

Lehren aus der epochalen Bankenkrise

Nach dem Grounding der Swissair vor 20 Jahren geht mit der Credit Suisse ein weiteres international hoch angesehenes Schweizer Unternehmen zugrunde. Wie konnte es soweit kommen? Gedanken aus Sicht der Krisenkommunikation, die alle Unternehmen etwas angehen.

Von **Markus Baumgartner**

Die höchste Aufmerksamkeit erhält man meist dann, wenn man sie am wenigsten gebrauchen kann: In einer Krise. Solche Krisen treten unverhofft auf und stossen in der Öffentlichkeit immer auf grosses Interesse. Wo immer Menschen etwas unternehmen, können auch bei grösster Sorgfalt und Vorsicht nicht alle Risiken verhindert werden. Von einer Krise wird im deutschen Sprachraum rasch gesprochen. Je sensationslüsterner die Medien sind, wird daraus ein Skandal oder Debakel. Das tragische eines solchen Niedergangs wie der Credit Suisse: Es schmerzt, wenn so viele Menschen als Folge des Nieder-

gangs um ihre Stelle bangen müssen. Können solche Krisen verhindert werden? Zehn Punkte, was man zumindest daraus lernen kann.

1. Krisenkommunikation braucht Vertrauen

Die unzähligen Skandale über viele Jahre haben die Reputation der Credit Suisse schrittweise zerstört. Obwohl man den beiden Kapitänen CEO Ulrich Körner und Verwaltungsratspräsident Axel Lehmann die Gesundheit zugetraut hat, konnten sie die Bank nicht mehr von der schweren Hypo-

thek befreien. Beide sind international erfahrene Top-Manager, haben es hingegen durch mangelnde beziehungsweise nicht adäquate Kommunikation verpasst, Vertrauen zu erhalten und die

«Der ungeschönte Blick von aussen, der den internen Vorkehrungen den Spiegel vorhält, leistet wertvolle Dienste.»

Bank zu retten. Die Krise der CS war keine Finanzkrise, sondern eine Vertrauenskrise.

2. Krisenkommunikation braucht gute Kommunikationsberatung

Kommunikationsfachleute haben oft einen schweren Stand gegenüber dem Verwaltungsrat oder der Geschäftsleitung. Führungskräfte erweisen sich oft als «beratungsresistent», obwohl sie hochqualifizierte interne und teilweise externe Kommunikationsberater zur Seite hätten. Wenn es um Kommunikation geht, sind viele Manager überzeugt, in diesem Bereich ebenfalls Experten zu sein. Als Folge machen sie teilweise grobe Fehler.

3. Krisenkommunikation braucht vertrauenswürdige Köpfe

Für Bundesrätin Karin Keller-Sutter war es in der kurzen Zeit seit ihrem Wechsel ins Finanzdepartement nicht einfach, auf Anhieb Glaubwürdigkeit zu vermitteln. Erschwerend kam dazu, dass ihr Vorgänger Ueli Maurer gesagt hatte, die Credit Suisse könne die Wende aus eigener Kraft schaffen. Vertrauen gewinnt ein Unternehmen nicht auf Knopfdruck, sondern muss es über längere Zeit Schritt für Schritt verdienen.

4. Krisenkommunikation braucht Empathie

Der Auftritt von CS-Präsident Axel Lehmann war technokratisch und man vermisste echte Selbstkritik. Er kommunizierte den Untergang eines Wahrzeichens der Schweizer Wirtschaft, bringt aber kein Wort der Entschuldigung über die Lippen. Das holte er dann an der Generalversammlung nach. Befremdend war seine Ankündigung, dass sich sämtliche Angestellten mit aller Energie für den Prozess des Zusammenschlusses mit der UBS einsetzen würden. Es ist offenkundig, dass er nicht über seine Worte reflektiert hat. In der Krisenkommunikation geht es nicht nur um Zahlen und Fakten: Emotionen und Verständnis zeigen sind ebenso relevant, um eine Krise zu meistern.

5. Krisenbewältigung braucht Vorbilder

António Mota de Sousa Horta-Osório, der kurzzeitige Vorgänger von Axel Leh-

mann, trat mit dem Versprechen an, einen neuen Verhaltenskodex einzuführen. Er hielt sich aber in der Corona-Zeit selbst nicht daran. Für die Mitarbeitenden wurde es noch schwieriger, an ihre Führung zu glauben. Die Kultur der unkontrollierten Risikofreude mit wenig Verantwortung blieb bei der Credit Suisse erhalten.

6. Krisenbewältigung braucht Früherkennung

In jedem Fall, auch wenn die Sache klein und scheinbar unbedeutend daherkommt, müssen die Vorgesetzten informiert werden, um unverzüglich eine Interessenabwägung für internen oder externen Kommunikationsbedarf vorzunehmen! Früherkennung von Krisen ist etwas vom Wichtigsten. Und es lohnt sich, in ruhigen Zeiten ein Verhaltenskonzept zu erstellen. Die relevanten Krisenszenarien sind im Krisenmanual aufgelistet und mögliche Antworten im Voraus formuliert. Darin enthalten sind auch vorgefertigte Medienmitteilungen und Informationsbriefe.

7. Nach der Krise ist vor der Krise

Die Skandale der CS und anderer Banken zeigen immer wieder: Aus Krisen wird nicht oder zu wenig gelernt. Es genügt nicht, vergangene Fehler zu analysieren. Entscheidend ist, aus ihnen wirklich etwas lernen zu wollen. Sie müssen nicht nur verarbeitet, sondern auch antizipiert werden. Der ungeschönte Blick von aussen, der den internen Vorkehrungen den Spiegel vorhält, leistet auch hier wertvolle Dienste. Nicht umsonst empfinden Entscheidungsträger eine Krise oft als überraschend, während sie Dritte längst kommen sahen.

8. Krisenkommunikation braucht Vorbereitung

Krisen laufen fast immer unter einem enormen Zeitdruck ab, und der erste Schock kann lähmen. Eine Krise hält sich nie an einen geplanten Ablauf. Krisen sind Stresssituationen. Unternehmen tun gut daran, Krisen vorzubereiten. Dazu gehören unter anderem vorformulierte Textbausteine für Medienmitteilungen, vorbereitete «Dark Sites» die jederzeit

AUTOR



Markus Baumgartner

Zertifizierter PR- und Kommunikations-experte SAQ, Präsident des Verbands für Krisenkommunikation und Inhaber der Agentur b-public AG

> verband-krisenkommunikation.ch

auf der Webseite aufgeschaltet werden können und Checklisten der Anspruchsgruppen.

9. Krisenprävention dank guter Unternehmenskultur

Jede Krise hat ihre Eigenheiten, keine ist identisch. Mit einer vertrauensvollen, ehrlichen, offenen Unternehmenskultur lässt sich zwar nicht jede Krise verhindern, aber sie ist eine der besten Krisenpräventionen. Und auch hier gilt: Die professionelle Rückmeldung von aussen ist oftmals Gold wert.

10. Boni brauchen nachhaltige Kriterien

Der Ethiker Prof. Dr. theol. Peter G. Kirchschläger hat sich klar zu den Anreizen geäußert, die von der Credit Suisse Boni-Kultur gesetzt werden: «Es gilt zu prüfen, Boni nicht einseitig an ökonomische Kriterien, sondern auch an Sozial- und Nachhaltigkeitsstandards zu koppeln. Dies, um ethisches und verantwortungsvolles Entscheiden und Handeln zu würdigen und zu belohnen. Es nimmt schon fast schizophrene Züge an, wenn ein Unternehmen mit aufwändigen Kommunikations- und Werbemassnahmen dauernd hervorstreicht, wie wichtig ihnen Nachhaltigkeit und Klimaschutz sind. Gleichzeitig spielen ethische Kriterien bei den Boni offenbar keinerlei Rolle.»