schlechte Nachrichten lieber berichtet wird als über gute, denn diese finden in der Masse ein größeres Interesse und werden lieber gelesen. Über schlechte Nachrichten kann sich der Leser aufregen, „die da oben“ beschimpfen und sich bestätigt fühlen, dass das, was „die da“ machen, ja eh nicht nicht rechten Dingen zugehen könne. Positive Nachrichten dagegen bieten dieses Potential nicht, sie werden oft eher als nebensächlich zur Kenntnis genommen, weshalb weniger häufig über sie berichtet wird.

Die Medien haben über das positive Ereignis zur Rettung bzw. zum Wiederaufbau des Images von Nokia, den Sozialplan mit relativ großem Umfang, dementsprechend wenig berichtet, das negative Bild in der Gesellschaft ist geblieben.

159 Im Laufe der Ermittlungen kam es zu Rückzahlungsforderungen des Landes NRW in Höhe von 60 Mio. Euro, da Nokia angeblich zu wenig Arbeitsplätze geschaffen habe, was der Konzern bestritt. Der Rechtsstreit wurde schließlich beigelegt, als Nokia sich bereit erklärte, ein Paket namens „Wachstum für Bochum“ zu unterstützen und sich damit quasi frei kaufte.

Quelle: <http://www.heise.de/newsticker/Millionen-fuer-Bochum-Nokia-legt-Subventionsstreit-mit-NRW-Regierung-bei--/meldung/110383>

5.3.2 Der Gesellschaft

Die Gesellschaft, sowohl die Betroffenen als auch Personen, die eigentlich nichts mit Nokia zu tun hatten, reagierten mit Unverständnis, Empörung¹⁶⁰ und Wut.¹⁶¹

Unverständnis darüber, weshalb der Standort geschlossen werden sollte, da dieser doch jährlich wachsende Gewinne einbrachte,¹⁶² Wut darüber, dass man noch wenige Wochen vor Bekanntgabe der Schließungsabsichten Pläne für das Werk bis 2012 gemacht und den Mitarbeitern das Gefühl gegeben hatte, ihre Arbeitsplätze seien sicher.¹⁶³



Abbildung 4: Massendemonstration zur Rettung von Nokia

Sofort nach Bekanntgabe solidarisierten sich viele Gruppen mit den Bochumer „Nokianern“. Dazu gehörten nicht nur bundesweite Nokia-Mitarbeiter, sondern auch die IG Metall¹⁶⁴ und diverse Politiker aus verschiedenen Parteien.¹⁶⁵ Daneben waren von Gewerkschaften auch internatio-

nale Proteste und Streiks geplant.¹⁶⁶

Gerade aus der Politik wurde viel Hilfe zugesagt, so unter anderem von Kurt Beck (SPD) und Kanzlerin Angela Merkel (CDU).¹⁶⁷

160 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16384326/detail.html>

161 http://www.n24.de/news/newsitem_147239.html

162 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16341381/detail.html>

163 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/herne/2008/1/15/news-16422051/detail.html>

164 http://www.n24.de/news/newsitem_121451.html

165 http://www.n24.de/news/newsitem_147239.html

166 http://www.n24.de/news/newsitem_212891.html

167 http://www.n24.de/news/newsitem_147239.html

Die Medien berichteten zudem immer wieder über Streiks mit bis zu 20.000 Personen,¹⁶⁸ Sternläufe, Menschenketten¹⁶⁹ und besondere symbolische Akte wie den Sarg, in dem Nokia sprichwörtlich begraben wurde, oder der Zeitpunkt einer Demonstration um „5 vor 12“.

Genutzt haben diese Demonstrationen wenig: Das Bochumer Nokia-Werk wurde zum 30. Juni 2008 hin geschlossen, die Mitarbeiter bereits ab dem 01. Mai freigestellt.¹⁷⁰

Selbst die Ankündigungen, man wolle nie wieder ein Nokia-Handy kaufen, wurden entweder nicht umgesetzt, oder aber sie waren nicht relevant: In den Statistiken von Nokia zeigt sich kein Umsatzeinbruch nach der Schließung des Werkes in Bochum.¹⁷¹

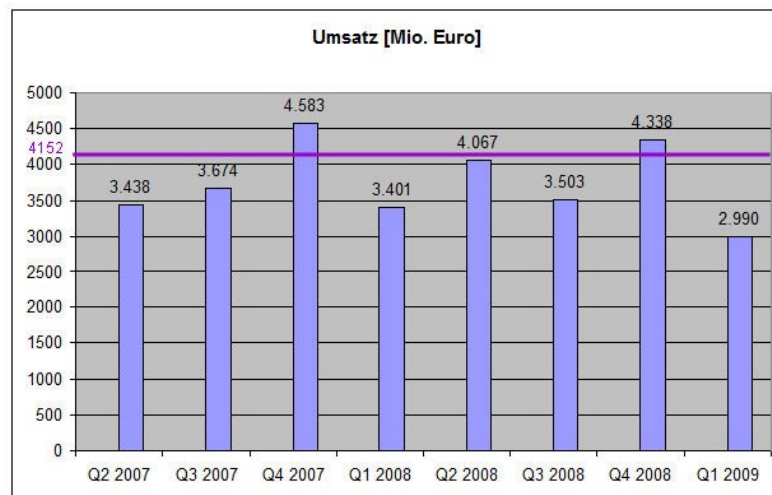


Abbildung 5: Umsatzentwicklung bei Nokia

168 http://www.n24.de/news/newsitem_121451.html

169 http://www.n24.de/news/newsitem_182671.html

170 <http://www.heise.de/newsticker/Nokia-Werksschliessung-Sozialplan-mit-Volumen-von-200-Millionen-Euro--/meldung/106217>

171 http://www.n24.de/news/newsitem_212891.html

5.4 Ein Jahr später: Nokia-Village in Jucu/ Rumänien

Das Nokia-Werk in Bochum wurde geschlossen, ein neues in Jucu in Siebenbürgen in Rumänien eröffnet. Genauer gesagt, ein ganzes Dorf, „Nokia Village“.¹⁷² Hierzu gab es nicht, wie teilweise befürchtet, weitere Fördergelder der EU, aber dafür massive Steuererleichterungen für das neue Werk, die Subventionen nahe kommen. Dazu kommt, dass die gesamte Infrastruktur rund um das neue Gelände – Straßen, Eisenbahnlinien, sogar ein neuer Bereich auf dem Flughafen – nicht von Nokia, sondern vom Staat übernommen wurde.¹⁷³

Eigentlich Grund genug für Nokia, zu feiern. Davon dringt scheinbar jedoch nichts zu den neuen Mitarbeitern durch – ihre Löhne sind so niedrig, dass sie mit durchschnittlich 219 Euro monatlich sogar noch unter dem Landesdurchschnitt liegen.¹⁷⁴

Auch sonst scheint es den Mitarbeitern von Nokia in Rumänien eher schlecht zu gehen: Gerüchte besagen, Nokia wolle die Arbeitnehmer bis zu 70 Stunden pro Woche zu Arbeit verpflichten, was eine neue Form der Sklaverei sei, so die rumänische Gewerkschaft Cartel Alfa.¹⁷⁵ Und obwohl Nokia diese Vorwürfe dementiert – so ganz aus der Luft gegriffen werden sie wohl nicht sein.

Enttäuschung auch in anderer Hinsicht: Nokia plante, mit seinem Werk bis zu 3500 neue Arbeitsplätze zu schaffen.¹⁷⁶ Doch statt dessen wurden schon wieder rund 600 Mitarbeiter entlassen, nur die Hälfte der geplanten Stellen ist besetzt.¹⁷⁷

Diese müssten aber dafür bis zu 12 Stunden täglich arbeiten, wer die Bedingungen nicht akzeptiert, bekommt keine Vertragsverlängerung.¹⁷⁸

172 <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/handy6.html>

173 ebenda

174 <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/nokia126.html>

175 <http://www.heise.de/newsticker/Rumaenische-Gewerkschaft-ruegt-Nokias-neue-Form-der-Sklaverei-Update--/meldung/103743>

176 <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/handy6.html>

177 <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/nokia170.html>

178 ebenda

Um die Umstände auf die Spitze zu treiben, gibt der aktuelle Nokia-Chef von Jucu, John Gerry, ein Interview, dass in Hinblick auf die Werksschließung in Bochum purer Hohn zu sein scheint: Während Bochum für den westeuropäischen Markt produziert habe, sei das Werk in Jucu auf den Osteuropäischen Markt ausgerichtet. Die zeitliche Nähe der Öffnung und Schließung der beiden Werke sei nur ein unglücklicher Zufall, ansonsten gebe es keinen Zusammenhang.¹⁷⁹

Eine solche Aussage macht das Unternehmen, welches zuvor davon sprach, den Standort zu verlegen, da man in Rumänien billiger produzieren könne, unglaublich und lächerlich.

Für die ehemalige Belegschaft in Bochum dagegen sieht es relativ gut aus: es gab einen Sozialplan mit einem Volumen von 200 Mio. Euro, von dem 185 Mio. Euro als Abfindungen geplant waren, ca. 80.000 Euro für jeden ehemaligen Mitarbeiter.¹⁸⁰ Von diesen haben mittlerweile rund 1000 wieder eine Stelle gefunden.¹⁸¹

Bleibt die Frage, ob sich der Umzug für Nokia wirklich gelohnt hat: Massiver Image-Verlust, Aufbaukosten von immerhin 60 Mio. Euro in Jucu, Kritik von vielen Seiten. Dagegen hätten eine Produktionsverdoppelung in Bochum für „nur“ 14,3 Mio. Euro gestanden, die 200 Mio. Euro für einen Sozialplan sowie 20 Mio. Euro für das Aufbaupaket in Bochum, die nicht gezahlt hätten werden müssen.

179 Vgl. ebenda

180 <http://www.heise.de/newsticker/Nokia-Werksschliessung-Sozialplan-mit-Volumen-von-200-Millionen-Euro--/meldung/106217>

181 <http://www.wdr.de/themen/wirtschaft/wirtschaftsbranche/nokia/090115.jhtml>

5.5 Mögliche Handlungsalternativen

Betrachtet man die oben dargestellten Entwicklungen, so zeigt sich die Fortführung des Werkes in Bochum als durchaus realistische Handlungsalternative, die dem Unternehmen viel negative Berichterstattung und wohl auch viele Kosten erspart hätte.

Da diese Alternative jedoch trotz bestehender Pläne nicht gewollt schien und die Verlegung des Werkes beschlossene Sache war, ist nach möglichen Alternativen zu suchen, die dem Unternehmensimage trotz der Verlegung weniger geschadet hätten.

Der erste Schritt hätte in Offenheit gegenüber den Mitarbeitern bestehen müssen: Die Tatsache, dass ihnen Sicherheit der Arbeitsplätze vorgegaukelt wurde und sogar Pläne für die kommenden Jahre gemacht wurden, obwohl schon fast sicher war,¹⁸² dass das Werk geschlossen werden sollte, gibt den Mitarbeitern das Gefühl, betrogen worden zu sein. Hier gilt nach Alfred Lambeck,¹⁸³ dass in einer Krise selbst die bitterste Wahrheit besser ist als Gerüchte oder gar Lügen, denn dadurch wird Gewissheit geschaffen und die Betroffenen haben mehr Möglichkeiten, sich auf das kommende vorzubereiten. Werden jedoch erst Hoffnungen auf weitere Jahre der Zusammenarbeit aufgebaut, die sich hinterher als Lüge heraus stellen, fühlen sich die Betroffenen betrogen und ausgenutzt.

Die Verkündung der Tatsachen kam jedoch erst, als alles schon fest stand und die Mitarbeiter weniger als ein halbes Jahr Zeit hatten, sich auf die Situation einzustellen und eine neue Anstellung zu finden. Da schon alles beschlossene Sache war, hätte hier auch sofort ein Sozialplan beschlossen werden müssen, der den Mitarbeitern zeigt, dass das Unternehmen an sie gedacht hat. Dieser Sozialplan kam jedoch erst mit einigen Wochen Verspätung im April,¹⁸⁴ genug Zeit für die aufgebrachtten Gemüter, sich im Stich

182 Es kann nicht bewiesen werden, seit wie langer Zeit solche Pläne schon bestanden haben, jedoch sollte klar sein, dass es für eine derartige Entscheidung mehr als nur eine Woche Überlegungszeit braucht. Direkt zu Anfang hätte zumindest der Betriebsrat informiert werden müssen, um gemeinsam andere Lösungen zu finden.

183 Lambeck 1992, 42

184 <http://www.heise.de/newsticker/Nokia-Werksschliessung-Sozialplan-mit-Volumen-von-200-Millionen-Euro--/meldung/106217>

gelassen zu fühlen. Hätte der Sozialplan sofort zur Verfügung gestanden, hätten viele Betroffene hierin wenigstens eine teilweise Befriedigung gesehen. Hinzu kommt, dass dieser antizipativ von Nokia vorgelegte Sozialplan nicht hätte ausgehandelt werden müssen, sodass das Volumen sogar geringer hätte ausfallen können.

Während Verhandlungen oder angekündigten Gesprächen hat sich die Führung von Nokia sehr hart gegeben, oftmals war es sogar schwierig, Gespräche überhaupt zustande zu bringen;¹⁸⁵ in diesen zeigten sich Unternehmensvertreter kühl und distanziert, die Aussage von Nokia-Chef Kallasvuo, ihm tue die Schließung Leid, wirkt wie eine auswendig gelernte Floskel. Verstärkt wird dieser Eindruck dadurch, dass er sich noch im gleichen Satz für die Entscheidung recht fertigt.¹⁸⁶

Hätte Kallasvuo ernsthafte Betroffenheit und Mitgefühl gezeigt, hätten viele möglicherweise Verständnis dafür gehabt, weshalb das Unternehmen den Standort nach Rumänien verlegen wollte. Durch die Distanz der Sprecher jedoch entstand lediglich der Eindruck eines Unternehmens, dem es „nur um Geld, [...] nur um die Aktienwerte“ ginge (Ulrike Kleinebrahm, IG-Metall-Chefin).¹⁸⁷

Dieses Bild bleibt: obwohl nach wie vor Handys von Nokia gekauft werden, hat sich das Bild des gewinnsüchtigen Unternehmens, dem die Mitarbeiter egal sind, in den Köpfen der Menschen festgesetzt.

185 http://www.n24.de/news/newsitem_212891.html

186 „Ich will mich dafür entschuldigen, dass wir dazu kommen mussten, eine so schmerzliche Entscheidung zu treffen. Sie basiert aber auf soliden Argumenten.“
http://www.n24.de/news/newsitem_126502.html

187 <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16341381/detail.html>

6 Zusammenfassung: Langfristig richtiges Verhalten während der Krise

6.1 Der Umgang mit Journalisten

Journalisten sind, wie schon anfangs gesagt, neben der Belegschaft *der* Kommunikationspartner in jeglicher Form von Krise. Sie haben gleichzeitig Multiplikator- und Gatekeeper-Funktion. Deshalb ist ihnen in einer Krise besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Sie werden die Fakten über das Unternehmen verbreiten, Hintergründe schildern und Meinungen, Kommentare oder Sichtweisen dazu abgeben. Dabei wird immer, selbst bei reiner Informationstätigkeit ohne Wertung, die persönliche Sichtweise des Schreibenden mit einfließen, da eine rein objektive Schilderung nicht möglich ist.

Je nachdem, wie die Journalisten in Pressegesprächen, Pressekonferenzen oder auch Einzelgesprächen behandelt werden, wird ihre Berichterstattung tendenziell eher neutral oder komplett negativ sein.¹⁸⁸ Daraus leitet sich im wesentlichen das Bild der Bevölkerung über das Unternehmen und das zukünftige Image ab.

Journalisten sind grundsätzlich höflich zu behandeln, selbst wenn diese sich anders verhalten. Damit zeigt der Sprecher Selbstbeherrschung und wahrt die eigene Form, er gibt keinen zusätzlichen Anlass, schlecht über ihn zu berichten. Wohl aber darf er dem Journalisten einen Hinweis geben, dass der von diesem verwendete Umgangston nicht angebracht ist.

Elementar wichtig ist, dass alles, was gegenüber Journalisten gesagt wird, der Wahrheit entspricht. Nur so kann das Unternehmen seine Glaubwürdigkeit bewahren und erwarten, dass die gegebenen Informationen auch übernommen werden. Wird auch nur einmal eine Unwahrheit gesagt, ist jegliche

¹⁸⁸ Eine positive Berichterstattung ist zwar theoretisch möglich, in einer Krisensituation jedoch nicht zu erwarten. Wird neutral und faktenbasiert berichtet, ist dies ein Gewinn für das Unternehmen, da durch Information Gerüchte vermieden werden und das Thema ent-emotionalisiert wird.

Glaubwürdigkeit sofort zunichte, diese wieder aufzubauen ist, zumindest während der Krise, nahezu unmöglich.

Sind Informationen nicht sicher, so ist auf diesen Umstand unbedingt hinzuweisen, sodass der Redner später, sollten sich andere Ergebnisse herausstellen, nicht als Lügner dargestellt werden kann.

Eine Antwort kann verweigert werden, jedoch muss klar sein, warum dies geschieht, es darf auf keinen Fall der Eindruck entstehen, der Sprecher drücke sich vor unangenehmen Antworten oder wolle diese ganz einfach nicht beantworten.

Journalisten stehen oftmals unter Zeitdruck. Sie freuen sich über gezielte Informationen, ggf. auch in Einzelgesprächen, aber sie sollten nicht unnötig lange festgehalten werden. Wenn es keine Informationen und Gesprächsstoff mehr gibt, sollten die Gespräche beendet werden, alles andere ist Zeitverschwendung und würde zu Ungeduld und Missfallen auf Seiten der Journalisten führen.

Allgemein gesehen ist darauf zu achten, ein gutes Verhältnis zu Medienvertretern zu halten und zu pflegen und sie als Gleichberechtigte zu behandeln, nicht als Untergeordnete und schon gar nicht als Feinde, die dem Unternehmen „Böses“ wollen, weil sie schlechtes darüber schreiben. Sie werden bei angemessener Behandlung wahrheitsgemäß und der Situation entsprechend berichten.

6.2 Der einheitliche Auftritt

Um in der Krise glaubwürdig zu bleiben, ist es wichtig, einheitlich aufzutreten und ein geschlossenes Bild abzugeben. Das Unternehmen sollte nur von sehr wenigen Personen in der Öffentlichkeit vertreten werden, wenn möglich nur vom Pressesprecher. Sollten andere Personen wie Vorstand, Management oder Abteilungsleiter zu in Gesprächen mit der Öffentlichkeit zu Wort kommen, muss vorher unbedingt abgesprochen werden, welche Position das Unternehmen bezieht und was gesagt werden darf. Hier muss sich vor allem darauf geeinigt werden, was in Bezug auf Quellen oder kritischen Informationen gesagt werden darf, es darf nicht die Situation entstehen, dass beispielsweise bei einem Unfall der Pressesprecher sagt, die Anlagen seien regelmäßig kontrolliert worden und in Ordnung, während der Abteilungsleiter sagt, dass Mängel bekannt waren.

Nichts macht ein Unternehmen unglaubwürdiger und schürt mehr Gerüchte, als wenn zwei Unternehmensvertreter unterschiedliche Versionen einer Geschichte abgeben.

Nokia stand in der Krise einheitlich, wenn auch durch Art und Weise der Darstellung nicht glaubwürdig, da die Entschuldigung des Unternehmens nur wie eine Floskel wirkte.

Ein Jahr später jedoch hat der Chef des neuen Werkes in Jucu in Rumänien gesagt, es habe keine Verlegung des Werkes von Bochum nach Rumänien gegeben, sondern ein unabhängiges Werk sei entstanden, das nichts mit Bochum zu tun hätte, die zeitliche Übereinstimmung sei nur ein unglücklicher Zufall gewesen.

Diese Behauptung entgegen der offiziellen Version von Kallasvou macht den Sprecher und damit das neue Werk in höchstem Maße unglaubwürdig und lächerlich, wäre sie in der Krise laut geworden, wären die Konsequenzen für Nokia um einiges härter gewesen, da es auch noch seine Glaubwürdigkeit verloren hätte.

6.3 Der Krisenplan

Der Krisenplan ist die Bibel der Krise. An ihm muss unbedingt festgehalten werden. Er verhindert einerseits ein kopfloses Durcheinander, Unschlüssigkeit, was zu tun ist, und Informationsdefizite. In ihm ist neben vielen anderen Dingen genauestens geregelt, wer wen zu informieren hat, damit jedem Unternehmensvertreter und -sprecher sofort alle Informationen zur Verfügung stehen.

Daneben sorgt der Krisenplan aber auch für einheitliches Handeln auf allen Ebenen, bei dem jeder Mitarbeiter vom Empfang bis zu Management weiß, was er/ sie zu tun hat.

Damit wird einem unsicheren Image entgegengewirkt, sodass das Unternehmen selbstbewusst und stark in allen Bereichen erscheinen kann.

6.4 Die Entschuldigung

Last, but not least: Die Entschuldigung für das, was passiert ist. Dieser Punkt scheint beinahe banal, wird aber allzu oft von Unternehmen nicht ernst genommen oder einfach vergessen. Eine Krise, besonders eine Imagekrise, entsteht fast immer durch Fehler, die im Unternehmen gemacht sind oder für die es verantwortlich ist.

Hierbei sollte es eigentlich selbstverständlich sein, dass sich das Unternehmen für diese Fehler entschuldigt und dass es sein Mitleid oder Bedauern für die Betroffenen ausdrückt.

Durch diese Geste macht es sich sympathischer und menschlicher; jemandem, der seine Fehler einsieht und sich dafür entschuldigt, verzeiht man eher und bringt möglicherweise sogar Verständnis für ihn auf. Er wird positiver bewertet.

Eine kleine Geste, die nichts kostet und viel bringt, und die niemals vergessen werden darf: die ehrliche Entschuldigung.

Literaturverzeichnis

Bücher:

AVENARIUS, Horst: Public Relations: Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. Darmstadt 1995

CORNELSEN, Claudia: Das 1 x 1 er PR: Öffentlichkeitsarbeit leicht gemacht. 4. Auflage Freiburg/ Berlin/ München et al. 2002

FAULSTICH, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. München 2000

FRÖHLICH, Karl/ LOVRIC, Daniela: Public Relations. Effiziente Öffentlichkeits- und Pressearbeit. Berlin 2004

GAREIS, Roland (Hrsg.): Erfolgsfaktor Krise: Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement. Wien 1994

HANSTEIN, Christiane: PR-Kompass. Handbuch für den Einstieg in die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Essen 2004

HERBST, Dieter/ MARTINI, Bernd-Jürgen (Hrsg.): Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied/ Kriftel 1999

HERBST, Dieter: Das professionelle 1x1. Public Relations. 2. Auflage Berlin 2003

HUTZSCHENREUTER, Thomas/ GRIESS-NEGA, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement: Grundlagen – Strategien – Instrumente. Wiesbaden 2006

KUNCZIK, Michael: Public Relations: Konzepte und Theorien. 4. Auflage Köln/ Weimar/ Wien 2002

KUNCZIK, Michael/ HEINTZEL, Alexander/ ZIPFEL, Astrid: Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich. Köln/ Weimar/ Wien 1995

LAMBECK, Alfred: Die Krise bewältigen: Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall; Ein praxisorientiertes Handbuch. Frankfurt am Main 1992

MERTEN, Klaus: Das Handwörterbuch der PR. Bd. 1 und 2. Frankfurt am Main 2000

VON DER OELSCHNITZ, Dietrich: Prophylaktisches Krisenmanagement durch antizipative Unternehmensflexibilisierung. Bergisch Gladbach 1994

PFLAUM, Dieter (Hrsg.)/ PIEPER, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Public Relations. Landsberg/ Lech 1989

REICHARDT, Ingo: Das praktische 1x1 der PR. Leitfaden für erfolgreiche Kommunikation nach innen und außen. Wiesbaden 1997

REINEKE, Wolfgang/ EISELE, Hans: Taschenbuch der Öffentlichkeitsarbeit. Public Relations in der Gesamtkommunikation. 3. Auflage Heidelberg 2000

ROTA, Franco P.: Public Relations und Medienarbeit. Effektive Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen im Informationszeitalter. 3. Auflage München 2002

SCHÜLLER, Birgit: Strategisches PR-Management. München 1991

o.V. (Lingen-Verlag): Faszination Mittelalter. Köln 2008

Juristische Veröffentlichungen:

Arbeitsgesetze (ArbG), 72. Ausgabe 2008

Quellen:

Internet:

N24

dpa/ ddp, N24 (Hrsg.): Tiefschwarze Zahlen. Bochumer Nokiawerk ist Gewinnbringer. 30.01.2008

http://www.n24.de/news/newsitem_218358.html (15.07.09)

dpa, N24 (Hrsg.): Glänzende Bilanz bei Nokia. 30.07.2008 (?)

http://www.n24.de/news/newsitem_126502.html (27.07.09)

ddp, N24 (Hrsg.): Bochumer Kampfbereit: Nokia-Chef kommt nach Deutschland. 27.01.2008

http://www.n24.de/news/newsitem_182671.html (27.07.09)

dpa, N24 (Hrsg.): Kampf und Hoffnung bei Nokia in Bochum. 30.07.2008
(?)

http://www.n24.de/news/newsitem_147239.html (27.07.09)

ap, N24 (Hrsg.): Tausende demonstrieren für Stellenerhalt. 22.01.2008

http://www.n24.de/news/newsitem_121451.html (27.07.09)

ddp/ ap/ afp, N24 (Hrsg.): Nokia-Ansehen laut Umfrage auf dem Tiefstand.
26.01.2008

http://www.n24.de/news/newsitem_152627.html (27.07.09)

dpa, N24 (Hrsg.): Internationale Nokia-Proteste geplant. 31.07.2008 (?)

http://www.n24.de/news/newsitem_212891.html (27.07.09)

Spiegel Online

wal/ dpa/ ddp, Spiegel Online (Hrsg.): 134 Millionen Euro: Nokia soll in
Bochum fette Gewinne eingefahren haben. 30.01.2008

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,532050,00.html> (27.07.09)

ap/ afp/ ddp et al., Spiegel Online (Hrsg.): Massenentlassung in Bochum:
EU-Kommissar Barroso verteidigt Nokia. 16.01.2008

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,528973,00.html> (27.07.09)

WAZ

Jost, Tom: Nokia kündigt Werksschließung in Riemke an. „Das haben wir
nicht verdient!“ WAZ Bochum, 15.01.2008

<http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16341381/detail.html> (27.07.09)

Wagner, Jörg: Schlag ins Gesicht. Westfälische Rundschau, 15.01.2008

<http://www.derwesten.de/nachrichten/nachrichten/politik/inland/2008/1/15/news-16408334/detail.html> (27.07.09)

Schübel, Jochen/ Wiedermann, Kai: „Eine Katastrophe“. WAZ Herne, 15.01.2008

<http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/herne/2008/1/15/news-16422051/detail.html> (27.07.09)

Radio Bochum/ WAZ: Die Beschäftigten von Nokia haben nach Angaben der Betriebsratsvorsitzenden Gisela Achenbach nicht das Geringste von den Schließungsplänen gewusst. 15.01.2008

<http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16357906/detail.html> (27.07.09)

Radio Bochum/ WAZ: Bei den Nokia-Mitarbeitern mischten sich heute Empörung und Verzweiflung. 15.01.2008

<http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/bochum/2008/1/15/news-16384326/detail.html> (27.07.09)

Die Welt:

http://www.welt.de/multimedia/archive/1201005336000/00489/cn_bochum__masse_DW__489326g.jpg (27.07.09)

Heise Online:

Heise Online (Hrsg.): Millionen für Bochum: Nokia legt Subventionsstreit mit NRW-Regierung bei. 03.07.2008

<http://www.heise.de/newsticker/Millionen-fuer-Bochum-Nokia-legt-Subventionsstreit-mit-NRW-Regierung-bei--/meldung/110383> (27.07.09)

Heise Online (Hrsg.): Nokia & Co. pflegen ihr soziales Image – und scheitern oft. 29.01.2008

<http://www.heise.de/newsticker/Nokia-Co-pflegen-ihr-soziales-Image-und-scheitern-oft--/meldung/102609> (27.07.09)

Heise Online (Hrsg.): Rumänische Gewerkschaft rügt Nokias „neue Form der Sklaverei“. 19.02.2008

<http://www.heise.de/newsticker/Rumaenische-Gewerkschaft-ruegt-Nokias-neue-Form-der-Sklaverei-Update--/meldung/103743> (27.07.09)

Heise Online (Hrsg.): Nokia-Werksschließung: Sozialplan mit Volumen von 200 Millionen Euro. 08.04.2008

<http://www.heise.de/newsticker/Nokia-Werksschliessung-Sozialplan-mit-Volumen-von-200-Millionen-Euro--/meldung/106217> (27.07.09)

ARD:

Meyer-Feist, Andreas, ARD (Hrsg.): Das Wunder von Klausenberg. ARD-Hörfunkstudio Wien, 21.01.2008.

<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/handy6.html> (27.07.09)

Mühlberger, Andrea, ARD (Hrsg.): In Rumänien von der Krise eingeholt. Kein Wunder in „Nokia Village“. ARD-Hörfunkstudio Wien, 15.01.2009

<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/nokia170.html> (27.07.09)

ARD (Hrsg.): 219 Euro für Nokia-Mitarbeiter in Rumänien. 11.02.2008

<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/nokia126.html> (27.07.09)

WDR:

Schurian, Christoph/ WDR (Hrsg.): Neue Hoffnungen, Neue Sorgen: Ein Jahr nach dem Nokia-Schock. 15.01.2009

<http://www.wdr.de/themen/wirtschaft/wirtschaftsbranche/nokia/090115.jhtml>
1 (27.07.09)

Internationale Vereinigung von Journalisten, 25.-28.04.1954

http://www.dprg.de/upload/downloads_22upl_file/CODE%20DE%20BORDEAUX.pdf (16.07.09)

<http://www.zitate-online.de/autor/muenchmeyer-heinrich-alwin/> (15.07.09)

<http://www.zitate-online.de/sprueche/kuenstler-literaten/18072/krise-kann-ein-produktiver-zustand-sein.html> (21.07.09)

<http://www.nokia.de/> (25.07.09)

<http://www.nokia.com/> (25.07.09)

Grafiken:

Abbildung 1: Maßnahmen zur Vorbereitung auf den Krisenfall.
Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995

Abbildung 2: Logo Nokia
<http://nokia.de/>

Abbildung 3: Anteile am Weltmarkt für Mobiltelefone nach Herstellern
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/12468/umfrage/anteile-am-weltmarkt-fuer-mobiltelefone/>

Abbildung 4: Massendemonstration zur Rettung von Nokia
http://www.welt.de/multimedia/archive/1201005336000/00489/cn_bochum_masse_DW__489326g.jpg

Abbildung 5: Umsatzentwicklung bei Nokia
<http://blog.nci-net.de/2009/04/19/nsn-geschäftszahlen/>

Vorlesungen:

Hilmer: Mediengeschichte: Einführung in die Mediengeschichte. Mittweida
2009

(Folien: Einführung in die Mediengeschichte(a), Printmedien I (b))

Anlagen

Anlage 1: Code de Bordeaux

1. Achtung von Wahrheit und der Anspruch der Öffentlichkeit auf Wahrheit ist die erste Pflicht eines Journalisten.
2. In Verfolgung seiner Pflichten wird er das Doppelprinzip verteidigen: Freiheit für gewissenhafte Erlangung und Publizierung von Nachrichten und das Recht auf gerechte Kommentierung und Kritik.
3. Der Journalist berichtet nur in Übereinstimmung mit Tatsachen, deren Ursprung er kennt. Er wird keine wichtigen Informationen verschweigen oder Unterlagen fälschen.
4. Er wird nur faire Mittel anwenden, um Nachrichten, Fotografien oder Unterlagen zu erhalten.
5. Er wird sein möglichstes unternehmen, um eine veröffentlichte Information zu berichtigen, die sich als unrichtig erwiesen hat.
6. Er wird berufsmäßig Verschwiegenheit über die Herkunft einer Information wahren, die er vertraulich erhalten hat.
7. Er betrachtet die folgenden Punkte als grobe Verstöße:
 - geistiger Diebstahl
 - Verleumdung, Beleidigung, Verunglimpfung und unberechtigte Anschuldigung
 - die Annahme von Bestechung in jeder Form im Zusammenhang mit Publizierung oder Verfälschung.
8. Jeder Journalist, der diese Berufsbezeichnung verdient, hält es für seine Pflicht, die vorgenannten Prinzipien gewissenhaft zu befolgen. Unter Berücksichtigung der Gesetzesvorschriften in den einzelnen Ländern anerkennt der Journalist in beruflichen Fragen nur das Urteil seiner Kollegen. Das schließt jede Einflußnahme durch Regierungen oder Dritte aus.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Code de Bordeaux: Internationale Vereinigung von Journalisten,
25.-28.04.1954

<http://www.drpr-online.de/statische/itemshowone.php4?id=9> (16.07.09)

Erklärung zur selbstständigen Arbeit

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Alle Teile, die wörtlich oder sinngemäß einer Veröffentlichung entstammen, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde noch nicht veröffentlicht oder einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Unterschrift