

Krisenkommunikation:

Wie lassen sich „lose-lose“-Situationen bewältigen?

Kaum ein anderer Krisenfall hat die Öffentlichkeit im Jahr 2007 so sehr erregt wie der „tiefe Fall von Vattenfall“ (Die Zeit 30/2007). Was als Brand in einem Transformatorgebäude begann, wurde binnen Tagen zum medialen Super-GAU. Politiker aller Couleur und selbst der Kraftwerks-Kooperationspartner E.ON ließen kein gutes Haar an dem schwedischen Energiekonzern. Doch waren bei Vattenfall wirklich Kommunikations-Dilettanten am Werk? Frank Roselieb, geschäftsführender Direktor des Krisennavigator – Institut für Krisenforschung zu Kiel und geschäftsführendes Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Krisenmanagement e.V. (DGfKM) in Hamburg analysierte auf einer von der Arbeitsgemeinschaft PVC und Umwelt (AgPU) und dem European Council for Plasticisers and Intermediates ECPI gesponserten Klausur in Marl diesen und ähnliche Fälle der Krisenwahrnehmung und -kommunikation in der Wirtschaft.

Donnerstag, 28. Juni 2007, an der Unterelbe. Gegen 13.10 Uhr kommt es bei Instandhaltungsarbeiten in einer E.ON-Schaltanlage außerhalb des Kernkraftwerks Brunsbüttel zu einem Kurzschluss. Wie in solchen Situationen üblich, wird das Kraftwerk vorübergehend vom Netz genommen und der Reaktor abgeschaltet. Keine zwei Stunden später, rund 100 Kilometer elbaufwärts: Um 15.02 Uhr bricht auf dem Gelände des Kernkraftwerks Krümmel bei Geesthacht in einem Transformatorgebäude ein Feuer aus. Nach ersten Erkenntnissen hat ein Kurzschluss einen Lichtbogen ausgelöst, der das Transformatoren-Öl entzündete.

Neben der operativen Schadensbewältigung startet die Vattenfall Europe Nuclear Energy GmbH in Hamburg – zusammen mit der E.ON Kernkraft GmbH Eigentümerin beider Kraftwerke – sofort mit der internen und externen Kommunikation über das Ereignis. Um 15.30 Uhr – also 28 Minuten nach dem Vorfall – wird das für die Atomaufsicht zuständige Kieler Sozialministerium telefonisch über den Brand des Transformators informiert. Eine schriftliche Zusammenfassung folgt um 21.18 Uhr am gleichen Tag per Telefax.

Auch die Öffentlichkeits- und Medienarbeit zu den Vorfällen beginnt ohne Verzögerung. Ein Mitarbeiter der Hamburger Pres-

sestelle von Vattenfall macht sich sofort auf in das gut dreißig Kilometer entfernte Krümmel und gibt ab 16.30 Uhr vor Ort Interviews. Um Bürgern und Medienvertretern einen direkten Blick auf den Brandort zu ermöglichen, öffnet Vattenfall das Informationszentrum des Kernkraftwerks. Allein in den vier folgenden Wochen veröffentlicht das Unternehmen fast 30 Pressemitteilungen zum Thema und stellt sie – zusammen mit weiteren Informationen – auch konsequent ins Internet.

Doch statt Lob für seine Kommunikation zu ernten, wird das Unternehmen mit Kritik und Häme überzogen. Dr. Wulf H. Bernotat, Vorstandsvorsitzender der E.ON AG,

Wie lassen sich „lose-lose-“ Situationen bewältigen?

führt in den folgenden Wochen „sehr intensive und auch sehr ernste Gespräche“ mit dem Kraftwerkspartner Vattenfall und rügt öffentlich dessen Informationspolitik und Krisenmanagement.

Der Hamburger CDU-Umweltsenator Axel Gedaschko stellt das geplante Kohlekraftwerk von Vattenfall in Hamburg-Moorburg überraschend in Frage. Der BUND erstattet „wegen des Verdachts des nicht vorschriftsmäßigen Betriebs des AKW Krümmel“ Strafanzeige gegen Vattenfall und die Fraktionschefin der Grünen, Renate Künast, ruft Vattenfall-Kunden zum Wechsel ihres Stromanbieters auf.

„Hochmut kommt vor dem (Vatten-)Fall“

Deren Reaktion lässt nicht lange auf sich warten. Drei Wochen nach den Vorfällen räumt der schwedische Konzernchef von Vattenfall, Lars Göran Josefsson, öffentlich ein, dass sein Unternehmen in Deutschland „zwischen 10.000 und 100.000 Kunden verloren habe“ und neben dem wirtschaftlichen Schaden auch ein Vertrauensschaden entstanden sei. Allein der Stillstand der beiden Anlagen in Krümmel und Brunsbüttel kostet Vattenfall nach eigenen Angaben rund eine Million Euro täglich.

Auch hausintern zeigen diese Zahlen Wirkung: „Wir haben verstanden, dass die Öffentlichkeit schnellere und umfassendere Informationen erwartet“, erklärte der Chef der Vattenfall-Atomsparte, Dr. Bruno

Thomauske, am 09. Juli 2007, dem elften Tage nach dem „schwarzen Donnerstag“ an der Elbe, gegenüber der Presse.

Doch diese Aufklärungsarbeit will das Unternehmen fortan ohne ihn leisten. Eine Woche später, am 16. Juli 2007, entbindet Vattenfall Europe Dr. Bruno Thomauske „in enger Abstimmung mit der schwedischen Muttergesellschaft“ von seinen Aufgaben. Zeitgleich erklärt der Leiter der Konzernkommunikation von Vattenfall Europe, Johannes Altmeyen, seinen Rücktritt. Zwei Tage später bietet auch der Vorstandsvorsitzende der Vattenfall Europe AG, Prof. Dr. Klaus Rauscher, seinen Posten an.

Im Ergebnis haben damit Vorfälle, die auf der internationalen Bewertungsskala außergewöhnlicher Vorkommnisse in Kernkraftwerken (INES) der Stufe „0“ zugeordnet werden – also noch unterhalb der siebenstufigen Skala liegen – in der medialen Wahrnehmung einen unternehmerischen Super-GAU auslöst.

Selbst die in Energiefragen sonst eher wenig präasente Linkspartei meldet sich in der parlamentarischen Sommerpause zu Wort. Sie kommentiert die Ereignisse bei Deutschlands viertgrößtem Stromanbieter süffisant mit den Worten „Hochmut kommt vor dem (Vatten-)Fall“ und fordert als Konsequenz für alle deutschen Atomkraftwerke kurzerhand: „Abschalten. Davon geht in Deutschland kein Licht aus“.

Doch waren bei Vattenfall wirklich Dilettanten am Werk, die binnen Tagen den Ruf des schwedischen Staatsunternehmens ruiniert haben? Hat das Missmanagement ei-

nes einzelnen Unternehmens die etwa zeitgleich durchgeführte Anzeigenkampagne des Deutschen Atomforums („Deutschlands

„Eine Analyse jener Wochen zeigt, dass neben klaren handwerklichen Fehlern bei der Unternehmenskommunikation auch widrige Umfeldvariablen existierten. Diese haben das Unternehmen in eine „lose-lose-Situation“ getrieben.“

ungeliebte Klimaschützer“) respektive die Lobbyarbeit der Stromkonzerne für längere Laufzeiten der Atomkraftwerke ad absurdum geführt? Eine Analyse jener Wochen zeigt, dass neben klaren handwerklichen Fehlern bei der Unternehmenskommunikation auch widrige Umfeldvariablen existierten. Diese haben das Unternehmen in eine „lose-lose-Situation“ getrieben, aus der es selbst bei lehrbuchhafter Krisen-PR nicht mehr als Sieger hätte hervorgehen können.

Dilemma „Echtzeitinformation versus echte Informationen“

Folgt man den „Goldenen Regeln der Krisenkommunikation“, so gelten in der akuten Krisenphase insbesondere drei Grundsätze: Echtzeit, Offenheit und Wahrheit. Unternehmen sollten also unmittelbar zu den

Vorgängen im eigenen Haus Stellung nehmen, alles bekannt geben, was sie wissen – und nicht nur das bestätigen, was sich nicht länger leugnen lässt. Sie sollten sich außerdem an den Grundsatz erinnern „Lügen haben kurze Beine, Dementis auch“.

Doch dererlei Lehrbuchweisheiten und Beraterphilosophien versagen im Praxistest regelmäßig ihren Dienst. Wer schnell sein will, muss notgedrungen auf Basis

weniger Informationen eine erste Pressemitteilung veröffentlichen. Im Extremfall greifen die Firmen sinnvollerweise auf sogenannte „Dark Sites“ zurück. Auf diesen vorbereiteten Internet-Seiten muss im Krisenfall nur noch das aktuelle Datum und der Ereignisort ergänzt werden. Der Rest liegt – fix und fertig formuliert und intern abgestimmt – schon lange vor der Krise in der Schublade. Eine Kostprobe:

„Kernkraftwerk X vom Netz genommen. Heute ist im Kernkraftwerk X ein Bauteil aus noch unbekannter Ursache ausgefallen. Die Betreibergesellschaft hat das Kraftwerk daraufhin routinemäßig vom Netz genommen. Zum jetzigen Zeitpunkt sind keinerlei Gesundheitsgefahren für die Mitarbeiter oder für die Bevölkerung erkennbar. Spezialisten des Unternehmens haben unmittelbar die dafür vorgesehenen Sofortmaßnahmen eingeleitet und die zuständigen Auf-

Frank Roselieb



Wie lassen sich „lose-lose“-Situationen bewältigen?

sichtsbehörden informiert. Mit diesen arbeitet die Betreibergesellschaft eng und vertrauensvoll zusammen. Die Öffentlichkeit wird unverzüglich informiert, sobald neue Erkenntnisse vorliegen. Allgemeine Informationen über das Kernkraftwerk X können auch auf der Internet-Seite www.unternehmensname.de abgerufen werden.“

Aus dieser Perspektive betrachtet hat Vattenfall – zumindest unmittelbar nach dem Vorfall – vorbildliche PR geleistet. Mehr noch: Das Unternehmen hat sogar überreagiert. Schließlich fiel das Ereignis in Kategorie „0“ (von sieben), war also noch gar kein Krisenfall.

Dilemma „Expertensicht versus Laiensicht“

Doch was ist eigentlich eine Krise? Für außergewöhnliche Ereignisse in Kernkraftwerken hat die Internationale Atomenergiebehörde (IAEA) eine siebenstufige Bewertungsskala (INES) entwickelt – von „1“ (Störung) über „4“ (Unfall) bis „7“ (katastrophaler Unfall). Von den 62 meldepflichtigen Ereignissen in deutschen Atomkraftwerken im ersten Halbjahr 2007 lagen 61 auf der Stufe „0“ – also noch unterhalb der Skala. Dazu gehörten auch die beiden Vorfälle am 28. Juni 2007 in Krümmel und Brunsbüttel.

Diese Einstufung soll – so das zuständige Bundesamt für Strahlenschutz (BfS) in Salzgitter – „der Öffentlichkeit eine verständliche Auskunft darüber gegeben, welche Bedeutung ein meldepflichtiges Ereignis für die Sicherheit der Anlage hat und inwieweit radiologische Auswirkungen auf die Bevöl-

kerung und Umgebung auftreten“. Soweit die Theorie. Doch was wirklich gefährlich oder bedrohlich ist, entscheiden im Zweifelsfall nicht Ingenieure oder Mediziner, sondern Laien. Ihre „gefühlte Bedrohung“ gibt auch die Struktur und Inhalte der Medienberichterstattung vor – nicht das profunde Wissen von Fachleuten.

Der gut gemeinte Versuch von Vattenfall und dem für die Atomaufsicht in Schleswig-Holstein zuständigen Kieler Sozialministerium, überzogene Ängste durch sachliche Information auf das rechte Maß zurückzuschrauben, war in jenen Tagen chancenlos. Fernsehbilder von Rauchschwaden über dem Meiler in Krümmel und Feuerwehrleuten in Schutzanzügen passten nun einmal nicht zu den Aussagen, wonach von den Vorfällen keinerlei Auswirkungen auf die Sicherheit der Kraftwerke oder gar die Gesundheit von Menschen ausgingen.

Dilemma „Perseveranzeffekt“

Doch wieso fanden gerade diese beiden „Null“-Ereignisse auf der INES-Skala ein solches Medienecho, wohingegen die 60 anderen Vorfälle in deutschen Atomkraftwerken im ersten Halbjahr 2007 in der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet blieben? War es die zeitliche Häufung von zwei Ereignissen an nur einem Tag? Spielte die geographische Nähe zum Medienstandort Hamburg eine Rolle? Sicher ist, dass bereits zu Beginn der Krise auch die Medien Öl ins Feuer gegossen haben.

So hat selbst die sonst eher hanseatisch zurückhaltende Tageszeitung „Die Welt“ den 30-minütigen Stillstand am Hamburger Hauptbahnhof, einige ausgefallene Ampeln und stehengebliebene U-Bahnen im Hamburger Stadtgebiet – jeweils infolge der Netzschwankungen – kurzerhand zum „Verkehrchaos“ und „Blackout“ erklärt. Damit

„Doch wieso fanden gerade diese beiden „Null“-Ereignisse auf der INES-Skala ein solches Medienecho, wohingegen die 60 anderen Vorfälle in deutschen Atomkraftwerken im ersten Halbjahr 2007 in der breiten Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet blieben?“

fanden Begriffe Eingang in die Medienberichterstattung, die sonst eher für die tagelangen Stromausfälle im Münsterland oder in New York herhalten mussten.

Im Kern liegt die Ursache für die schlechte Presse jedoch bei Vattenfall selbst. In den Wochen und Monaten zuvor hat das Unternehmen mit großer Regelmäßigkeit in fast allen Regionen des Versorgungsgebiets für Negativschlagzeilen gesorgt. Das Spektrum reicht von einer reichlich missglückten Kommunikationskampagne zur Einführung einer

neuen Tarifstruktur zum 01. Juli 2007 über das Gezerre um die Ausdehnung des Braunkohletagebaus in der Lausitz – und die damit verbundene Zwangsumsiedlung ganzer Dörfer – bis hin zum „Sponsoring“ von Politikerveranstaltungen.

Selbst vor Ort in Brunsbüttel und Krümmel war die Stimmung vergiftet. So stritt Vattenfall monatelang vor dem Schleswig-Holsteinischen Verwaltungsgericht mit dem Kieler Sozialministerium um die Nicht-Veröffentlichung einer Liste mit den offenen Punkten einer Sicherheitsanalyse des Kernkraftwerks Brunsbüttel. Erst am 17. Juli 2007 zog Vattenfall unter dem Druck der aktuellen Ereignisse seine Klage zurück und stimmte der Veröffentlichung schließlich zu.

kommen. „Perseveranzeffekt“ nennt die empirische Krisenforschung dieses Phänomen. Danach prägen ursprüngliche (negative oder belastende) Eindrücke über eine Person, eine Institution oder ein Ereignis den Beobachter nachhaltig. Später hinzukommende (positive oder entlastende) Informationen können die sich einst entwickelte Meinung nur mit Mühe – oder gar nicht mehr – verändern.

Dilemma „lose-lose-Situation“

Überspitzt formuliert stand das Unternehmen zum Teil vor Entscheidungen, die stets mit negativen Ergebnissen verbunden waren – unabhängig davon, welche Auswahlentscheidung getroffen wurde. Zwei Beispiele:



In der Umgebung des Kernkraftwerks Krümmel verunsichert seit Mitte der 80er Jahre eine bis heute ungeklärte Häufung von Leukämie-Erkrankungen bei Kindern die Menschen. Nach Angaben des Deutschen Kinderkrebsregisters in Mainz wurden in der Region zwischen 1990 und 2005 insgesamt 15 Fälle registriert – dreimal soviel wie statistisch zu erwarten sind. Obwohl der letztendliche Beweis seit mittlerweile zwanzig Jahren aussteht, sehen viele Kritiker im Kernkraftwerk Krümmel und im nahe gelegenen GKSS-Forschungszentrum in Geesthacht die wahren Verursacher der Krebserkrankungen.

In einer solch aufgeheizten Stimmung wäre es Vattenfall selbst bei vorbildlicher Krisenkommunikation schwer gefallen, „ungeschoren“ aus den Ereignissen herauszu-

le: Am 11. Juli 2007 geht die Polizei einer anonymen Anzeige nach, wonach es im Kernkraftwerk Krümmel bei dem Vorfall am 28. Juni 2007 Verletzte gegeben haben soll. Einen Tag später will auch die Staatsanwaltschaft Lübeck den Namen des Reaktorfahrers in Erfahrung bringen. Nun steht Vattenfall – unabhängig von der rechtlichen Auskunftspflicht gegenüber den Behörden – vor einer klassischen „lose-lose-Entscheidung“. Nennt das Unternehmen den Namen des Mitarbeiters, werden Medien dies als „Bauernopfer“ interpretieren – so wie sie es einige Tage später bei der Entlassung mehrerer Führungskräfte auch tatsächlich machten. Nennt Vattenfall den Namen dagegen nicht – wie zunächst geschehen, ist von „Tricksen, täuschen, tarnen“ (Welt Online, 13. Juli 2007) die Rede.

Ein ähnliches Dilemma zeigte sich bereits einige Tage zuvor nach einem Wechsel in der Informationspolitik. So veröffentlicht Vattenfall seit dem 09. Juli 2007 Informationen über alle meldepflichtigen Ereignisse zusätzlich auch im Internet. Damit kann es zwar dem Vorwurf fehlender Offenheit und Transparenz begegnen. Es werden nun jedoch auch solche Vorfälle publik, die keinerlei Auswirkung auf die Sicherheit der Anlagen haben – wie nicht spezifikationsgerechte Dübel oder ein zwei Millimeter kleines Loch in einem Entlüftungsstutzen. Doch statt Lob für soviel Offenheit zu ernten, heizt Vattenfall ungewollt die Gerüchte über die angebliche GAU-Gefahr norddeutscher Kernkraftwerke weiter an. In den Medien macht schnell

das Wort „Störfallserie“ die Runde, das für gewöhnlich Vorfälle auf einer ganz anderen Eskalationsstufe umschreibt.

Dilemma „Agenda Setting versus Agenda Cutting“

Schützenhilfe leisten hierbei zwei weitere Phänomene akuter Krisensituationen. Zum einen neigen Journalisten gerade zu Beginn einer Krise stark zum Agenda Setting. Weil die Faktenlage anfangs noch recht dürftig ist und die Ermittlungen für gewöhnlich lange dauern, nutzen Journalisten das eigentliche Kernereignis als Schlüsselereignis für neue Themen. Statt sich in Geduld zu üben und die weitere Entwicklung beim Hauptthema abzuwarten, setzen die Journalisten Rand-

Wie lassen sich „lose-lose-“ Situationen bewältigen?

themen auf die Agenda der Medienberichterstattung. Damit kommen sie nicht zuletzt dem Wunsch der Öffentlichkeit nach, die schnelle Antworten auf zuweilen sehr komplexe Fragen wünscht.

Als beispielsweise der bis dato eher technisch diskutierte Vorfall in Krümmel durch das Gezerre um die Nichtnennung des Namens des Reaktorfahrers am 12. Juli 2007 um den Faktor „Mensch“ erweitert wurde, fanden Journalisten bei einer Archivrecherche zu den Schlagworten „Fehlverhalten Mensch Vattenfall“ schnell die passenden Meldungen. Noch am gleichen Tag verkündete Spiegel Online: „Mehrere Bauarbeiter des wichtigsten schwedischen Atomkraftwerks Ringhals von Vattenfall sind in den vergangenen Wochen betrunken erwischt und entlassen worden. Außerdem hat es bereits im Vorjahr Berichte über Alkoholprobleme im AKW Forsmark von Vattenfall nördlich von Stockholm gegeben.“ Der Vollständigkeit halber fügten die Redakteure noch hinzu: „Im Sommer 2006 war dort ein Reaktor beinahe außer Kontrolle geraten“. Dass es keinen Zusammenhang zwischen der Reaktorstörung in Forsmark und dem Alkoholkonsum einzelner Mitarbeiter gegeben hatte, und die Bauarbeiter einer Fremdfirma in Ringhals in ihrer Freizeit stark alkoholisiert angetroffen wurden, erschließt sich dem Leser erst auf den zweiten Blick.

Zum anderen kommen Politiker und Wissenschaftler in Krisenzeiten ihrer Verpflichtung zum Agenda Cutting nicht immer in genügendem Maße nach. Eigentlich sollen

sie ihre Medienpräsenz und Expertenmacht nutzen, um zur Versachlichung von Diskussionen beizutragen. Mit fundierten Argumenten können sie vergleichsweise leicht unbegründete Spekulationen oder sinnlose Panikmache von der Medienagenda entfernen. Sie nutzen diese Chance in Krisenzeiten aber viel zu selten. So ließ sich Schleswig-Holsteins Ministerpräsident Peter Harry Carstensen in jenen Tagen mit den Worten

„Doch gerade das Beharren von Vattenfall auf der Legalität seiner Handlungen hat die Öffentlichkeit in jenen Tagen zunehmend verärgert.“

zitieren: „Falsche Dübel in einem Atomkraftwerk haben eben eine andere Dimension als beim Renovieren des Wohnzimmers.“ Dass lediglich deren Erdbebensicherheit in Frage stand und solche Naturereignisse in Norddeutschland eher selten auftreten, verschwieg der Nordfriese geflissentlich.

Doch trotz aller Kritik an den Rahmenbedingungen und zuweilen wenig hilfreichen Verhaltensweisen anderer Akteure, sollten auch die handwerklichen Fehler von Vattenfall vor, während und nach den Ereig-

nissen in Krümmel und Brunsbüttel nicht negiert werden. Drei Lehren daraus seien exemplarisch genannt.

Lehre „Legalität und Legitimität“

Die Atomrechtliche Sicherheitsbeauftragten- und Meldeverordnung (AtSMV) stuft Vorfälle in Atomkraftwerken in die vier Kategorien „V“, „N“, „E“ und „S“ ein. Die jeweilige Kategorie bestimmt insbesondere die Geschwindigkeit, mit der der Anlagenbetreiber die zuständige Landesbehörde über den Vorfall informieren muss. Die fraglichen Ereignisse in Krümmel waren allesamt der Kategorie „N“ (innerhalb von fünf Tagen) zugeordnet. Mit seiner taggleichen telefonischen und schriftlichen Meldung an das Kieler Sozialministerium hat sich Vattenfall somit gesetzeskonform verhalten – und dies auch in seinen Stellungnahmen immer wieder betont.

Doch gerade das Beharren von Vattenfall auf der Legalität seiner Handlungen hat die Öffentlichkeit in jenen Tagen zunehmend verärgert. Waren nicht auch die Strompreiserhöhungen nach dem Ende der staatlichen Tarifaufsicht zum 01. Juli 2007 völlig legal? Sicherlich – nur legitim waren sie in den Augen vieler Bürger eben nicht.

Zu Beginn der Ereignisse mag man den Führungskräften von Vattenfall noch zu gute halten, dass sie die mediale Dimension der Ereignisse nur schwer hätten abschätzen können – angesichts von rund 60 anderen Vorkommnissen der Kategorie „N“ in deut-

schen Atomkraftwerken allein im ersten Halbjahr 2007 mit weit weniger medialer Aufmerksamkeit. Unverständlich bleibt jedoch, warum der Chef der Vattenfall-Atomsparte, Dr. Bruno Thomauske, noch am 09. Juli 2007 – also Tage nach dem Vorfall und angesichts der zu jener Zeit bereits manifesten Entrüstung der Öffentlichkeit über die Informationspolitik des Unternehmens – gegenüber Journalisten in Kiel erklärt hat: „Wir sind sicher, dass wir auf dem Rechtswege die Übertragung der Strommengen und damit die Verlängerung der Laufzeit von Brunsbüttel erreichen.“ Für die Bevölkerung mag die Forderung nach einer Laufzeitverlängerung über 2009 hinaus wie eine Drohung geklungen haben, für Dr. Bruno Thomauske war sie offenkundig „völlig legal“.

Lehre „Fakten und Emotionen“

Dank immer neuer Rekordmarken beim Ölpreis, der noch nicht wirklich verdauten Stromausfälle im Münsterland und dem Streit um die Gazprom-Pipeline durch die Ostsee ist das Thema „Versorgungssicherheit“ zu einem High-Involvement-Thema in Deutschland geworden. Die Öffentlichkeit erwartet detailliert Auskunft darüber, welche Garantien, Kosten und Nebenwirkungen mit der jeweiligen Technologie verbunden sind.

Ähnlich wie nach der „Störfallserie“ in den Hoechst-Werken (1993), der gescheiterten Tiefseeverenkung der Öl-Plattform „Brent Spar“ durch Shell (1995) und dem misslungenen „Elch-Test“ der A-Klasse von Mercedes-Benz (1997) sind Unternehmen nach kritischen Situationen außerdem gut beraten, die Öffentlichkeit über ihre „Lehren“ aus den durchlebten Ereignissen zu informieren. Auch ein Vor-Ort-Termin des Vorstandsvorsitzenden am Unglücksort, ein offenes „Mea Culpa“ in einer Presse-

konferenz oder eine bebilderte Chronologie der Ereignisse in Broschürenform wirken nicht selten Wunder.

Aus dieser Perspektive hat Vattenfall vordergründig richtig gehandelt, als das Unternehmen Ende September 2007 eine bundesweite Anzeigenkampagne startete. Unter der Überschrift „Vattenfall stellt sich Ihren Fragen“ erklärt der Vorstandsvorsitzende von Vattenfall Europe, Hans-Jürgen Cramer, freimütig: „Wir haben Sie nicht offen und umfassend genug informiert. Das werden wir in Zukunft besser machen.“

Doch während Hoechst, Shell und Mercedes-Benz ihre eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen seinerzeit im Detail erklärt haben, hüllt sich Vattenfall weiter in Schweigen. Klare Antworten suchte man in der Anzeige vergeblich. Mehr noch: Die Fragen, die die „sehr geehrten Leserinnen und Leser“ stellen können, liefert der Vorstandsvorsitzende gleich mit: „Was macht Vattenfall, um besser zu werden? Was tut Vattenfall konkret für den Klimaschutz?“ Wirkliche Dialogbereitschaft sieht anders aus.

Lehre „Good guy und bad guy“

Auch die Macht der Bilder und den Wert emotionaler Botschaften verkennt das Unternehmen weiterhin. Zwar hat der Vorstandsvorsitzende die Anzeige eigenhändig unterschrieben. Zum Gesicht einer konsequenten Krisenbewältigung macht er sich damit aber nicht. Obwohl die ganze linke Seite der Anzeige leer geblieben ist, sucht man ein Portraitfoto oder ein anderes emotionales Element, das zum Symbol der Krisenbewältigung bei Vattenfall werden kann, vergeblich. So wirkt die Anzeige weder faktenreich noch emotional ansprechend. Um Unternehmen im Mittelpunkt einer (medialen) Krise wird es zumeist schnell sehr ein-

sam. Daher hätte Vattenfall eigentlich überaus dankbar sein können, dass sogar die aufsichtsrechtliche Gegenseite dem Unternehmen in schweren Zeiten den Rücken gestärkt hat. So erklärte die für Reaktorsicherheit zuständige Sozialministerin Dr. Gitta Trauernicht sofort nach den Ereignissen am 28. Juni 2007: „Ich bin unverzüglich über die Vorfälle informiert worden.“ Ministeriumssprecher Oliver Breuer bezeichnet sogar noch am 04. Juli 2007 – trotz der zu diesem Zeitpunkt immer lauter werdenden Kritik an Vattenfall – die Informationsweitergabe durch das Unternehmen als „sehr gut“.

Umso unverständlicher ist es daher, dass der Vorstandsvorsitzende der Vattenfall Europe AG, Prof. Dr. Klaus Rauscher, im Rahmen einer Pressekonferenz am 10. Juli 2007 plötzlich zum kommunikativen Gegenangriff übergeht und Kritik aus der Politik kurzerhand zur Kampagne gegen die Atomkraft im Allgemeinen und sein Unternehmen im Besonderen erklärt. Der Deutschland-Statthalter von Vattenfall übersieht dabei, dass es bei medialen Krisenfällen nur einen „bad guy“ gibt – nämlich das betroffene Unternehmen selbst.

Auch der Versuch, die zuweilen recht ambivalente Position anderer „good guys“ – beispielsweise von Greenpeace – kritisch zu hinterfragen, bleibt in einer solchen Situation chancenlos. Selbst Journalisten lassen in diesem Punkt zuweilen die nötige Distanz vermissen. So ist Greenpeace mittlerweile faktisch zum „Wettbewerber“ von Vattenfall geworden und bietet über seine Greenpeace energy eG Strom an Endverbraucher an – mit durchaus vorzeigbarem Erfolg: „Wir gewinnen allein in Hamburg pro Woche jeweils 20 bis 25 Kunden zusätzlich, die alle wegen Krümmel und Brunsbüttel kommen“, sagte eine Sprecherin am 15. Juli 2007 gegenüber der Nachrichtenagentur AFP.

Wie lassen sich „lose-lose“-Situationen bewältigen?

Fazit: Wissensdefizit oder Wissensdissens?

Was bleibt vom „Schwarzen Donnerstag“ an der Elbe? War es nur ein mediales Sommergewitter, das in nachrichtenarmer Zeit aus einem „Null“-Ereignis auf der INES-Skala einen kommunikativen Skandal ersten Ranges gemacht hat? Oder haben hier investigative Journalisten mutig Defizite aufgedeckt, längst überfällige Verbesserungen an maroder Technik in Gang gesetzt und ein zweites Tschernobyl in Norddeutschland gerade noch rechtzeitig verhindert?

Die Wahrheit liegt vermutlich in der Mitte. Einerseits sind Vattenfall unstrittig grobe handwerkliche Fehler in der Unternehmenskommunikation unterlaufen, die bei einem Unternehmen dieser Größe und Professionalität nur schwer verständlich sind. Wer Atomkraftwerke in Deutschland betreibt, sollte Zwischenfälle zeitnah kommunizieren und keine Informationen zurückhalten. Nebenkriegsschauplätze gilt es genauso zu vermeiden wie den Versuch, für Probleme im eigenen Haus Dritte ver-

antwortlich zu machen. Neben Fakten müssen stets auch die Emotionen beachtet werden. Selbst völlig überzogene Ängste der Öffentlichkeit sind angemessen in der Kommunikation zu berücksichtigen.

Andererseits bleibt offen, ob ein „Mehr“ an Informationen in quantitativer und qualitativer Hinsicht tatsächlich bessere Ergebnisse produziert hätte. Statt einem angeblichen Wissensdefizit muss bei so mancher Anspruchsgruppe wohl eher ein grundlegender Wissensdissens über die Chancen und Risiken der Kernenergie konstatiert werden.

Auch ein Handelsblatt-Journalist, der Mitte Oktober 2007 das Vattenfall-Call-Center in Hamburg besucht hat, stellte ernüchtert fest: „Der Anrufer will weder Antworten noch einen Dialog. Er will loswerden, was ihm an Vattenfall stinkt.“ Selbst jenseits aller Einzelfälle spricht die Anrufstatistik eine deutliche Sprache: Nach dem Start der Anzeigenkampagne haben die 30 Call-Center-Mitarbeiter in den ersten drei Wochen gerade einmal 400 Anrufe beantwortet. Zum Vergleich: Bei Produktrückrufen oder Naturkatastrophen in Urlaubsgebieten zählen die betroffenen

Unternehmen selten weniger als 3.000 bis 5.000 Anrufe – wohlgemerkt pro Tag.

Ökonomisch hat Vattenfall die Ereignisse vom Sommer 2007 vordergründig gut verkraftet. So meldete der Konzern Ende Oktober 2007 für die ersten neun Monate des Jahres in Deutschland einen Umsatzanstieg um 13,2 Prozent. Der vorübergehenden Abschaltung von Brunsbüttel und Krümmel zum Trotz stieg der Gewinn um immerhin 6,9 Prozent. Gleichwohl ist damit noch nichts über die langfristigen Folgen der Krise ausgesagt. Zum einen laufen viele Kundenverträge erst zum Jahresende 2007 aus, so dass das wahre Ausmaß des Kundenverlusts möglicherweise erst in der Bilanz des Jahres 2008 – also Anfang 2009 – sichtbar werden wird. Zum anderen sind Reputation, Glaubwürdigkeit und Vertrauen langfristige Faktoren, die sich nicht immer unmittelbar in Bilanzkennzahlen messen lassen. Über Jahre aufgebaut, erleichtern sie die Personalrekrutierung, Behördengespräche und Kundenbeziehungen. Zuweilen helfen sie, selbst „lose-lose“-Situationen einigermaßen glimpflich zu überstehen.