



Interview von Prof. Dr. J Schmidt mit Tilman Billing: S. 230-235

„Jeder kann seinen guten Ruf sehr viel besser beeinflussen, als die meisten glauben.“

Die größten Gefahren sind Social-Media-Kanäle wie Twitter, Facebook oder Instagram selbst.

Schmidt: Wie viel Steuerung bzw. Beeinflussung des eigenen guten Rufes ist eigentlich in Zeiten von Social Media überhaupt noch möglich?

Billing: Jeder kann seinen guten Ruf sehr viel besser beeinflussen, als die meisten glauben. Sie brauchen „nur“ drei Dinge: Erstens eine ausgearbeitete PR- und Social-Media-Strategie mit wenigen, sehr klaren Regeln, deren Aktualität regelmäßig überprüft werden muss. Zweitens die Konsequenz, auf Kurs zu bleiben und die eigenen Spielregeln zu befolgen. Und drittens die Disziplin, sich keine Ausrutscher oder spontanen, emotional getriebenen Fehler zu leisten. Die größten Gefahren sind dabei Social-Media-Kanäle wie Twitter, Facebook oder Instagram selbst. Entweder indem man die Kontrolle abgibt und Mitarbeiter oder Agenturen in eigenem Namen Botschaften posten, die ungewollt die eigene Marke massiv beschädigen oder aber indem man selbst impulsiv einen Tweet raushaut, den man bitter bereut, wenn es oft bereits zu spät ist.

Was den guten Ruf im Netz betrifft sind meist zwei Weichenstellungen entscheidend:

1. Möchte ich politisch klar Position beziehen ja oder nein? Wenn ich mich mit bestimmten Parteien- und Gruppierungen anlege, ernte ich zwangsläufig Beleidigungen, Hass-Tiraden und Morddrohungen. Was immer persönlich unangenehm ist, was aber, abhängig von den anvisierten Zielgruppen, für die eigene Marke, die Profilierung und den wirtschaftlichen Erfolg auch von großem Nutzen sein kann. Oder man zeigt bewusst Flagge, unabhängig ob es einem schadet oder nützt, weil man für seine Werte und Überzeugungen einstehen will.

2. Gewähre ich Einblicke in meine Privatsphäre ja oder nein? Viele tun es strategisch bewusst. Sie wollen emotionale Geschichten verkaufen und gewinnen durch Klatsch-Medien an Popularität. Ihr Geschäftsmodell ist darauf aufgebaut. Jeder sollte aber wissen: Wenn ich die Tür nur einen kleinen Spalt aufmache, gibt es keinen Weg mehr zurück. Die Konsequenzen können drastisch sein.

Ex-Bundespräsident Christian Wulff wusste das nicht oder wollte es nicht wahrhaben. Er musste für diesen Irrtum mit einem schmerzhaften gesellschaftlichen Absturz bezahlen. Ein Zitat von Springer-Boss Döpfner erlangte so große Berühmtheit: Wer mit der „Bild“-Zeitung „im Aufzug nach oben fährt, der fährt auch mit ihr im Aufzug nach unten“. Prominente wie Günther Jauch, Harald Schmidt und Stefan Raab wissen das ganz genau. Sie verteidigen ihre Privatsphäre mit Zähnen und Klauen, also mit den besten Anwälten und millionen-schweren Unterlassungsklagen. Das ist sehr erfolgreich. Es ist möglich, sein Privatleben nahezu vollständig abzuschotten.

Schmidt: Wie sollte man in den sozialen Medien reagieren, wenn man als Persönlichkeit in einen Shitstorm gerät? Sind Attacke, Diskussion oder Zurückhaltung angesagt?

Jeder Shitstorm ist anders

Billing: Jeder Shitstorm ist anders. Einerseits gibt es Shitstorms, die harmlos sind und erst dann eine schädliche Wirkung erzeugen, wenn man darauf reagiert. Da muss man stillhalten und abwarten, aber das Netz permanent beobachten. Es kann immer umschlagen und eine problematische Wendung geben. Je nachdem von welcher Person oder Organisation ein Shitstorm losgetreten wird, kann die eigene Marke sogar davon profitieren.

Andererseits gibt es Shitstorms, da muss man blitzschnell, konsequent und zielgenau reagieren. Von drei Faktoren hängt es ab, ob Abwarten oder sofortiges Handeln notwendig ist: Von der Relevanz der Kritik, der Reichweite und der Dynamik. Die meisten Shitstorms verursachen einen hohen Imageschaden erst durch die Kommunikationsfehler der Persönlichkeitsmarke oder des Unternehmens: Erstens eine zu späte Reaktion, zweitens die falsche Zielgruppenansprache, drittens unangemessene Relativierungen oder kontraproduktive Rechtfertigungshaltungen und viertens die ungenügende Berücksichtigung der Emotionen, die bei Shitstorms die entscheidende Rolle spielen. In bestimmten Fällen sind auch Attacke, klare Kante und Klartext genau richtig.

Entscheidend ist immer die Glaubwürdigkeit. Fatal sind Mauer- und Salomitaktik, notwendig ist ein Signal von Offenheit und Transparenz, dennoch muss man nicht alle Details offenlegen, aber alles was man kommuniziert sollte ehrlich und glaubwürdig sein. Oft ist aber sogar eine perfekte Kommunikation unzureichend, dann muss man operativ Konsequenzen ziehen und das sofortige Handeln überzeugend kommunizieren. Entscheidend ist immer die Glaubwürdigkeit.

Schmidt: Salopp gefragt: Laufen Reputationskrisen heute anders ab als früher?

Die Veränderung von Reputations-Krisen im Social-Media-Zeitalter

Billig: Ja, historisch gibt es vier „Phasen“. Erstens Jahrtausende, in denen es noch keine Massenverbreitung von Medien gab. Zweitens Jahrhunderte, in denen zwar bereits Zeitungen, aber noch kein Radio und kein Fernsehen existierten. Drittens Jahrzehnte, in denen das Internet für (fast) alle verfügbar wurde und viertens das Social-Media-Zeitalter von heute. In allen vier historischen Zeiträumen liefen bzw. laufen Reputationskrisen anders ab. Radikal verändert haben sich besonders die Faktoren, Schnelligkeit, Verbreitung und die Zahl der Mitspieler, „Influencer“ und Multiplikatoren. Jeder kann von überall mit minimalem Aufwand Einfluss nehmen, vom Smiley bis zur Morddrohung.

Schmidt: Unterscheiden sich Krisenbewältigungsstrategien eines Managers von denen anderer öffentlicher Personen?

Welche Zielgruppe ist in der Krise relevant?

Billig: Für Politiker und Vertreter öffentlicher Institutionen sind klassische Massenmedien nach wie vor von sehr großer Bedeutung, hinzukommen Machtkämpfe in der eigenen Partei oder mit dem Koalitionspartner. Bei Managern können sich Krisen auch innerhalb eines Unternehmens abspielen, die überhaupt nicht oder nur zu einem geringen Maße in die Öffentlichkeit gelangen oder aber die Bevölkerung überhaupt nicht interessieren. Für Manager ist in einer Krise noch entscheidender, genau zu analysieren, welche Stakeholder in der Krise relevant sind, ist es der Aufsichtsrat, ein Vorstandskollege oder die Belegschaft, eine Aufsichtsbehörde oder ein wichtiger Investor? Fast immer sollte man mehrere Zielgruppen individuell informieren und sie dadurch in seinem Sinne beeinflussen. Wirtschafts- oder brancheninterne Fachmedien sind dabei natürlich ebenfalls zu berücksichtigen. Grundsätzlich gilt: Je höher der Bekanntheitsgrad eines Unternehmens und je mehr die vertriebenen Produkte und Dienstleistungen in der Lebenswirklichkeit der Menschen eine Rolle spielen, wie z. B. Autos, Krankenhäuser und Lebensmittel, umso relevanter sind klassische Medien und Social-Media- Kanäle als Faktor bei einer erfolgreichen Krisenbewältigungsstrategie.

Schmidt: Kann man als Person einer Reputationskrise auch vorbeugen?

Fünf wirksame Schritte zur Vorbeugung von Reputationskrisen

Billing: Es gibt genau fünf wirksame Schritte, die jeder tun kann. Erstens nur Botschaften kommunizieren, die im Einklang stehen mit den klaren Regeln der eigenen Kommunikationsstrategie. Zweitens ein Frühwarn-System installieren, das mögliche Krisenauslöser beseitigt werden, bevor sie nach außen dringen, das geht oft viel einfacher als man denkt. Drittens die eigene Privatsphäre schützen. Viertens bei allen relevanten Entscheidungen vorher analysieren, welches mögliche Reputationskrisenpotenzial darin stecken könnte und fünftens regelmäßig Trainings absolvieren, damit man jederzeit für eine mögliche Reputationskrise optimal gerüstet ist.

Schmidt: Was kann man tun, um nach einem persönlichen Fehler seinen guten Ruf wieder herzustellen?

Billing: Erstens den Fehler offen und ehrlich eingestehen, zweitens sich glaubwürdig bei den „Opfern“ entschuldigen, sowie eventuell zusätzlich eine Form der Wiedergutmachung anbieten und drittens überzeugend kommunizieren, warum ein solcher Fehler, kein zweites Mal vorkommen wird. In bestimmten Fällen sollte man zwar eine Entschuldigung vermeiden, aber dennoch in jedem Fall glaubwürdig Mitgefühl mit den Opfern bzw. den Angehörigen ausdrücken. Es ist erstaunlich, wie oft selbst große Agenturen und Konzerne die Emotionen von Lesern, Zuschauern und Usern noch immer viel zu oft sträflich vernachlässigen. Ex-Bundespräsident Christian Wulff und Ex-Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg hätten bei einer guten Krisenkommunikation im Amt bleiben können.

Schmidt: Haben Sie Beispiele guter und schlechter Krisenkommunikation bekannter Persönlichkeiten?

Billing: Negative Beispiele sind aus meiner Sicht in der Wirtschaft: Klaus Zumwinkel (Deutsche Post), Thomas Middelhoff (Arcandor) und Martin Winterkorn (VW), in der Rubrik „Stars & Sternchen“: Boris Becker und im Bereich Politik: Ex-Bundespräsident Christian Wulff und Ex-Verteidigungsminister Karl-Theodor zu Guttenberg. Beide hätten bei einer guten Krisenkommunikation im Amt bleiben können, zu Guttenberg hatte sogar realistische Chancen auf das Kanzleramt. Positiv-Beispiele sind die langjährigen regierenden Bürgermeister von Hamburg und Berlin, Klaus Wowereit und Ole von Beust.

Beide standen wegen ihrer Homosexualität, die der breiten Öffentlichkeit bis zu diesem Zeitpunkt unbekannt war, unter großem persönlichen Druck, von Beust im Jahr 2003 und Wowereit 2001. Zu diesem Zeitpunkt hatte es noch kein deutscher Politiker gewagt, sich zu seiner Homosexualität zu bekennen, schwule Kandidaten galten bei Wahlen als chancenlos. Wowereit reagierte auf ein

drohendes Zwangsoouting durch eine Boulevardzeitung, von Beust wurde nach eigenen Angaben von seinem Senatskollegen, dem Rechtspopulisten Ronald Barnabas Schill, erpresst. Beide gingen selbstbewusst in die Offensive und gewannen durch diesen ehrlichen Schritt an Sympathien.

Wowereit wurde für seinen Satz „Ich bin schwul – und das ist auch gut so“ von den Berlinerinnen und Berlinern gefeiert. Und ohne das 10 Jahre später bekannt gewordene Flughafendesaster wäre Wowereit wohl als der beliebteste Berliner Regierungschef in die Geschichte eingegangen. Ole von Beust machte den Grund der „Erpressung“ auf einer PK sofort öffentlich; auch wenn er sich erst später explizit dazu bekannte, wusste ganz Hamburg von seiner Homosexualität, dank der legendären Pressekonferenz. Ole von Beusts Entschlossenheit und Outing waren der entscheidende Faktor, dass die CDU zum ersten und einzigen Mal in über 70 Jahren Bundesrepublik Deutschland in der traditionellen SPD-Hochburg Hamburg die absolute Mehrheit der Sitze gewinnen konnte.

Schmidt: Herr Billing, herzlichen Dank für das Gespräch.

Zur Person

Für ARD und ZDF hat er u. a. Angela Merkel interviewt und sich als kritisch investigativer Journalist mit Großkonzernen duelliert. Er coacht Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmer für überzeugende Reden, prägnante Statements und erstklassige Präsentationen vor Mitarbeitern oder Geschäftspartnern und auf Bilanzpressekonferenzen, Hauptversammlungen und im Fernsehen, u. a. in den wichtigsten deutschen Talkshows. Seine Kunden sind Dax-Konzerne, „Hidden Champions“ und erfolgreiche Start-ups. Billing gilt als Experte für Krisen-PR und strategische Kommunikation. Er lehrt an diversen Hochschulen sowie Akademien und ist gefragt als Keynote-Speaker.