

# Klare Worte in der Krise

*Köl . Nürburgring, kindersichere Steckdosen und Thomas Hitzlsperger: Kommunikation ist so vielfältig wie die Personen und Organisationen, die im Zentrum der Kommunikation stehen. In Krisensituationen – und jede Insolvenz ist nichts anderes als eine Krisensituation – rät die inhabergeführte PR- genter dictum media GmbH, die richtigen Botschaften zur rechten Zeit zu senden. Und dies durchaus auch mit der »guten alten Pressemitteilung«.*

**Text:** Sascha Woltersdorf

uf den ersten Blick scheint dies kein Thema für Krisenkommunikation zu sein: Ein Fußballstar outet sich als homosexuell. Da schäumen Social Media und die Klatschpresse über. Mehr nicht, könnte man vermuten. Tatsächlich bedeutet ein »Coming-out« für einen Profifußballer von internationalem Rang durchaus ein Risiko angesichts eines teilweise homophoben Umfelds im Fußball. Nationalspieler Thomas Hitzlsperger ging deshalb diesen Schritt 2014 erst nach dem bschluss seiner aktiven Zeit – und mithilfe der Kölner PR- genter dictum media GmbH. Für Medienberaterin R in Elke Schmitz war es damals eine besondere Herausforderung. »Uns war bewusst, dass es einen großen medialen ufschlag geben würde. Daher waren die Choreografie und ein minutiöser Zeitplan sehr wichtig.« Dictum media erstellte u. a. eine Website auf Deutsch und Englisch, denn »Hitz the Hammer« hatte viele Jahre in der englischen Premier League gespielt. Ein vorab gedrehtes Video sollte Hitzlspergers Kernbotschaften transportieren, dazu gab es Sprachregelungen und eine vorbereitete Pressemitteilung. Ebenfalls wurde festgelegt, wie und wann der damalige Bundestrainer Jogi Löw und der DFB informiert werden und wann der Roll-out der öffentlichen Kommunikation erfolgen sollte. Den Startschuss gab dann ein Interview mit der ZEIT. Elke Schmitz: »Uns war klar, dass ab dem Erscheinen die Telefone glühen würden, da wir mit der Chefredaktion der ZEIT und Thomas Hitzlsperger vereinbart hatten, alle nfragen zu ihm an uns zu verweisen. Hierzu hatten wir im Vorfeld die Telefonkapazitäten über weitere Leitungen aufgestockt und zusätzliches Personal für das Monitoring der Social-Media-Kanäle hinzugeholt. Uns war auch klar, dass alle Fernsehsender an aktuelle Bilder – insbesondere an die Videobotschaft von Thomas Hitzlsperger – kommen wollten. Die Videobotschaft lag auf einem Server, der Punkt Mitternacht für alle Medien freigeschaltet wurde.«

Pietro Nuvoloni, geschäftsführender Gesellschafter der, wie er sagt, »Boutique- genter«, erinnert sich daran, dass die »Reduzierung der Botschaft auf das Wesentliche gegriffen hatte und wir damit die Kommunikation steuern konnten. Vor allem hatten wir Thomas Hitzlsperger abgeraten, in Talkshows zu gehen. Wir mussten befürchten, dass der bisherige Kommunikationserfolg in Talkshows zerredet worden wäre oder die Kommunikation eine unerwünschte Richtung genommen hätte.«

Bei Unternehmenskrisen drehe sich die Kommunikation immer auch um die Beschäftigten, betont das Teammitglied Kommunikationsberater Harald Kettenbach. »Die Mitarbeiter durchleben Ängste um ihren rebeitsplatz und verdienen insbesondere in schwierigen Phasen Respekt und Wertschätzung. Unternehmensverantwortliche, Sanierungsexperten und Insolvenzverwalter tragen dabei eine hohe Verantwortung. Die Beschäftigten sollen frühzeitig über Entscheidungen des Unternehmens informiert werden und es keinesfalls aus der Presse erfahren. Das wäre ein Kardinalfehler, der Vertrauen und Motivation der Mitarbeiter beschädigt.« Ein weiterer häufiger Fehler sei, nicht übereinstimmende Informationen an die Medien und Stakeholder auf der einen und die Beschäftigten auf der anderen Seite zu geben. »Interne und externe Kommunikation müssen immer übereinstimmen und konsistent sein.« Für ebenfalls keine gute Idee hält Kettenbach das » btauchen« und »Wegducken« bei Medienanfragen: »Wenn Journalisten die Informationen bei Presseanfragen von dem Unternehmen verwehrt werden, fragen sie andere Beteiligte, wie etwa den Betriebsrat, Gewerkschaften, Industrieverbände und möglicherweise sogar Wettbewerber. Im Ergebnis gerät das Unternehmen bei der Deutungshoheit im öffentlichen Diskurs in die Defensive. Und aus der Defensive zu agieren, ist immer schwieriger.«

## Eindeutiger Standpunkt schafft Sicherheit in der Krise

Dictum media wurde 2001 gegründet mit Schwerpunkt auf strategischer Kommunikationsberatung in Krisen- und Sondersituationen sowie journalistisch fundierten Medien- und Kommunikationstrainings. Nomen est omen, erklärt Pietro Nuvoloni: »Der lateinische Begriff ›dictum‹ bedeutet ›das Gesagte‹, ›das Wort oder auch ›gesagt‹. Ein klares Wort, ein eindeutiger Standpunkt und eine professionelle Kommunikation schaffen im Krisenfall Sicherheit und eröffnen den Beteiligten Handlungsoptionen.« llerdings könne man nicht nur Krise. Nuvoloni: »Wir beraten auch zahlreiche wirtschaftlich solide aufgestellte Unternehmen aus den Branchen Energie, Gesundheit, Finanzdienstleistungen, utomotive und Einzelhandel sowie ebenso Ministerien, Bundes-



Medienberaterin Elke Schmitz und Geschäftsführer Pietro Nuvoloni

ämter, Politiker und Personen des öffentlichen Lebens.« Zur Referenzliste aus dem Sanierungs- und Insolvenzkontext gehören u. a. Thomas Cook, Paracelsus-Kliniken, Bonita, Ino, KNV, Woolworth und Karman.

Das Kernteam der Agentur besteht aus sechs Kommunikationsberatern. Unterschiedliche Ausbildungen und Qualifikationen sowie eine journalistische Vita und langjährige Erfahrungen im Bereich der Unternehmenskommunikation sorgen für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit von Juristen, Wirtschaftswissenschaftler und Politikwissenschaftlern. Das helfe, Projekte und Sachverhalte aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, so Nuvoloni.

Der ehemalige TV-Journalist Nuvoloni (u. a. RD, ZDF, rte und Vox) hat den Wechsel auf »die andere Seite des Schreibtischs« nie bereut. Wie er sagt, liege dies auch an dem einen oder anderen emotionalen Thema, das die Arbeit mit sich bringt. Ein sicherlich sehr emotionaler Fall war das Eigenverwaltungsverfahren der Gesellschaften der Rennstrecke Nürburgring, erinnert sich Elke Schmitz. Über Jahre beschäftigte das komplexe Verfahren die Agentur. »Wie in einem Brennglas hatten sich hier diverse Themen und Problemfelder aufgetan: Wir hatten zu Beginn Pächter, die mit harten Bandagen ihre Position ausnutzten und den Weg einer Sanierung blockierten, bis der damalige Sachwalter Rens Lieser und der damalige Sanierungsgeschäftsführer Prof. Dr. Thomas B. Schmidt den gordischen Knoten mit einer Lösung durchschlugen.« Auch die strukturschwache Eifelregion sei »in Aufruf« gewesen. »Der Nürburgring lockt jedes Jahr mit seinen Renn-, Musik- und Eventveranstaltungen Hunderttausende Touristen aus dem In- und Ausland an. Ein Ausfall am Nürburgring hätte der Region vermutlich wirtschaftlich den Todesstoß versetzt.« Heute, ergänzt Pietro Nuvoloni, sei der Ring trotz der vielen Widrigkeiten und Hindernisse ein Beispiel für eine gelungene Sanierung. »Noch heute schlägt unser Herz höher, wenn wir an den Nürburgring denken.«

Jede Insolvenz ist eine Krise, aber nicht jede Krise wird durch eine Insolvenz ausgelöst. Es gebe die »überraschende Krise«, die durch unvorhergesehene Ereignisse eintritt, einen katastrophalen Unfall oder einen Cyberangriff beispielsweise. Die »wellenförmige

### 3 Fragen an Pietro Nuvoloni

59

#### 1. Ihr zeitliches Arbeitsverhältnis von analog zu digital?

Circa 80% unserer Tätigkeit findet digital und der Rest analog statt. So stimmen wir sämtliche Kommunikation mit den Auftraggebern per E-Mail ab, bevor wir die Kommunikationsergebnisse den jeweiligen Stakeholdern zusenden.

#### 2. Ihre jüngste berufsbedingte Fortbildung?

Die Praxis ist der beste Lehrmeister. In Sachen Social Media habe ich bereits Onlinefortbildungen absolviert und werde demnächst weitere Fortbildungen besuchen, bei denen es um die Choreografie gezielter Social-Media-Kampagnen geht.

#### 3. Wie gewinnen Sie am besten Abstand zur Arbeit?

Abstand bekomme ich vom Arbeitsalltag durch Aktivitäten im Freien. Bei langen Radtouren und bei Wanderungen in den Bergen. Die Stille eines Walds, die Schönheit der Natur und die Majestät der Berge bringen Kraft, Freude und Demut.

Krise« ist die Folge von Ereignissen, die immer wieder eintreten wie Lebensmittelskandale oder Dopingenthüllungen. Restrukturierung und Insolvenz gehören zur »schleichenden Krise«, die sich schon weit im Vorfeld abzeichnet, aber erst in den letzten Zügen zur manifesten Krise wird.

Ein besonderer Begleiter der Krise ist im Social-Media-Zeitalter der Shitstorm. Für einen namhaften Mittelständler, dessen kindersichere Steckdosen aufgrund eines Produktionsfehlers nicht zuverlässig funktionierten, musste die Krisenkommunikation übernommen werden. Elke Schmitz: »Gefahr für Leib und Leben war nicht auszuschließen, der Rückruf somit alternativlos. Und angesichts besorgter Eltern musste mit einem Shitstorm gerechnet werden.« Dictum media krepelte die gesamte interne und externe Kommunikation in Deutschland und in mehr als 24 weiteren Ländern um – das »gesamte Programm«, wie Pietro Nuvoloni aufzählt: Anzeigenkampagnen in überregionalen und regionalen Tageszeitungen, Sicherheitshinweise in diversen Sprachen, Kunden- und Lieferantenschreiben, Warnhinweise im Internetauftritt, Pressemitteilungen, Beantwortung von Medienanfragen, Monitoring der Medien und von Social Media bis hin zur Sprachregelung für das Callcenter. Ergebnis: Der Shitstorm blieb aus.

Trotz der Bedeutung von Social Media habe übrigens die bewährte Pressemitteilung immer noch einen »hohen Stellenwert«, darauf weist Harald Kettenbach hin. »Journalisten recherchieren in allen Kanälen, in denen es Content und News gibt. Social Media stellt wichtige zusätzliche Kanäle dar, über die wir unseren Content verbreiten – auch die Pressemitteilung.« Für diese »gute alte Pressemitteilung« rät Kettenbach von der Verwendung von KI ab. »Oftmals fehlt in KI-generierten Texten die Einordnung in den spezifischen Unternehmenskontext. Das kriegt der Algorithmus nicht so gut hin wie wir nach 25 Jahren Agenturerfahrung.«

Aus Transparenzgründen erfolgt hier der Hinweis, dass der Verlag INDat mit dictum media als Produzent der INDat Erklärfilme zusammenarbeitet.