

Wenn Schweigen nur Silber ist...

... kommen Krisenkommunikatoren ins Spiel. Lovells ist erstmals eine feste Kooperation mit einer Agentur eingegangen. Arnecke Siebold hat sich durch einen vorgebildeten Quereinsteiger verstärkt.

Juristen jonglieren gern mit Fällen. Mit dem brancheneigenen Fachchinesisch gelingt das – gerade gegenüber Medien und juristischen Laien – oft weniger elegant. Beispiele: Nach Großschadenslagen wie dem Bahnunglück bei Eschede geht es eben nicht um „Fälle“, da geht es um Opfer. Nach einem Chemieunfall ist es nur juristisch korrekt, den Fachbegriff des „mindergiftigen“ Gases zu verwenden – auf Nicht-Juristen wirkt die Wortwahl zynisch, wenn tatsächlich ein halbes Dorf im Krankenhaus liegt. Streng kausalistisch können Juristen auch argumentieren, dass Patienten zwar durch HIV-infizierte Blutkonserven unheilbar erkrankt sein mögen, aber ohne die Konserven aller Wahrscheinlichkeit nach tot wären.

Das Ergebnis solcher juristischen Fachspeleien kann, selbst wenn der betreffende Prozess gewonnen wird, für Unternehmen ein Desaster für das öffentliche Image sein, gegebenenfalls gefolgt vom tiefen Sturz des Börsenkurses.



Dr. Ina Brock (Lovells)



Sabine Kuhnert (komm.passion)

Schon vor rund 2500 Jahren wusste Pythagoras: „Man soll schweigen oder Dinge sagen, die besser sind als das Schweigen.“ Der Jurist rät bei Problemen seines Mandanten in aller Regel zum Schweigen oder sagt – wie gesehen – oft genug Dinge, die sozusagen schlechter sind als das Schweigen. Der Kommunikationsfachmann indes setzt entschieden auf den zweiten Teil des Pythagoras-Zitats, natürlich in seiner positiven Wendung. Der Grund: „Laut Studien gehen etwa zwei Drittel der Bevölkerung von der Schuld des Betroffenen aus, wenn er es ablehnt zu kommentieren“, erklärt Sabine Kuhnert (47) von der Düsseldorfer PR-Agentur komm.passion.

Die Idee, die beiden Berufssparten an einen Tisch zu bringen, ist nicht ganz neu:

In den USA ist ein solcher integrativer Ansatz längst nicht mehr unüblich. Wie sich die unterschiedlichen Strategien von Kommunikator und Anwalt in produktives Miteinander verwandeln lassen, wollen Lovells und die mittelständische Frankfurter Sozietät Arnecke Siebold nun auch in Deutschland erproben. Mit etwas unterschiedlicher Zielrichtung unterhalten beide eine Kooperation mit Krisenberatern: Lovells mit komm.passion, Arnecke mit der Frankfurter Krisenmanagement-Agentur Crisadvice.

Zusammenrücken

Einigkeit herrscht bei allen vier Beteiligten darüber, dass es fast so etwas wie eine Abhängigkeit zwischen den beiden Branchen gibt: „Eine eigenständige Strategie zur Krisenprävention ohne juristische Implikationen zu entwickeln, ist schwer möglich“, sagt Kuhnert. Umgekehrt ist die Perspektive des Juristen unter Umständen verengt: „Oft steckt hinter dem juristischen Problem eigentlich eines, das juristisch kaum zu lösen ist, sondern eher auf kommunikativer Ebene liegt“, weiß Peter Kiesgen (48), seit Gründung 2000 Mitgesellschafter von Crisadvice – und seit einem halben Jahr Anwalt bei Arnecke Siebold.

Der Fokus dieser Kooperation, die nach dem Einstieg Kiesgens jetzt der Kanzlei zur Verfügung steht, liegt auf Großschadensereignissen aus dem Reise-, Trans-

port- und Logistikbereich, etwa bei Flugzeug- oder Busunfällen. Letztlich soll sie sich aber nicht darauf beschränken. Insgesamt ist das Ziel, gemeinsam umfassendes Krisenmanagement zu bieten, einschließlich gegebenenfalls psychologischer Opferbetreuung und der Einrichtung von Callcentern nach Katastrophen. Namenspartner Michael Siebold (45) sieht auch Potenzial für andere Branchen und vor allem für die präventive Beratung: „Typische Gefahren kann man auch etwa in der Pharma-, Lebensmittel- oder Autoteileindustrie und auch im Sportbereich minimieren.“

Umfassende präventive Beratung ist auch das Ziel der Lovells-Kooperation. „Die Nachfrage verlagerte sich zunehmend in

die Frühphase von Problemen“, sagt Partnerin Dr. Ina Brock (35), auf deren Initiative aus der Produkthaftungspraxis heraus die Kooperation mit komm.passion zustande kam. Die Zusammenarbeit bezieht aber auch Anwälte aus dem Bereich Litigation mit ein und könnte für die Medienrechtler attraktiv sein.

Glaubt man den Beratern, ist der Bedarf an professioneller PR-Beratung für Krisenfälle bei den Unternehmen groß. Bei der Beratung habe sich gezeigt, dass die kommunikativen und juristischen Inhouse-Kompetenzen in Unternehmen oft sehr getrennt voneinander agieren, berichtet

„Die Nachfrage für PR-Beratung verlagert sich zunehmend in die Frühphase von Problemen.“

etwa Brock. Zudem fehle es teilweise an Erfahrung im Umgang mit Krisen und dem Mut zu einer aktiven Kommunikation gemäß dem Motto ‚No news is good news‘. Den Juristen in und außerhalb von Unternehmen, hat Siebold beobachtet, sei der Umgang mit Medien und ihr Erwartungshorizont oft nicht geläufig. Und Peter Höbel (49) von Crisadvice analysiert, es reche nicht, für den Eventualfall eigenes Personal bereitzustellen.

Diese Lücken in der unternehmenseigenen Kompetenz wollen Lovells und Arnecke mit ihren interdisziplinären Kooperationsangeboten schließen. Das geschieht in enger Abstimmung mit ihrer Agentur, ständigem Know-how-Austausch – und idealerweise, bevor das Problem eingetreten ist.

Vorbeugung im Visier

Die Sensibilität bei Mandanten, die schon einmal ein akutes Problem hatten, ist wesentlich größer als bei bislang nicht Betroffenen, lautet die übereinstimmende Erfahrung von PR-Beratern und Anwälten. Anwältin Brock und PR-Beraterin Kuhnert etwa lernten sich bei einem Präventionsprojekt kennen, das ein Mandant in Auftrag gab, nachdem er gerade ein PR-Desaster durchlitten hatte.

Was dem betroffenen Unternehmen zum Krisenzeitpunkt fehlte: ein vorab entwickelter Reaktionsplan mit etablierten Berichtswegen und klarer Kompetenzverteilung. „Krisenmanagement ist eigentlich die Fortsetzung des Qualitätsmanagements“, sagt Höbel. Je später man reagiere, desto teurer werde das Problem letztlich. ▶

Die Verlagerung von Krisenberatung in Vorfeldphasen geht für Höbel dabei sehr weit: „Viele Probleme, die dem Juristen oft nicht unmittelbar bewusst sind, müssten eigentlich schon bei der Vertragsgestaltung ins Kalkül gezogen werden, um später Schwierigkeiten zu vermeiden.“ Dafür bedürfe es aber einer gewissen Sensibilisierung des juristischen Beraters für den typischen Ablauf einer Krise und ihre möglichen Ursachen, die je nach Branche sehr unterschiedlich gelagert seien.



Peter Höbel (Crisadvice)



Michael Siebold (Arnecke Siebold)



Peter Kiesgen (Arnecke Siebold)

Gedanken machten sich die Unternehmen allerdings inzwischen immer häufiger, hat Brock beobachtet. Kein Wunder angesichts zahlreicher relativ neuer Regeln zu Verbraucherschutz und Produktsicherheit und des so genannten TREAD-Act, der empfindliche Bußgeld drohungen für die Automobilbranche festsetzt. Diese Regelflut verdonnert Unternehmen zu immer umfangreicheren Informations-, Warn- und Auskunftspflichten gegenüber Behörden.

„Mit den gesetzlichen Ansprüchen wächst auch das Bewusstsein dafür, dass im Fall des Falles Tempo nötig ist“

„Mit den gesetzlichen Ansprüchen – etwa Meldepflichten nach dem Geräte- und Produktsicherheitsgesetz – wächst auch das Bewusstsein dafür, dass im Fall des Falles Tempo nötig ist“, so Brock. Und die Reaktionszeiten seien nur dann in den Griff zu bekommen, wenn zum einen ein Krisenplan vorhanden sei und zum anderen ein eingespieltes Team agiere. Der Informationsvorsprung des Produktherstellers müsse kommunikativ sinnvoll genutzt werden, so die Lovells-Partnerin. Auch der erkennbare Trend, deutsche Unternehmen mit Klagen zu überziehen – wenn möglich in den USA –, sensibilisiere die Firmenverantwortlichen für die Notwendigkeit einer abgestimmten und umfassenden Strategie.

Gerade der letzte Punkt schafft aus Sicht Brocks eine besondere Herausforderung: die internationale Koordination bei der Beratung zu Produkthaftungs- und anderen Fällen. „Wichtig ist, dass über alle Grenzen hinweg eine einheitliche Botschaft vermittelt wird.“ Für Kuhnert ist es dazu nicht unbedingt erforderlich, in allen Ländern Agenturen einzuschalten. Die Grundzüge der Krisenkommunikation

seien unabhängig von den Gepflogenheiten der Medienveröffentlichungen, sagt sie. Nationale Besonderheiten seien oft mit den jeweiligen PR-Mitarbeitern innerhalb der Unternehmen zu lösen. So jedenfalls macht man es beim Kooperationspartner Lovells: Die sich regelmäßig austauschende Praxisgruppe stehe bei solchen Fällen in engem Kontakt, um nationale Besonderheiten zu erfassen, berichtet Brock.

Derart international abgestimmte Strategien würden immer unverzichtbarer: „Schon die erste unglückliche Pressemitteilung, gleichgültig in welchem Land, kann den Aktienkurs weltweit abstürzen lassen.“ Ein Jahre später gewonnener Produkthaftungsprozess rette die Situation auch nicht mehr, weiß Brock. Eine vergleichbare Medienöffentlichkeit wie zum Krisenzeitpunkt werde nie mehr erreicht.

Konzept mit Zukunft?

Mit ihren Kooperationen wollen Arnecke und Lovells die Kommunikationswege zwischen juristischen und PR-Beratern verkürzen. In beiden Fällen ist die Zusammenarbeit nicht exklusiv, sondern ein Angebot an Unternehmen, die beide Beratungsaspekte erkennen und die entsprechenden Kompetenzen nachfragen.

Ob das neue Konzept auch in Deutschland Erfolg hat, wird sich erst am Umfang dieser praktischen Nachfrage zeigen. Zumindest ist die Kooperation von Anwäl-

ten und PR-Profis gewöhnungsbedürftig, gelten doch die beiden Beratersparten bislang nicht eben als seelenverwandt.

„Wichtig ist, dass in der Krisenkommunikation über alle Grenzen hinweg eine einheitliche Botschaft vermittelt wird.“

Erweisen muss sich auch, welche Fachbereiche für das interdisziplinäre Angebot überhaupt in Frage kommen. Arnecke und Lovells haben in erster Linie die zivilrechtliche Beratung im Visier, wobei speziell der Bereich Produkthaftung besonders dankbar erscheint. Auch im strafrechtlichen Bereich jedoch könnte sich integrierte Krisen-PR als nutzbringend erweisen.

So könnte eine juristisch-mediale Kooperation im Umfeld des Strafverfahrens zur Balli-Klöckner-Fusion Schule machen (JUVE 02/04). Dem deutsch-amerikanischen Anwalt Dr. Christoph Rückel (Nelson Mullins Riley & Scarborough) war es dabei – im Ergebnis effektiv, in der Sache nicht unumstritten – gelungen, im Team mit dem Berliner Journalisten Uwe Wolff den zuvor seit Monaten inhaftierten Bally-Chef freizubekommen. Auch hinter den Auftreten von Deutsche Bank-Chef Josef Ackermann im Düsseldorfer Mannesmann-Prozess steht dem Vernehmen nach ein ausgeklügeltes PR-Krisenkonzept. Goldene Zeiten also für weitere Tandems aus Anwälten und PR-Beratern? (ja)

Wie's schief gehen kann

EINE AUSWAHL VON PR-DESASTERN

SHELL
geplante Versenkung der Ölplattform Brent Spa

DAIMLER BENZ
der Elch-Test

INTEL
der neue Chip, der nicht rechnen konnte

FLUGHAFEN KÖLN/BONN
die angeblich seit Jahren unfallfreie Drehtür

HUMANA
Tote durch Babymilch-Mängel

DEUTSCHE BANK
„Peanuts“ wird 1994 zum Unwort des Jahres

BAYER
Lipobay

COCA-COLA
Markteinführung des teuren und belasteten Leitungswassers Dasani