
Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat

Victor Schmid

*Eine Geschichte ist dann zu Ende gedacht, wenn sie ihre schlimmstmögliche Wendung genommen hat.
Friedrich Dürrenmatt, Schriftsteller, 1921–1990, (Dürrenmatt 1962)*

Zusammenfassung

Aufsichtsräte nehmen ihre Kontrollpflicht bezüglich des Krisenmanagement ihrer Unternehmen ungenügend wahr, mit verheerenden Folgen für die Reputation ihrer Unternehmen im Krisenfall. Gerade in Krisen ist ein integrierter, unverstellter und umfassender Blick aus der Helikopterperspektive notwendig, den Aufsichtsräte leisten müssten. Die Kompetenzen dieser Gremien sind jedoch oft kaum ausgebildet. Sie brauchen ein Instrumentarium zur Beurteilung von Prävention, Frühwarnung und Bewältigung von Krisen, aber auch Hinweise, wie sie sich selber zum Nutzen des Unternehmens einbringen können. Dieser Beitrag erörtert die organisatorischen Rahmenbedingungen, die notwendigen Instrumente für ein strategisches Reputationsmanagement aber auch Grundregeln für die situative Krisenbewältigung.

1 Einführung

Immer öfter gelangt der Aufsichtsrat in Krisensituationen in den Fokus von Medien, Politik und Öffentlichkeit.¹ Nunn könnte man entgegenen: Für Krisen ist das operative Management zuständig und nicht der Aufsichtsrat, der ja „nur“ eine Kontrollfunktion wahrnimmt. Doch wie funktioniert „Kontrolle“ im Krisenfall? Genügt es nach erfolgter

¹ „Rücktritt des Aufsichtsrats gefordert“ titelt die Berliner Zeitung am 15. August 2012 angesichts der Krise um den neuen Berliner Flughafen (BER). „Chaos ohne Ende: Die Kritik am Krisenmanagement des Aufsichtsrates und von BER-Flughafenchef Rainer Schwarz wird immer lauter. Brandenburgs CDU-Generalsekretär Dieter Dombrowski forderte nun personelle Konsequenzen.“ (Berliner Zeitung, 2012).

V. Schmid (✉)
Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten, Kramgasse 16, 3011 Bern, Schweiz
e-mail: victor.schmid@konsulenten.ch

Krise das Management zu beurteilen und Noten zu verteilen? Genügt es, den operativen Vorstand wirken zu lassen und sich hinter die klare Trennung der Verantwortungen zu verstecken? Genau in Krisensituationen gelingt dies eben nicht. Krisen haben es in sich, dass sie in der Regel unerwartet auftreten und zum unverzüglichen Handeln zwingen. Krisen erfordern alle Kräfte eines Unternehmens oder einer Institution. Die Auswirkungen einer Krise können für das Unternehmen oder die Institution verheerend sein und langjährig aufgebaute Reputation zerstören. „Es dauert 20 Jahre, um einen Ruf aufzubauen, und 5 Minuten, um ihn zu zerstören“ (Warren Buffett). Der Aufsichtsrat muss hier Verantwortung übernehmen. Sein strategischer Blick auf die Organisation, seine operative, kritische Distanz ist genau das, was in Krisen die wichtige second opinion und durch andere Sichtweisen und Disziplinen entscheidende Einschätzungen ermöglicht.

Trotzdem ist immer wieder festzustellen, dass Aufsichtsräte anscheinend nicht genügend auf eine Krise vorbereitet sind. Sie verfügen oft nicht über die notwendigen sachlichen und organisatorischen Kompetenzen. Die Folgen sind entscheidende Zeitverluste zu Beginn einer Krise, widersprüchliche Aussagen unterschiedlicher Verantwortlicher, Missverständnisse, Schuldzuweisungen, Diskussionen in den Medien oder innerhalb der betroffenen Organisation. Gewünscht wäre in solchen Situationen ruhiges, überlegtes Handeln, geprägt durch Sicherheit und Führungsqualitäten und der unverstellte Überblick.

2 Der Aufsichtsrat im Umfeld von Krisensituationen

2.1 Krisensituationen

Als Krisen werden hier überraschende außergewöhnliche Situationen bezeichnet, die von relevanten Teilen der Anspruchsgruppen eines Unternehmens wahrgenommen und kritisch verfolgt werden. Unternehmungskrisen sind „ungeplante und ungewollte, zeitlich begrenzte Prozesse (...), die in der Lage sind, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen“ (Gabler 2012). Zur Beurteilung von Krisen wird auch die potentielle Gefährdung der Kreditwürdigkeit eines Unternehmens in Betracht gezogen. Krisen sind somit auch Phasen eines Unternehmens, die seine Stabilität beeinträchtigen, seine Funktionsfähigkeit an Grenzen bringen und eine gewisse Gefahr für einen Unternehmenszusammenbruchs durchaus besteht. Deshalb werden Krisen meist auch mit folgenden Attributen definiert: existenzbedrohend und weitreichend, einzigartig und offen im Ausgang. Und dabei ist nicht zu vergessen, was der Schweizer Schriftsteller und Dramatiker Friedrich Dürrenmatt in seinem Werk „Die Physiker“ vermerkt: „Eine Geschichte ist dann zu Ende gedacht, wenn sie ihre schlimmstmögliche Wendung genommen hat.“ (Dürrenmatt 1962).

Der Verlauf und die Auswirkungen einer Krise auf die Reputation einer Organisation werden aber auch maßgeblich durch das Krisenmanagement selber bestimmt. „Eine Krise hat grundsätzlich drei Dimensionen: das reale Ereignis, das Handeln der

zuständigen Organisationen in der Krise (Krisenbewältigung), das Image und die Wahrnehmung der Krise“ (BDI 2008). Erfolgreich bewältigte Krisen können durchaus das Vertrauen in das Unternehmen stärken.

2.2 Rolle des Aufsichtsrats in außergewöhnlichen Situationen

Hier ist zunächst einmal festzustellen, welche Rolle der Aufsichtsrat in Deutschland und Österreich bzw. der Verwaltungsrat in der Schweiz vom Gesetzgeber zugewiesen erhält. In Deutschland und Österreich überwacht der Aufsichtsrat den Vorstand, also die operativ Geschäftsführung, die er auch ernennt oder abberuft (§111 und §112 des deutschen Aktiengesetzes). Er hat Berichts- und Prüfungspflichten. Der Aufsichtsrat kann ferner Geschäftsführungsmaßnahmen von seiner Zustimmung abhängig machen (§111, Abs. 4 Satz 2 des deutschen Aktiengesetzes). Der Aufsichtsrat hat somit eine Kontroll-, aber auch eine Beratungsfunktion für den Vorstand. In der Schweiz hat der Verwaltungsrat weit über die Kontrollfunktion hinausgehende Verantwortungen. Er ist das oberste Exekutivorgan einer Aktiengesellschaft, auch wenn er die operative Leitung in der Praxis einer operativen Geschäftsleitung delegiert. Nicht delegieren kann er aber die Aufgabe, die Strategie des Unternehmens festzulegen.

Somit sind in den deutschsprachigen Ländern de facto dualistische Spitzenorganisationen am Werk, die bezüglich ihrer Aufgaben im Krisenfall durchaus vergleichbar sind (deshalb wird in diesem Beitrag der deutsche/österreichische Aufsichtsrat dem Schweizer Verwaltungsrat gleichgestellt), denn auch Aufsichtsräte können in Krisensituationen Geschäftsführungsmaßnahmen von ihrer Zustimmung abhängig machen und demzufolge Einfluss nehmen.

Es würde hier zu weit führen die vielfältigen Problematiken solcher dualer Führungssysteme detailliert zu analysieren. Aus der Praxis ist bekannt, dass zwischen Vorstand (Geschäftsführung) und Aufsichtsorganen ein konkurrenzähnliches Verhältnis um Einflussnahme bestehen kann, das einer effizienten Gesamtführung des Unternehmens zuwiderläuft. In Krisensituationen sind dann solche konfliktiven Verhältnisse von Aufsichtsrat und Vorstand kontraproduktiv. Umso wichtiger ist der Einbezug des Aufsichtsrates in jegliche Krisenpräventionsmassnahmen und Krisenmanagement-Trainings, da genau in Krisensituationen interne Missverständnisse und divergierende Auffassungen äusserst hinderlich und krisenverstärkend sind. Somit kann die gemeinsame Vorbereitung auf Krisensituationen nicht nur dem Krisenmanagement im Ernstfall dienen, sondern ev. auch der Harmonisierung allfällig bestehender Differenzen zwischen dem Kontrollorgan und der operativen Leitung.

Wenn der Aufsichtsrat vom Vorstandsvorsitzenden so charakterisiert wird, wie das Walter Cipa (AEG) einst beschrieben hat: „Aufsicht habe ich nicht gespürt, Rat habe ich keinen erhalten“ (Börsig 2006), dann wird es allerdings schwierig. Börsig (2006) beschreibt denn auch, wie sich die Rolle des Aufsichtsrats im Verhältnis zum Vorstand im Rahmen moderner Corporate Governance Regeln geändert hat. Gesetzgeber und

Regulatoren hätten den Aufsichtsräten eine Fülle von neuen Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugewiesen und dies habe zu einer Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit geführt, was wiederum die Anforderungen an die Mitglieder des Aufsichtsrats deutlich erhöht habe (Börsig 2006). Eine Studie von Boyden zeigt zudem, dass sich die Mehrheit der Vorstände/Geschäftsleitungen mehr Kompetenz für ihre Kontrolleure wünscht (Boyden 2011).

Die Rolle des Aufsichtsrates beim Krisenmanagement kann aufgrund der gesetzlichen Vorgaben also keineswegs eine lediglich beobachtende sein. Da Kontrolle im Rahmen von Krisensituationen nutzlos ist, wenn sie im Nachhinein erfolgt, muss die Mitwirkung des Aufsichtsrates im Rahmen eines integrierten Krisenmanagements eine bedeutende sein. Durch die bestehende Distanz zum täglichen operativen Geschäft und die (hoffentlich) bei der Auswahl der Aufsichtsräte erfolgte interdisziplinäre Kompetenz der Mitglieder kann der Aufsichtsrat in Krisen eine Rolle spielen, die sich komplementär zum operativen Vorstand verhält und diesem Unterstützung bietet in Form eines umfassenderen, weiteren Blickwinkels. Man kann dies auch „Helikopterperspektive“ nennen. Gerade angesichts der medialen Entwicklungen im Internet-Zeitalter (siehe Abschn. 2.4) ist allein schon das Bewahren des Überblicks und ruhiger Einschätzungen sehr hilfreich.

Diese Rolle kann der Aufsichtsrat jedoch nur dann wahrnehmen, wenn er über die nötigen sachlichen Kompetenzen verfügt. Und da hapert es in den obersten Kontrollorganen. Während wirtschaftswissenschaftliche Kompetenzen vorherrschen aber auch Ingenieurwissen bzw. technische Kompetenz sowie juristische Fachkompetenz recht gut vertreten sind fehlt es in der Regel an entsprechendem Fachwissen für Kommunikation und Reputationsmanagement.² „Das bedeutet, dass Reputationsfragen auf der operativen Stufe, meist durch die Unternehmenskommunikation, gelöst werden. Dies dürfte in vielen Fällen auch genügen, aber wenn der Verwaltungsrat in Krisensituationen oder bei der Ablösung von Managern Entscheide mit Tragweite und öffentlicher Relevanz fällen muss, genügt die Kompetenz auf operativer Ebene nicht mehr. Verwaltungsräte, das zeigen auch jüngste Beispiele, unterschätzen in solchen Situation die Reputationsrisiken und sind nicht auf die möglichen Szenarien vorbereitet“ (Schmid und Reber 2012).

Dabei wird die Krisensituation als extreme Chance für eine Steigerung der Reputation und des Unternehmenswertes unterschätzt. Erfolgreich gemanagte Krisensituationen geben dem Unternehmen enorme positive Reputationsmerkmale. Das US-Unternehmen Johnson & Johnson konnte aus ihrer Tylenol-Krise, die leicht zur Vernichtung der Reputation des Unternehmens hätte führen können, eine massiv positive Stärkung ihrer Reputation erzielen. Die sogenannte Tylenol-Krise (vgl. auch Abschn. 4.3.4) ist als „golden standard“ für positive Krisenbewältigung, die mittelfristig zu einer Stärkung der

² In einer Untersuchung zeigen Schmid und Reber (2012) auf, dass bei 22 der grössten Schweizer Konzerne mit total 197 Verwaltungsratsmitgliedern 111 Wirtschaftswissenschaften studiert haben, rund ein Viertel Ingenieure oder Techniker sind, 17 % Anwälte/Juristen und nur 2 Mitglieder über Fachausbildungen im Bereich Kommunikation/Reputation verfügen.

Reputation und des Unternehmenswertes führte, in die Literatur eingegangen. „The golden standard for brand protection is regarded as Johnson & Johnson, for the action it took to protect the public and the Tylenol brand after it was discovered that the product had been tampered with in US supermarkets. (...) It was a costly exercise in terms of loss production and destroyed goods. But the outcome was the one which Johnson & Johnson was seeking: the lost revenues were easily compensated for in the long term by the preservation of brand value“ (Brummer 1999). Johnson & Johnson habe durch ein rasches erkennen der Chancen für die Steigerung der Reputation alles daran gesetzt, die furchtbare Situation, mit vergifteten Konsumenten des Schmerzmittels Tylenol, konsequent zu nützen, um den Konsumenten, den Investoren und der Welt zu zeigen, was das Unternehmen unter Kundendienst versteht und wie weit sie bereit sind zu gehen, damit alles menschenmögliche gemacht wird zum Schutz des Konsumenten. Der Effekt war, dass nach der Krise nachweislich mehr Konsumenten von anderen Schmerzmitteln zu Tylenol wechselten, weil ihnen so überzeugend gezeigt worden war, dass Johnson & Johnson sich in der Krise voll und ganz und ohne zu zögern für die Konsumenten einsetzte.

Die Rolle von Aufsichtsräten müsste somit weit über die unmittelbare Krisenbewältigung hinausgehen. Ihre Aufgabe muss es sein, die Chancen einer Krisensituation zu erkennen und denjenigen Krisenmassnahmen den Vorzug zu geben, die der langfristigen Reputationssicherung und -steigerung für das Unternehmen dienen können. Dies können u. U. Massnahmen sein, die eben mehr sind als blosser Krisenbewältigung, sondern gleichzeitig eine Investition in die zukünftige Reputation des Unternehmens darstellen. Eine Krise bietet oft die Chance zu solchen aussergewöhnlichen Beweisen der Wertstruktur des Unternehmens, die ohne Krise vielleicht gar nicht derart transparent und öffentlichkeitswirksam gezeigt werden können. Deshalb ist eine „kritische Begleitung des Managements über eine entsprechende Kompetenz im Verwaltungsrat (...) in jedem Fall angezeigt und sollte ernst genommen werden. Eine regelmässige Überprüfung der Reputationsrisiken und die Vorbereitung auf unerwartete und schlecht kontrollierbare Situationen durch den Verwaltungsrat tun not. Der Blindflug, der heute in vielen Unternehmen an der Tagesordnung ist, sollte rasch beendet werden“ (Schmid und Reber 2012).

2.3 Reputationsmanagement als Rückversicherung in Unternehmen und Organisationen

Die Hauptzielsetzung allen Handelns in Krisensituationen ist die Aufrechterhaltung von Vertrauen in die Organisation was letztlich die Reputation der Organisation sichern soll. Reputation, der gute Ruf, ist in Krisensituationen gefährdet. Es wird hier nicht auf die theoretische Diskussion des Reputationsbegriffs eingegangen (vgl. dazu Leifeld 2012; Neujahr 2012; Eisenegger und Imhof 2009), sondern Reputation wird hier sehr pragmatisch definiert als „... what people say about you once you have left the room.“ (Jeff Bezos, founder and CEO of Amazon, quoted in Sampson 2004). Sobald die Aussagen über eine Organisation von einer genügend grossen Anzahl Personen, Konsumenten, Opinion

Leaders, Medien usw. sich von der Zielreputation der Organisation unterscheidet, gefährdet die damit verbundene Krise die Reputation dieser Organisation und sie verliert die Rückversicherung bei ihren Stakeholdern. Deshalb ist es wichtig zu erkennen, dass Reputation das Resultat ist von allem, was ein Unternehmen tut „wherever and whenever it does it. It is projected by all messages emanating from that company, its associates and all of its staff.“ (Sampson 2004)

„Reputation is a little like perception, it might not be true, but it is in the eye of the beholder. And just as people have personalities so do companies. When a company works in many different countries, with many different people from different cultures representing the company, it is important to establish and maintain a consistent personality, without becoming boring.“ (Sampson 2004)

Und genau diese konsistente Persönlichkeit einer Organisation ist in Krisensituationen in großer Gefahr. Sie kann diese Persönlichkeit, ihre Reputation aber durch optimales Verhalten in der Krise sogar stärken. Der Aufsichtsrat ist somit oberster Verantwortlicher für den langfristigen Erhalt und die Stärkung der Reputation seines Unternehmens. Krisenmanagement ist somit unabdingbares Reputationsmanagement in aussergewöhnlichen Situationen. Die Sicherung der Reputation ist zudem in jeder Phase des Krisenmanagements ein wichtiger Bestandteil.

2.4 Krisenmanagement im Zeitalter des Shit-Storms

Der Shitstorm, Anglizismus des Jahres 2011 in Deutschland, oder eben die „Empörungswelle“ ist eine massenhafte öffentliche Entrüstung, bei der sachliche Kritik mit zahlreichen unsachlichen Beiträgen vermischt werden und das betreffende Ereignis oder Unternehmen oft als Projektionsfläche für moralische Interpretationen missbraucht wird. Wer glaubt, dies sei ein neues Phänomen täuscht sich: Solche Empörungswellen sind ein uraltes Phänomen, das sich aber im Zeitalter des Internet und der individuellen Publizistismöglichkeiten jedes einzelnen Individuums massiv verschärft hat. Was früher an Stammtischen entstand und sich bei genügender Sprengkraft und einer Plattform (z. B. einer politischen Partei oder Interessengruppe) dann nach langer Zeit ev. zum gesellschaftlichen Druck entwickeln konnte, findet heute praktisch über Nacht statt (Tipp einschlägiger „Shitstorm-Spezialisten“: „Am Wochenende losschlagen“). Die individuellen „Stammtische“ verbrüdern sich und schaukeln sich auf Facebook, Blogs, Twitter usw. zu einer Welle auf, die Ereignisse längst selber interpretiert und zugeordnet hat auf einer moralischen Notenskala, die nichts mit der realen Situation der auslösenden Krise oder des Verhaltens des Unternehmens mehr zu tun haben muss.³ Ganz bewusst

³ Während in der klassischen Situation jeweils ein Unternehmen mit einigen Kritikern konfrontiert wird, sind es beim Shitstorm z. B. via Facebook tausende von Kritikern, die über ein Unternehmen herfallen und sich in Echtzeit gegenseitig beeinflussen können. Aus einer 1:n Kommunikation wird eine n:n Kommunikation mit fast beliebig vielen Sendern und Empfängern.

werden für die Lancierung von Shitstorms „Erfolgsmuster“ empfohlen wie „David gegen Goliath losschicken“, „Email-Bomben platzen lassen“ „Twitter als Signalrakete einsetzen“ usw. Einschlägige „Tipps aus der Praxis“, die viel Einblick geben, was ein Unternehmen erwarten kann, sind online einsehbar (Graf 2012).

Während hier nicht auf die Modelle und Instrumente eingegangen wird, wie solchen Shitstorms zu begegnen ist, soll auch hier die Rolle des Aufsichtsrates definiert werden, die in solchen Situationen die legitimen Ansprüche des Unternehmens sichern können. Dabei ist wiederum wichtig, dass sich Mitglieder des Aufsichtsrates mit dem Phänomen befassen und mit der nötigen Distanz zu eruieren versuchen, ob das Ereignis nun lediglich als Projektionsfläche für ganz andere Ziele genutzt wird oder ob das Ereignis, die Krise selber, tatsächlich die moralischen Anfeindungen verdienen könnte, die ihm von der Entrüstungswelle zugeschrieben werden. Im ersteren Fall wird sich die Meute bald wieder anderen, ev. geeigneteren Ereignissen zuwenden und die interessierte Öffentlichkeit und die Leitmedien werden die Krise differenzierter betrachten als es der Internet-Mob zu tun vermag. Im letzteren Fall jedoch besteht die grosse Chance, dass sich der Shitstorm rasch in die Medien und in die politische Diskussion hinein verlagert und dort massiven Reputationsschaden anrichten kann. Deshalb ist es entscheidend, in solchen Fällen in Ruhe zu analysieren, welcher Typus Shitstorm das Unternehmen „angefallen“ hat und entsprechend zu reagieren.

An einem konkreten Beispiel könnte das so aussehen. Nehmen wir an, in einer Klinik wurden Organe einer Spenderin verpflanzt, die sich mit Tollwut infiziert hatte (der Fall hat sich in Deutschland vor einiger Zeit tatsächlich zugetragen). Das Resultat war der bedauerliche Tod zweier Transplantationspatienten. Im Zeitalter des Shitstorms ist denkbar, dass ein derartiges Ereignis über Nacht in Patientenblogs und anderen Internet-Medien Eingang findet und hohe Empörungswellen verursacht. Da können ethische Fragen gestellt werden oder moralisierend die aus „Geldgier“ vernachlässigten nötigen Abklärungen angeprangert werden. Ein Boykottaufruf als logische Folge führt zu einem Handlungszwang bei der betroffenen Klinik. Solch eine Entwicklung wird dann auch mit Sicherheit in den Medien aufgenommen. Die Klinikleitung müsste Rede und Antwort stehen. Mit dem Aufgreifen des Themas in den klassischen Medien steht sie damit an der Schwelle zum Skandal. Ob es tatsächlich zum Skandal kommt oder ob sich die Krise schnell beilegen lässt, hängt massgeblich vom richtigen Verhalten gegenüber den klassischen Medien ab. Denn erst durch deren Berichterstattung werden Krisen wirkungsvoll moralisch aufgeladen und womöglich skandalisiert (Kepplinger 2001). Hier macht es Sinn, nicht auf den Shitstorm zu reagieren, aber den Leitmedien sowie den relevanten Opinion Leaders, z. B. den medizinischen Aufsichtsbehörden, rasch und transparent den Fall zu schildern und das unglückliche Geschehen zu tiefst zu bedauern: „Der oben genannte Fall der mit Tollwut infizierten Organspenderin weitete sich übrigens nicht zum Skandal aus. Die Verantwortlichen konnten glaubhaft machen, dass alle Voruntersuchungen und medizinischen Eingriffe korrekt durchgeführt worden waren. Der Vorfall stellte sich als schrecklicher höchst seltener Unglücksfall dar. Ebenso unvermeidbar wie unvorhersehbar.“ (Fall zitiert aus: Mathys 2010)

2.5 Rechtsetzung und Regulation als oft lähmende Rahmenbedingungen

Auch wenn hier nicht näher auf diese Problematik eingegangen wird, muss doch auf die spezielle Rolle der rechtlichen Rahmenbedingungen in Krisensituationen verwiesen werden. In Unternehmenskrisen können Verantwortliche oft ungewollt in strafrechtlich relevante Strafbestände verwickelt werden. So kann das Verschweigen oder das „Schönreden“ von bestimmten Krisensituationen den Betrugstatbestand nach deutschem Strafrecht erfüllen. Zudem ist zu beachten, dass bei existenzvernichtenden Eingriffen durch die Gesellschafter und/oder die Geschäftsführung auch die Bestandsgefährdung des Unternehmens eine persönliche Haftung auslösen kann. Für ein börsennotierte Unternehmen sind zudem eine ganze Reihe von Vorschriften der betreffenden Börsenaufsicht einzuhalten. Im Prinzip muss das börsennotierte Unternehmen sofort und unverzüglich alle Informationen öffentlich machen, die geeignet sind, die Beurteilung des Unternehmens wesentlich zu beeinflussen. Zudem kann nicht partiell informiert werden. Wenn gewisse Behörden über Vorfälle im Unternehmen aufmerksam gemacht oder einbezogen werden, besteht die Gefahr des Insiderwissens. Deshalb müssen die Regeln der ad-hoc-Publikation beachtet werden (Pflichtinformation).

Und hier setzen die internen und externen Rechtsanwälte der Unternehmen ein, die natürlich immer auf Nummer sicher gehen wollen und daher oft im Widerspruch zu den Anforderungen einer reputationsschützenden Krisenkommunikation mit juristischen Notwendigkeiten argumentieren. Doch auch bei rechtlich gefassten Verpflichtungen gibt es oft beträchtlichen Spielraum, den es zu nutzen gilt. So können in bestimmten Fällen ad-hoc-Meldungen massiven Schaden für das Unternehmen und ihrer Aktionäre erst recht verursachen (z. B. wenn durch eingeleitete polizeiliche Untersuchungen über terroristische Angriffe auf ein Lebensmittelproduzenten Panik bei den Konsumenten und Auslistung der Produkte droht, obwohl die Zusammenhänge und Verantwortlichkeiten noch keineswegs geklärt sind und die öffentliche Information die Abklärungen der Sicherheitsbehörden massiv gefährden könnte). In solchen Fällen lohnt es sich, mit der Börsenaufsicht Kontakt aufzunehmen, die unternehmensbedrohenden Auswirkungen einer ad-hoc Information glaubhaft zu machen und den Schaden für das Unternehmen zu begrenzen.

3 Integratives Krisenmanagement im Aufsichtsrat

Nachfolgend wird versucht aufzuzeigen, in welcher Weise ein Aufsichtsrat seine Rolle in Krisensituationen optimal spielen kann, vorausgesetzt die in Abschn. 2.2 erwähnten Differenzen der verschiedenen Führungsorgane seien nicht selber ein Grund für Krisenmanagement. Denn nur ein integratives Krisenmanagement kann in diesen Situationen den Mehrwert bringen, der aus der rollengerechten Zusammenarbeit von operativem Management und Aufsichtsrat, entstehen kann. Integrativ meint hier also die optimale Abstimmung der Rollen, die natürlich nur im Rahmen eines präventiven Krisenmanagements definiert und eingeübt werden können.

3.1 Blockierung der operativen Organe im Krisenfall und die Kraft der Aussensicht

Da viele Krisen plötzlich auftreten oder schleichende erst plötzlich (und viel zu spät) als solche erfasst werden, sieht sich die operative Führung in solchen Situationen unmittelbar mit einem Problem konfrontiert, meist inmitten vieler anderer operativen Aufgaben, die ja nicht einfach gestoppt oder links liegen gelassen werden können.

Studien zeigen, dass das Management in Krisensituationen oft mit Selbstblockierung und Lähmung zu kämpfen hat. „Gelähmt vor Angst“ titelte das Manager-Magazin und folgert mit Bezug auf eine Studie: „Manager leiden in der Krise unter Verunsicherung, Stress, Einsamkeit und Selbstentfremdung“ (Langer 2009). Die ständige Bombardierung mit neuen Informationen, die oft bössartigen Kommentare in Twitter-Meldungen und anderen medialen Kanälen, die Anfragen der traditionellen Medien, die Fragen der Kunden, Lieferanten, Politiker werden in akuten Krisensituationen zu einer echten Belastung für das oberste Management. Denn zu Recht kann es das Krisenmanagement nicht an subalterne Stellen delegieren, es muss persönlich involviert bleiben, zu viel steht auf dem Spiel.

In dieser Situation kann der Beizug des Aufsichtsrates für spezifische Einschätzungen der Situation, Analysen und Gegenchecks (second opinion) aber auch für gezielte Kontakte zu Opinion Leaders und Behördenstellen sehr nützlich und entlastend sein. Dabei spielt natürlich auch das in guten Zeiten erworbene Vertrauen der Persönlichkeiten im Aufsichtsrat eine grosse Rolle. Wenn der angesehene Präsident des Aufsichtsrates in einer schwierigen Situation nur schon die Flanke der Behörden und Politik einigermaßen befriedigend in Schranken halten kann, gibt das dem operativen Management Rückendeckung und Zeit, sich anderen Aspekten der Krise zu widmen. Deshalb ist das frühzeitig geübte Zusammenspiel von Aufsichtsrat und Vorstand (Geschäftsführung) entscheidend. Vorstand und Aufsichtsrat müssen ihre Rolle rechtzeitig geklärt haben, damit sie nicht in der Krise in lähmende Zuständigkeitsdiskussionen geraten, die einem optimalen gemeinsamen Krisenmanagement im Wege stehen.

Der Aufsichtsrat kann ferner seine natürlich gegebene grössere Distanz zum Geschehen zur wertvollen Kraft entfalten, indem er seine Aussensicht gezielt, gut begründet und ohne Vorwurf an die Geschäftsleitung ins Krisenmanagement einfliessen lässt und mit dieser Aussensicht geplante Massnahmen im Rahmen des Krisenmanagements hinterfragen und beurteilen kann. Dadurch können Fehleinschätzungen von Krisensituationen massiv verringert werden. Oft werden Krisen intern im Unternehmen falsch eingeschätzt und in ihrer Wirkung manchmal überschätzt, manchmal aber auch unterschätzt.

3.2 Strategisches Reputationsmanagement – Einbinden von losen Enden

Neben der direkten Unterstützung des Managements in Krisensituationen durch den Aufsichtsrat kann dieser bei der Bewältigung von Krisen mithelfen, die Krise umfassend und integrativ zu beurteilen. Während das Management sich in erster Linie auf die für das

Unternehmen zentralen Stakeholder konzentrieren wird, kann der Aufsichtsrat dafür sorgen, dass zusätzliche Aspekte in die umfassende Beurteilung der Krise und ihrer Auswirkungen eingebracht werden. Der Aufsichtsrat kann integrierend wirken indem er von der operativen Führung vernachlässigte Stakeholders oder Themen aufnimmt und sie direkt oder indirekt adressiert. Zum Beispiel könnte er zum Schluss kommen, dass eine Krise die kurz- und mittelfristige Personalrekrutierung negativ beeinflussen könnte und dafür sorgen, dass das Unternehmen spezifische Kommunikationsanstrengungen in den für die Rekrutierung relevanten Beziehungsfeldern (z. B. Universitäten; techn. Hochschulen usw.) unternimmt oder dass einzelne Aufsichtsräte die Kontakte zu diesen Stakeholdern direkt angehen. Oder er könnte sich um einzelne Investoren kümmern, die die Krise im Wesentlichen nur über die Medien mitverfolgen können und demzufolge nachhaltig verunsichert werden könnten. Meier-Pfister und Thommen (2002) zeigen auf, dass es gerade für Investoren von börsennotierten Unternehmen von Bedeutung ist, wie sich die Führungskräfte einer Unternehmung in der Öffentlichkeit präsentieren und wie sie von den Medien wahrgenommen werden. Dies gilt in besonderem Masse für das Verhalten von Aufsichtsräten in Krisensituationen. Fehler im Krisenmanagement können da sehr rasch zu grossen Abstürzen des Aktienkurses, also zur Vernichtung von Unternehmenswerten führen. Zudem wird das Unternehmen mit Neueinschätzungen der Kreditwürdigkeit konfrontiert. Aufsichtsräte tun somit gut daran, sich in Krisensituationen ganz besonders um die Stakeholder im Finanzbereich zu kümmern und dort den Schaden möglichst zu minimieren. Ein integratives Krisenmanagement würde sich deshalb die Frage stellen, wie zum Beispiel die für das Unternehmen relevanten Banken oder die Versicherungsunternehmen die Krise beurteilen und wie sich die Bankenbeziehung (Kreditwürdigkeit) oder die Bereitschaft Unternehmensrisiken zu versichern durch die Krise verändern könnten. Je breiter der Aufsichtsrat das strategische Reputationsmanagement fasst, desto besser können nicht direkt betroffene Stakeholder eingebunden, direkt informiert und Reputationsschäden verhindert werden, die das Unternehmen noch lange nach der Krise benachteiligen könnten.

Der Aufsichtsrat sollte sich also im Krisenfall überlegen wo die „losen Enden“ von Beziehungsketten liegen, die aber im Rahmen des unmittelbaren operativen Krisenmanagements nicht direkt eingebunden oder zu schwach adressiert sind. Eine Matrix mit relevanten Themen und Stakeholdern dürfte dabei hilfreich sein.

4 Instrumentarien des Aufsichtsrates im Krisenmanagement

4.1 Krisenprävention: Kontrolle beginnt vor der Krise

Auch wenn ein Aufsichtsrat seine Rolle nur sehr beschränkt als Kontrolleur verstehen sollte (was aufgrund der Ausführungen in Abschn. 2.2 kaum mehr angebracht ist) kommt er trotzdem nicht um eine aktive Rolle im Krisenmanagement herum. Kontrolle der operativen Führungskräfte kann beim Thema Krisen nie im Nachhinein erfolgen,

weil sie dann zum blossen Nachruf ohne die geringste Möglichkeit zur Korrektur von Vorgehensweisen wird. Kontrollfunktion zum Thema Krise wahrnehmen heisst bereits bei der Krisenprävention kontrollierend zu wirken und die Ausgangslage des Unternehmens aber auch seine Vorbereitungshandlungen zur Abwendung bzw. zur Bewältigung von Krisen beurteilen zu können.

4.1.1 Bewertung der Ausgangslage: Krisenpotential erkennen

Jedes Unternehmen hat eine ganz unterschiedliche Ausgangslage was Krisen anbelangt. Ein Schuhhersteller hat – solange er seine Angestellten nicht ausnutzt und umweltverträglich produziert – vermutlich viel geringere Chancen in eine externe Krise zu geraten als eine Airline, ein global tätiger, börsennotierter Lebensmittelproduzent oder eine Bank. Ganz einfach weil das Skandalisierungspotential und die Möglichkeiten zur Empörungsbewirtschaftung durch Medien, NGOs, Konsumentengruppen usw. einerseits durch die Materie der Produkte und Dienstleistungen, aber andererseits auch von der (volks-)wirtschaftlichen Bedeutung des Unternehmens her, völlig unterschiedlich sind. Es gibt Unternehmen, die stehen fast täglich im Fokus gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher oder wissenschaftlicher Interessengruppen. Andere stehen zwar nicht im Rampenlicht, können aber sehr schnell in den Fokus von Medien, Konsumenten, Politik usw. geraten. Deshalb macht es Sinn, wenn ein Aufsichtsrat sich prinzipiell einmal Gedanken macht, wie es um die Krisenanfälligkeit des eigenen Unternehmens steht und wie man diese reduzieren kann.

Hilfreich zur Einschätzung der Krisenanfälligkeit eines Unternehmens sind Checklisten. Diese sind in vielfältiger Weise auch öffentlich zugänglich und im Internet zu finden.

Nur wenn ein Unternehmen seine wichtigsten Dimensionen und Kriterien mit Skandalisierungspotential wirklich kennt und die gängigen Checks und Vorbereitungen absolviert hat, verfügt es über einen hohen Stand der Vorbereitung des Krisenmanagements.

Hilfreich für die Erkennung des eigenen Krisenpotentials hat sich auch das Issue-Management erwiesen. Dabei werden die wichtigsten Risiko-Themen aber auch die Chancen-Themen bewertet, die für ein Unternehmen in den kommenden 12–24 Monaten von Bedeutung sind. Die Themen werden dabei nach ihrer *Bedeutung* für das Unternehmen und der *Wahrscheinlichkeit*, dass sie sich im gesetzten Zeitraum auch tatsächlich manifestieren bzw. aktiv lanciert werden können, in ein Portfolio übertragen. Dieses Issues-Portfolio wird für das Unternehmen zum „Radarschirm“, der die Einschätzung des Krisenpotentials wesentlich erleichtert, wenn es regelmässig hervorgeholt und die einzelnen Themen bezüglich der Volatilität auf dem „Radar“ verfolgt werden. Für jene Themen, die im Portfolio sowohl eine hohe Bedeutung für das Unternehmen haben und eine hohe Wahrscheinlichkeit besitzen, dass sie auch eintreffen, müssen unverzüglich Massnahmen angeordnet werden, die entweder das entsprechende Thema frühzeitig unschädlich machen oder in seiner Wirkung reduzieren bzw. Chancethemen aktiv lancieren.⁴

⁴ Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten, Zürich, Bern, Genf haben sehr gute Erfahrungen gemacht mit Issue-Portfolios als strategischen „Radarschirm“ für Unternehmen.

4.1.2 Externe Assessments zur Reduktion des Krisenpotentials

Aufgrund obiger Checkliste zur Einschätzung der Krisenanfälligkeit eines Unternehmens ist rasch erkannt, wo allfällige Einfallstore für Krisen sind, mit denen das Unternehmen konfrontiert werden könnte. Diese Erkenntnis ist essentiell zur Festlegung von möglichen Massnahmen zur Reduktion des Krisenpotentials eines Unternehmens. Bei international tätigen Unternehmen haben sich dazu u. a. auch Methoden durchgesetzt, die auf einer externen Beurteilung wesentlicher Faktoren beruhen, die relevant für Krisen werden können. Es gibt inzwischen eine ganze Reihe von Indizes, die das Verhalten von Unternehmen bezüglich wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Faktoren beurteilen und messen. Diese Indizes sind oft aus dem Wunsch von Anlegern entstanden, besser zu wissen, was sie mit ihrem Geld, ihren Aktienanlagen usw. wirklich unterstützen. Anleger sind heute viel kritischer geworden und wollen zunehmend wissen, wie Unternehmen, in die sie investieren, mit Themen wie Kinderarbeit, Ausbeutung, Umweltverschmutzung, Korruption usw. umgehen bzw. was sie aktiv unternehmen, um auch sozial und umweltverträglich zu wirtschaften. Der Dow Jones Sustainability Index (ein Kooperationsprojekt des Dow Jones Verlagshauses und des Zürcher Unternehmens Sustainable Asset Management – SAM) ist einer dieser Indizes, die für die Information von Anlegern geschaffen wurden (<http://www.sustainability-index.com/>). Er umfasst inzwischen die 2500 größten im Dow Jones Global Total Stock Market Index (DJGTSM) vertretenen Unternehmen. Dabei werden folgende, branchenübergreifende Kriterien untersucht und bewertet, wobei immer auch ein Vergleich zu den entsprechenden Branchen gemacht wird, in denen das Unternehmen zugeordnet ist:

Die **wirtschaftliche Dimension** (Gewichtung 18 %) mit den Kriterien: Unternehmensführung (Corporate Governance, Vergütung des Managements, Transparenz usw.), Risiko- und Krisenmanagement, Verhaltens-/Antikorruptionsregeln (Geschäftsbeziehungen, Berichterstattung);
 Die **ökologische Dimension** (Gewichtung 3 %) mit dem Kriterium: Umweltberichterstattung;
 Die **soziale Dimension** (Gewichtung 22 %) mit den Kriterien: Personalentwicklung, Anwerben und Binden von Talenten, Arbeitspraxis (zB Beschwerdenmanagement), Corporate Citizenship (Wohltätigkeit, Spenden, Sponsoring etc.), Sozialbilanz (zB Anzahl der behinderten MitarbeiterInnen, Kosten für Mitarbeiterförderung, Fluktuation)

Diese drei Dimensionen machen, unabhängig von der untersuchten Branche, 43 % der Gesamtbeurteilung eines Unternehmens aus. Die restlichen 57 % der Bewertung stammen aus branchenspezifischen Kriterien. (vgl. zur Methodik Sigler 2010; SAM 2011)

Die Erfassung der Daten geschieht durch SAM mittels eines Fragebogens, der übrigens frei erhältlich ist.⁵ Der von den Unternehmen selbst ausgefüllte Fragebogen ist die wichtigste Informationsquelle zur Bewertung. SAM zieht aber weitere Informationsquellen dazu, z. B. öffentlich zugängliche Dokumente wie Jahresberichte, Nachhaltigkeitsberichte

⁵ Der 75-seitige Fragebogen (Ausgabe 2012) wurde erstellt durch die SAM Research AG und er kann auf deren Website abgerufen werden: http://www.sustainability-index.com/images/sample-questionnaire_tcm1071-337498.pdf.

oder Medienberichte. Aber auch direkte Kontakte mit den Unternehmen dienen dazu, die Informationen zu erhärten. Im Fragebogen sind denn auch Fragen enthalten, die sich jeder Aufsichtsrat sowieso stellen sollte, wie etwa solche nach der Transparenz bezüglich Entschädigungen, nach der Messung von Kunden-, aber auch Mitarbeiterzufriedenheit, oder es wird etwa nach der zuständigen Stelle (mit Namen) gefragt, die für die Krisenprävention und Krisenbewältigung verantwortlich ist sowie nach den eingesetzten Methoden zur Einschätzung von Unternehmensrisiken. Kurz: der Fragebogen ist ein hervorragendes Instrument, das eigene Unternehmen kritisch zu analysieren.

Neben dem Dow Jones Sustainability Index gibt es aber eine ganze Reihe weiterer solcher Werkzeuge, die helfen, sich der Krisenanfälligkeit des eigenen Unternehmens anzunähern.⁶

4.2 Frühwarnung: die Froschperspektive

Im Nachhinein ist man klüger, sagt der Volksmund. Auch bei Krisen kann im Nachhinein und im Rückblick oft festgestellt werden, dass durchaus Anzeichen für die Krise vorhanden waren, dass sie aber einfach nicht erkannt oder nicht als genügend bedrohlich erkannt wurden. Solche späten Erkenntnisse sind vermeidbar mit Analysetools wie sie im vorhergehenden Kapitel beschrieben sind. Wichtig ist zu wissen, dass bei Krisen oft von „Wahrnehmungsstörungen“ in der Früherkennung begleitet sind, denn nur deshalb werden sie oft zu akuten Krisen. Diese Wahrnehmungsstörungen sind insbesondere bei schleichenden Krisen mehrfach belegt und es gibt für sie eine interessante Analogie aus dem Tierreich. Experimente mit Fröschen zeigen, dass diese sofort reagieren und sich in Sicherheit bringen, wenn man sie in heisses Wasser wirft. Sie tun dies aber nicht und bezahlen dies mit dem Leben, wenn man sie in angenehm warmes Wasser gibt und dieses Wasser ganz langsam erhitzt. Die Frösche sind bei der langsamen, schleichenden Gefährdung ihres Lebens offensichtlich nicht in der Lage, lebensrettende Maßnahmen zu treffen, wie sie dies selbstverständlich tun, wenn sie plötzlich mit der gleichen Situation konfrontiert sind.

Das Froschexperiment soll uns lehren, dass langsame Veränderungen in Richtung bedrohlicher Situationen sehr viel schwieriger zu erkennen sind als die plötzlich eintretende bedrohliche Situation. Dies gilt umso mehr für jene Akteure, die operativ nahe am Geschehen sind und den Aussenblick, die Distanz nicht haben, also auch keine Vergleiche der sich verändernden Parameter haben. Hier ist wiederum der Aufsichtsrat mit seiner natürlichen Distanz zum operativen Geschehen gefragt, der als Beobachter und Kontrolleur Veränderungen im Umfeld des Unternehmens oder bezüglich dessen

⁶ U. a. Domini 400 Social Index oder der britische FTSE4GOOD. Ein Verzeichnis der wichtigsten Indizes, die sich mit Nachhaltigkeit und Corporate Governance beschäftigen, siehe im Lexikon der Nachhaltigkeit (siehe Literaturverzeichnis).

Stakeholder besser wahrnehmen sollte – selbst wenn hier nicht verschwiegen werden darf, dass auch im Aufsichtsrat eine Tendenz zur „Betriebsblindheit“ gegeben sein kann.

Zudem sei hier darauf hingewiesen, dass Krisen oft gar nicht vom betroffenen Unternehmen definiert werden, sondern von der Öffentlichkeit, der Politik und den Medien. Dies gilt im Zeitalter der Individualisierung moralischer Instanzen durch social media noch in stärkerem Masse.

Einschätzung der Risiken Wenn Krisen also oft zu spät oder nicht in ihrer Tragweite erkannt werden, stellen sich Fragen, wie denn die Eintretenswahrscheinlichkeit oder das Schadenspotential von Risiken beurteilt werden kann im Hinblick auf Vermeidung von Krisen.

Es ist wichtig, dass Aufsichtsräte mit ihrer interdisziplinären Zusammensetzung und somit ihrer Kompetenz zu einer integrierten Sichtweise Risiken für ihr Unternehmen selber beurteilen und die nötigen Schlüsse daraus ziehen. Nachstehend finden Sie eine Reihe von Risiken zur Beurteilung, das Potential für Krisen in Unternehmen haben (nach Hemmi 2008).

Beurteilen Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit und das Schadenpotenzial der folgenden Risiken, und zwar bezüglich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadenpotenzial:

1 = gering bis 4 = hoch

- Arbeitgeberrisiken (Klagen von Mitarbeitenden, Streik, Proteste, Auseinandersetzung mit Gewerkschaften etc.)
- Finanzielle Risiken (deutliche Verschlechterung des Geschäftsganges, grosse (Kurs-) Verluste, Gewinnwarnung, Verkaufsempfehlung von Analysten etc.)
- Gesellschaftspolitische Risiken (Krieg, Terrorismus, Vandalenakte, Bombendrohungen, Anschläge, Entführungen etc.)
- Gesetzgeberische Risiken (negative Beeinflussung der Unternehmenstätigkeit durch die Änderung von Gesetzen oder Verordnungen etc.)
- IT-Risiken (Datendiebstahl, Pannen, Hackerangriff, Virenangriff etc.)
- Marktrisiken (Konjunkturerinbruch, Konkurrenz, Inflation etc.)
- Menschliche Verfehlungen (Korruption, Diebstahl, Veruntreuung, sexuelle Belästigung, Gewalttat etc.)
- Natürliche Risiken
 - Atmosphärische Risiken (Stürme, Hurrikane, Frost, Kälte etc.)
 - Biologische Risiken (Krankheits- und Grippeepidemien etc.)
 - Biosphärische Risiken (Waldbrände etc.)
 - Geochemische Risiken (Erdbeben, Lawine etc.)
 - Wasserbedingte Risiken (Trockenheit, Fluten, Überschwemmungen, Tsunami etc.)
- Organisationsrisiken (Reorganisation, Umstrukturierung, Kurzarbeit, Personalabbau, Betriebsschliessung etc.)
- Operationelle Risiken (betrieblicher Störfall, Stromausfall, Wasserausfall, Transportausfall, Rohstoffverknappung etc.)
- Produktrisiken (Produktfehler, Produktmissbrauch, Produktsabotage, Nahrungsmittelvergiftung, Produktboykott, Produktrückruf etc.)
- Strategische Risiken (Fusion, Spin-off, Devestition, Going public, Going private etc.)

- Technische Vorfälle (Brand, Explosion, Gasaustritt, Gebäudeeinsturz etc.)
- Umweltrisiken (Verseuchung, Umweltverschmutzung etc.)
- Unfälle (Unfall eines Mitarbeiters, Unfall eines Kunden, Unfall mit einem Arbeitsgerät, Unfall mit Chemikalien, Flugzeugabsturz, Schiffsuntergang, Zugunfall etc.).

Die Definition von Massnahmen, die der Vorbeugung und der Bewältigung von Krisen dienen, sind angezeigt, wo hohe Eintretenswahrscheinlichkeit und hohes Schadenspotential festgestellt werden müssen.

4.3 Krisenbewältigung: Eingreifen bevor es zu spät ist

Bei guter Vorbereitung und richtiger Einschätzung sind Krisen eindeutig besser durchzustehen. Trotzdem ist erst die Krise eben der Prüfstein für das Unternehmen und ihrer Verantwortlichen. In der Krise kann man nicht mehr üben sondern nur noch das Beste aus der Sache machen und sich den täglichen Herausforderungen stellen. Für den Aufsichtsrat ist es wichtig, dass er sich von Beginn der Krise in die Krisenbewältigung einmischt und wenn nötig (aber nur dann) eingreift. Denn in der Krise zählt der Augenblick.

Nachstehend wird versucht anhand von vier Botschaftstypen aufzuzeigen, wie die Reaktionen auf eine Krise und deren Kommunikation strukturiert werden können. Sie beruhen auf der Erfahrung in einer ganzen Reihe von Krisen unterschiedlichen Typs und Ausmasses und haben sich dort bewährt. Sie basieren auch auf der nachstehenden Überzeugung und Haltung: "One thing to remember that is crucial in a crisis is *tell it all, tell it fast, and tell the truth*" (Clawson 2008)

4.3.1 Die vier essentiellen Botschaften

Dass erfolgreiches Krisenmanagement – neben der eigentlichen Bewältigung der Krisenursachen – zur Hauptsache Kommunikationsarbeit beinhaltet, braucht hier nicht speziell betont zu werden. Krisenkommunikation bedeutet rasche, verständliche und situative Information an die Anspruchsgruppen. Dabei gelten grundsätzlich die gleichen Regeln wie für erfolgreiche und nachhaltige Unternehmenskommunikation, jedoch in einem massiv erschwerten Umfeld, das keine Fehler verzeiht. Dabei ist es im Verlauf einer Krise oft (noch) nicht möglich, sofort alle Erkenntnisse öffentlich zu machen, zum Teil weil es juristische Gründe dafür gibt (Personenschutz; ermittlungstechnische Gründe; Vertraulichkeit; Datenschutz), zum Teil weil die Erkenntnisse selber noch höchst unvollständig oder ungesichert sind. Die Öffentlichkeit oder ausgewählte Anspruchsgruppen sehen diese interne Problematik jedoch kaum im gleichen Masse und sie entwickeln selten Verständnis für verzögerte Information. In diesem Dilemma, Transparenz versus Vertraulichkeit oder auch Emotionalität versus Sachlichkeit stehen alle Verantwortlichen. In solchen Situationen ist es wichtig, wenn der Aufsichtsrat dem operativen Management behilflich ist, mit diesem Dilemma wenigstens situationsgerecht umzugehen. Dabei haben sich aus unserer

Erfahrung nachstehende vier essentielle Botschaften als extrem hilfreiche strukturierende Elemente für die Ausgestaltung der Unternehmenskommunikation in Krisensituationen erwiesen. Wenn sich die Verantwortlichen an diesen vier Botschaften orientieren, dann besteht eine gewisse Gewähr, grobe Fehler in der Krisenkommunikation zu vermeiden.

4.3.2 Betroffenheitsbotschaft

An den Anfang jeglicher Krisenkommunikation gehört die Betroffenheitsbotschaft. Leider wird sie oft vergessen oder verschämt nachgereicht, wenn die Emotionen der Anspruchsgruppen sie längst eingefordert haben. Fast jede Art von Krise schafft Betroffene, seien dies die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Lieferanten, durch Immissionen gestörte Nachbarn, verletzte oder getötete Beteiligte oder auch „nur“ Kundinnen und Kunden, die z. B. über eine gewisse Zeit nicht beliefert oder zufriedenstellend bedient werden können. In jedem Fall sollte die Betroffenheitsbotschaft in einer der Situation, der Schwere der Krise und der kulturellen Gepflogenheiten angepassten Weise erfolgen. Sie sollte zudem von den obersten Verantwortlichen des Unternehmens wenn möglich persönlich und direkt erfolgen.

Betroffenheit kann in der Anteilnahme und im Mitgefühl für die direkt von der Krise Benachteiligten zum Ausdruck gebracht werden. Sie kann aber auch schon durch die bloße Anwesenheit der obersten Verantwortlichen des Unternehmens, und da haben die Mitglieder des Aufsichtsrates eine klare Funktion, demonstriert werden: wir sind vor Ort, es ist uns wichtig genug direkt ansprechbar und erreichbar zu sein.

Zur Betroffenheit kann – ja muss in vielen Fällen – auch eine klare und unmissverständliche Entschuldigung gehören, wenn ein Fehlverhalten klar erkennbar oder bereits absehbar ist. Die Entschuldigung muss kein Schuldeingeständnis des Unternehmens oder ihrer Verantwortlichen beinhalten, wenn die Schuldfrage erst noch rechtlich oder untersuchungsbehördlich geklärt werden muss. Die Unterscheidung zwischen Schuldeingeständnis im rechtlichen Sinne und Entschuldigung im ethischen Sinne kann hier problemlos gemacht werden („auch wenn die Schuldfrage heute noch nicht geklärt ist und weiterer Abklärungen bedarf entschuldigen wir uns bereits jetzt für die entstandenen Nachteile...“).

4.3.3 Faktenbotschaft

Hauptproblem in Krisensituationen ist häufig, dass Medien und Öffentlichkeit sofort und transparent klare Fakten hören wollen, diese sind aber meist erst nach genauen Abklärungen kommunizierbar. Trotzdem ist die Faktenbotschaft in jedem Fall ein absolutes Muss in der Krisenkommunikation und jedem „no comment“ vorzuziehen. Fakten können auch dann gezeigt werden, wenn die wirklich krisenauslösenden Sachverhalte noch unklar sind. Fakten gibt es immer, auch wenn diese für das Unternehmen selber banal erscheinen mögen. Dies hat vor einiger Zeit der Verantwortliche eines privaten Schweizer Bahnunternehmens bewiesen, das einen Zusammenstoß zweier Zugkompositionen mit Todesfolgen und einer ganzen Anzahl von Verletzten zu beklagen hatte. Erstens ist er aus den Ferien unverzüglich an den Unfallort gereist und hat sich zuerst um die Situation der Verletzten und deren Angehörigen gekümmert und dies gegenüber

den Medien auch betont (Betroffenheitsbotschaft). Zweitens hat er mangels klarer Sachverhalte über die Gründe des Unglücks (im Nachhinein stellte sich heraus, dass fehlende Zugssicherungssysteme und dass Versagen eines Lokführers Hauptgründe waren) sofort jene Fakten kommuniziert, die er ohne grosse Schwierigkeiten zusammentragen konnte. Konkret hat er geschildert, zu welchem Zeitpunkt der eine Zug und zu welchem der andere ihre jeweiligen Bahnhöfe verlassen haben, wann und wo sie zusammenstiesesen, wieviele Passagiere die beiden Züge mitführten und wieviele Wagen sie angehängt hatten. Schliesslich hat er die Faktenbotschaft noch ausgeweitet mit den Uhrzeiten des Eintreffens der ersten Hilfskräfte am Unfallort usw. Er hat den Ablauf des Ereignisses detailliert geschildert und somit den Eindruck von Kompetenz und Transparenz vermittelt. Trotz der später bekanntgewordenen Fehler, die das Unternehmen zu verantworten hatte, erhielt der Verantwortliche und das Unternehmen in Medien und Öffentlichkeit sehr positive und mitfühlende Kommentare und die Krise wurde nie zum Reputationschaden für das betroffene Unternehmen.

Also: Fakten zeigen heisst nicht, von Beginn weg alles wissen zu müssen, aber für die Öffentlichkeit sind auch banale Fakten Teil der Krisenkommunikation. Sie vermitteln den Willen der Verantwortlichen zur Transparenz und zeigen deren situative Kompetenz zur offenen Kommunikation. Die Fakten sollen aber eingeordnet werden können indem gesagt wird, dass „zum jetzigen Zeitpunkt dies und das gesagt werden kann, dass aber sobald neue Erkenntnisse vorliegen, man diese wiederum bekanntgeben würde...“

4.3.4 Aktionsbotschaft

Die dritte unabdingbare Botschaft in der Krisenbewältigung ist die Aktionsbotschaft mit der das Unternehmen zeigt, was man gerade aktuell zur Bewältigung der Krise eingeleitet hat oder demnächst einleiten wird. Bei einer Produktkrise wird es zum Beispiel der sofortige Rückruf aller betroffenen Produkte sein müssen, in anderen Fällen die Verstärkung der Sicherheitsvorrichtungen für die Produktionsstätten usw. Was dies heissen kann hat Johnson & Johnson 1982 schon bewiesen im berühmten Tylenol-Krisenfall als Schmerztablettenpackungen vergiftet wurden, sieben Menschen daran starben und Johnson & Johnson freiwillig 31 Millionen Packungen zurückrief (Kostenpunkt 100 Mio\$), die Konsumenten mit ganzseitigen Anzeigen dazu aufrief bereits gekaufte Packungen zurückzugeben, ein völlig neues Verpackungssystem einführte, bei dem sofort ersichtlich wird, wenn die Packung verletzt oder geöffnet war. Die Folge dieser beherzten sofort eingeleiteten Aktionsbotschaft war für das Unternehmen und das Produkt nur positiv: das Vertrauen in das Produkt (und das Unternehmen) stiegen nach der Krise an, der grosse Marktanteil konnte gehalten werden und die Art und Weise der Krisenbewältigung von Johnson&Johnson erhielt Vorbildcharakter.⁷

⁷ Der Fall ist in der Literatur ausgiebig dokumentiert. Eine gute Zusammenfassung mit Literaturhinweisen bei (Kaplan 2005).

4.3.5 Untersuchungsbotschaft

Nicht fehlen sollte im Rahmen der Krisenbewältigung auch von Beginn weg die Untersuchungsbotschaft. Damit verpflichtet sich das Unternehmen, die Hintergründe und Auslöser der Krise genau zu untersuchen, wenn nötig mit den zuständigen Behörden, und die Anspruchsgruppen mit den Resultaten dieser Untersuchung zu bedienen. Auch wenn zum Zeitpunkt der Krise die Resultate nicht annähernd abgeschätzt werden können, schafft die Botschaft, dass das Unternehmen wissen will, wie das Ganze passieren konnte, Vertrauen. Insbesondere dann, wenn die Botschaft vom Aufsichtsratspräsidenten bzw. deren Präsidentin persönlich verkündet wird.

4.4 Gesunder Menschenverstand – es kommt immer anders als man denkt

Es gibt Berge von Theorien und Sachbücher über Krisenkommunikation, Krisenmanagement, Krisenprävention, es gibt Checklisten, es gibt Trainingsseminare für Krisen. Diese Angebote zur Krisenbewältigung sind alle sehr hilfreich, sie liefern Verhaltensanweisungen, strukturieren und üben Abläufe ohne die in Krisensituationen alles noch viel chaotischer ablaufen würde. Aber all dies kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass schlussendlich jede Krise wieder ihre individuellen Seiten hat, eben genau die, die man nicht trainiert hat, für die man nicht oder zu wenig vorbereitet ist. Dies spricht überhaupt nicht gegen eine intensive Vorbereitung auf mögliche Krisen im Unternehmen, denn nur diese hilft, dass aus Krisen keine Katastrophen werden. Doch neben aller Vorbereitung hat sich in Krisensituationen sehr oft der gesunde Menschenverstand als sehr hilfreich erwiesen. Und dieser kommt nicht selten von Akteuren, die nicht direkt mit der operativen Krisenbewältigung betraut sind, sondern durch ihre Funktion etwas mehr Distanz zur Krise haben und den „Helikopterblick“ beibehalten können. Diese haben einen bestechenden Vorteil gegenüber den unmittelbar mit der Krisenbewältigung betrauten Akteure, denn letztere müssen Entscheidungen aus der Situation heraus fällen, ohne dass sie immer den Überblick bewahren können. Überblick bewahren und gesunder Menschenverstand einsetzen ist eine Aufgabe für den Aufsichtsrat. Hat er es geschafft, mit der operativen Geschäftsleitung in guten Zeiten eine Arbeitsbeziehung aufzubauen, die eine beratende, begleitende Funktion beinhaltet, dann wird er diese auch in Krisenzeiten weiterführen können und dann korrigierend einwirken können, wenn die operative Führung sich verkrampft und zu Mitteln greift, die langfristig schaden und die Krise u. U. verlängern oder sogar verschärfen können. Gesunder Menschenverstand in der Krise kann heissen, dass man sich wieder auf bewährte Grunderfahrungen erfolgreicher Kommunikation und Unternehmensführung besinnt, sich immer wieder in die Rolle aller betroffenen Stakeholder versetzt und alle Massnahmen auch mal aus deren Warte beurteilt.

5 Schlussfolgerungen

Die Folgerungen aus dem bisher Ausgeführten sind:

- Der Aufsichtsrat eines Unternehmens muss sich viel stärker als bisher um das Krisenmanagement in seinem Unternehmen kümmern und direkte Verantwortung dafür übernehmen.
- Damit er dies professionell tun kann muss er dafür sorgen, dass entsprechendes Know-how im Aufsichtsrat vertreten ist bzw. dass der Aufsichtsrat auf entsprechendes Know-how jederzeit zurückgreifen kann. Untersuchungen zeigen, dass die meisten Unternehmen diesbezüglich Defizite aufweisen.
- Gleichzeitig erfordern Krisen eine gute Übereinstimmung im Auftritt von operativer Führung und Aufsichtsrat. Dies bedingt eine gemeinsame Haltung in allen Phasen des Krisenmanagements, also von der Prävention über die Früherkennung bis zur Bewältigung der Krise. Dazu gehört auch eine gemeinsame Überzeugung, dass man Krisen kann man nicht an Stäbe delegieren kann. Jede Krise ist Chefsache!
- Damit verbunden ist aber auch die Erfahrung, dass der Präsident des Aufsichtsrats in Krisen sehr gerne allein gelassen wird. Sowohl Management wie Aufsichtsräte verstecken sich dann gerne hinter dem Präsidenten. Auch diese Erfahrung sollte im Rahmen der Krisenvorbereitung offen angesprochen und durch organisatorische Maßnahmen vermieden werden.
- Krisen verlangen nach Aussensicht, nach einer interdisziplinären Erfahrung – intern ist man rasch überfordert und ausgepowert und es fehlt die nötige Interpretationsfähigkeit, die nur aus einer gewissen Distanz möglich ist. Wer, wenn nicht der Aufsichtsrat, ist dazu in der Lage die Übersicht und einen kühlen Kopf zu behalten.
- Allerdings verlangt dies vom Aufsichtsrat auch Wissens-Transfer. Zu oft ist zu beobachten, wie im gleichen Unternehmen gleiche Fehler durch andere Personen gemacht wurden, weil kein Erfahrungsaustausch etabliert wurde und Krisenfälle nicht oder unzureichend dokumentiert wurden. Insbesondere bei Wechseln von Aufsichtsräten sind solche Wissens- und Erfahrungsgrundlagen wichtig.
- Krisen werden gerade auch im Aufsichtsrat zu spät erkannt, insbesondere schleichende Krisen. Gründe dafür sind neben dem „Frosch-Experiment“ (Abschn. 4.2) auch oft zu lange, komplizierte Entscheidungsstrukturen im Unternehmen, ein fehlendes Issue-Management im Aufsichtsrat oder einfach die Erfahrung der Komfortzone, die man zu lange nicht verlassen will. Dabei tritt auch das Phänomen auf, dass sich jeder im Aufsichtsgremium gerne auf den anderen verlässt.
- Jede Krise fordert den Aufsichtsrat anders und muss individuell behandelt werden. Je nach Ausprägung der Krise muss auch die Rolle des Aufsichtsrats neu definiert und mit dem operativen Management abgestimmt werden.
- Jede Krise ist eine Kommunikations- und eine Reputationskrise. Deshalb ist der Krisenkommunikation, der Entwicklung der richtigen Botschaften grosse

Aufmerksamkeit zu schenken. Dabei sind die internen und externen Berater sorgfältig auszuwählen. Im Krisenfall sind zwar die juristischen Sachverständigen wichtig, aber ihre Ratschläge sind gut gegen die von der Kommunikation her bedingten Notwendigkeiten, die oft reputationserhaltend sind, abzuwägen.

- Zu bedenken gilt, dass Reputation nicht allein durch Kommunikationsmaßnahmen zu erhalten oder zu schützen ist, sondern dass vertrauensbildende Massnahmen die Grundlage für erfolgreiche Kommunikation sind.
- Abschliessend darf die vierte Phase der Krise nicht vergessen werden, die oft als „recovery“-Phase bezeichnet wird: wie baut man verlorenes Vertrauen wieder auf, wie stärkt man die Reputation, die Marke nach der Krise? Auch hier hat der Aufsichtsrat durch seine spezielle Rolle eine beratende Funktion und kann aus den Quervergleichen zu anderen Unternehmen interdisziplinär wirken. Zentral ist dabei die Überzeugung, dass Vertrauen nicht beworben, sondern nur erworben werden kann. Dazu hat Prof. Rögelin die entscheidende Frage gestellt: „Verdient Vertrauen, wer um Vertrauen wirbt?“ (Röglin 1990). Vertrauen zu erwerben ist eine ganzheitliche Aufgabe des Unternehmens. Das braucht manchmal etwas Zeit, vor allem aber braucht es konkrete, für die Anspruchsgruppen spürbare Massnahmen, konkrete und symbolische Handlungen und eine Führungscrew, die in der Lage ist Vertrauen zu erwerben.

You can fool all the people some time, you can even fool some people all the time, but you can't fool all the people all the time. Abraham Lincoln (in: McClure 1901)

Literatur

- BDI – Bundesministerium des Innern, *Krisenkommunikation*, Berlin 2008.
- Berliner Zeitung: 15. August 2012. <http://www.bz-berlin.de/service/flughafen-berlin-brandenburg/ber-ruecktritt-des-aufsichtsrates-gefordert-article1521240.html>. Zugegriffen: 14. September 2012.
- Börsig, C. (2006). *Die Rolle des Aufsichtsrats im Verhältnis zum Vorstand, Manuskript, Deutsche Corporate Governance Konferenz*, Berlin. 22. Juni 2006, publiziert u. a. bei Deutsche Bank: https://www.deutsche-bank.de/medien/de/content/reden_praesentationen_2006.htm.
- Boyden *Global Executive Search/WHU Business-School: Die neue Rolle des Aufsichtsrates, Studie, Frankfurt – Bad Homburg*, 2011, erhältlich auf www.boyden.de/mediafiles/attachements/5264.pdf.
- Brummer, A. (1999). Coca-Cola learns what's untouchable. *The Guardian*, 19. Juni 1999.
- Clawson, S. K. (2008). Northern Illinois University, zitiert in *CE Journal*, 30. Dezember 2008, in <http://www.cejournal.net/?p=355>. Zugegriffen: 10. September 2012.
- Dürrenmatt, F. (1962). *Die Physiker*. Arche Verlag Zürich, 1962, Anhang Punkt 3 aus „21 Punkte zu den Physikern“.
- Eisenegger M. & Imhof, K. (2009). Funktionale, soziale und expressive Reputation – Grundzüge einer Reputationstheorie. In U. Röttger (Hrsg.), *Theorien der Public Relations, Part 5* (S. 243–264).
- Gabler Verlag (Herausgeber), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Unternehmungskrise, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55429/unternehmungskrise-v6.html>. Zugegriffen 15. September 2012.

- Graf, D. (2012). Agentur Feinheit, Zürich: „Wie ich einen Shitstorm starte, 10 Tipps aus der Praxis“, erhältlich auf: <http://www.feinheit.ch/media/medialibrary/2012/06/shitstorm-grafik.pdf>. Zugegriffen 15. September 2012.
- Hemmi, A. (2008). *Meine Risikobewertung* Checkliste, herausgegeben von the PRcompany, Zürich, 2008; <http://andreamemmi.com/tips-theprcompany-andrea-hemmi.php>. Zugegriffen: 10. September 2012.
- Kaplan, T. (2005). The Tylenol crisis: How effective public relations saved Johnson & Johnson, Paul Griffin Communications, 2005, link: <http://hdl.handle.net/123456789/111>.
- Kepplinger, H.-M. (2001). *Die Kunst der Skandalierung und die Illusion der Wahrheit* (S. 62ff). Olzog Verlag.
- Langer, K. (2009). „Gelähmt vor Angst“. *Manager-Magazin*, 18. März 2009.
- Leifeld, C. (2012). *Nachhaltiges Wirtschaften und Reputation von Unternehmen: Wirkungszusammenhänge in Theorie und Praxis*. Grin Verlag.
- Lexikon der Nachhaltigkeit, Aachener Stiftung Katy Beys; in: http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/finanzen_boersenindizes_1481.htm. Zugegriffen: 14. September 2012.
- Mathys Medical, Krisenmanagement, in Mathys Arztforum, Bettlach, 6/2010, http://www.mathysmedical.ch/fileadmin/user_upload/pdf_download/Downloads/Arztforum/Krisenmanagement_D.pdf. Zugegriffen 15. September 2012.
- McClure, A. K. (1980). „*Lincoln's Own Yarns and Stories*“, 1901. Bengal Press 1980.
- Meier-Pfister M. & Thommen A. S. (2002). *Erfolgsfaktor Investor Relations? Finanzkommunikation in der Schweiz*, NZZ-Verlag, Zürich.
- Neujahr, E. (2012). *Wer die Reputation hat, hat die Zukunft: Reputationsmanagement in Unternehmen*. Frankfurt: Peter Lang.
- Röglin, H. C. (1990). „Verdient Vertrauen, wer um Vertrauen wirbt?“. *pr-magazin* 21(8), 29–32.
- SAM, Sustainable Asset Management AG, White Paper „Alpha durch Nachhaltigkeit“, publiziert durch SAM Josefstrasse 218 · 8005 Zürich · Schweiz, 2011.
- Sampson, J. (2012) Mining for advice – is reputation everything?, 2. Feb. 2004, http://www.brandchannel.com/brand_speak.asp?bs_id=77. Zugegriffen: 10. September 2012.
- Schmid, V. & Reber, D. (2012). Die Reputation als vernachlässigte Aufgabe des Verwaltungsrats, Neue Zürcher Zeitung, Debatte, 28. Juni 2012.
- Sigler, C. (2010). *Corporate Social Responsibility, Eine Einführung*, GRIN Verlag.