

impulse online  
Das Unternehmer Magazin 31.08.2009

## Krisenkommunikation

Öffentlichkeitsstrategie für den Ernstfall

Von: Frank Wörner



Jetzt mal ganz offen: Gerade in Krisenzeiten kann sich Pressearbeit auszahlen

© Fotolia

Kreist der Pleitegeier über der Firma, verstummen viele Unternehmer. Andere reden sich hingegen um Kopf und Kragen. Tipps für die richtige Kommunikation - innerhalb und außerhalb der Firma.

Der Bumerang kam aus Australien. Dass es die Meldung aus dem "Hamburger Abendblatt" vom Februar bis zu Kunden und Lieferanten ans andere Ende der Welt schaffen würde, hätten die Verantwortlichen beim Schleifmittelhersteller Hermes in Hamburg nie erwartet. "Drohen Entlassungen?", fragte das Blatt – um im Text zwischen Einschätzungen von Betriebsrat und Gewerkschaft lapidar zu erklären: "Die Geschäftsleitung war am Freitag für eine Stellungnahme nicht zu erreichen."

Das sei eine "ganz unglückliche Geschichte" gewesen, sagt Günter Becker, Mitglied des Gesellschafterbeirats von Hermes. Der Geschäftsführer des Schleifwerkzeugspezialisten mit 1300 Beschäftigten hatte sich schon ins Wochenende verabschiedet, als die "Abendblatt"-Journalistin beim Unternehmen nachfragte und vom Pförtner eine Abfuhr bekam: Es würden keine

Privatnummern von der Geschäftsleitung herausgegeben.

### Kommunikationspanne mit Folgen

Eine Kommunikationspanne erster Güte, mit Folgen für das kriselnde Unternehmen. Denn offenbar übersetzten Konkurrenten die Zeitungsmeldung und spielten sie Geschäftspartnern von Hermes in Übersee zu. Dort sorgte der Text für Unruhe bei Kunden und Lieferanten des Schleifmittelherstellers – und für kritische Nachfragen in der Zentrale.



Peter Matthews ist seit Juli Geschäftsführer bei Hermes

© Achim Mulhaupt

"Es ist echt erstaunlich: Diese Zeitungsmeldung hat den Weg um die ganze Welt und zurück nach Deutschland geschafft", sagt Peter Matthews. Seit Anfang Juli ist er neuer Geschäftsführer bei Hermes. Vor allem die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten will er verbessern und sich Zeit für die Presse nehmen. "Kommunikation ist zwingend erforderlich", betont er.

### 'Hanseatische' Zurückhaltung

Die Rückendeckung der Gesellschafter hat Matthews jedenfalls. "Unsere Kontakte zur Presse waren minimal in den vergangenen Jahrzehnten, das kann man wohlwollend als 'hanseatisch' bezeichnen", resümiert Beiratsmitglied Becker.

Damit sei jetzt Schluss: „Notgedrungen, aber auch aus einer tiefen Einsicht heraus.“

Bloß nichts sagen – das scheint das Motto vieler Mittelständler zu sein, in guten, vor allem aber in schlechten Zeiten. Eine Studie der Initiative Unternehmenskultur bestätigt diesen Eindruck. "Die zentrale Erkenntnis war sicherlich, dass viele Mittelständler durchaus daran interessiert sind, in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden – dass sie aber oft nicht wissen, wie sie das schaffen sollen", sagt Wolfgang Exler-Bachinger, Geschäftsführer der Initiative und Inhaber einer Frankfurter PR-Agentur.

### **Wunsch und Wirklichkeit**

Wunsch und Wirklichkeit klaffen weit auseinander: Vier von fünf Mittelständlern halten Veröffentlichungen über ihr Unternehmen demnach für wichtig, aber nur jedes vierzehnte sieht sich in den Medien gut repräsentiert. Immerhin: Jeder zweite Chef findet die Berichterstattung verbesserungswürdig. "Wir haben festgestellt, dass die positiven Auswirkungen der Unternehmenskommunikation in der Krise von einem Konto stammen, auf das ein Unternehmen jahrelang eingezahlt hat", sagt PR-Profi Exler-Bachinger. Wer offen sowohl über Erfolge als auch über Niederlagen spricht, profitiert in schwierigen Zeiten von einer fairen Berichterstattung – und bleibt von bösen Überraschungen verschont. Das könne zum Beispiel bei Verhandlungen mit der Bank helfen, sagt Exler-Bachinger. "Banken sind froh, wenn jemand offen mit ihnen kommuniziert, und trauen dem Chef dann eher zu, eine Krise zu managen." Vor allem dann, wenn der schon vorher ein oder zwei Krisen erfolgreich in den Griff bekommen und darüber offen gesprochen hat. "So jemanden hält man dann auch für fähig, die dritte Krise zu managen, und ist vielleicht mit Krediten etwas großzügiger als bei jemandem, den man nicht kennt."

### **Die Belegschaft wird zuerst informiert**

Transparenz ist oberstes Gebot – auch für Unternehmen, die nicht an der Börse notiert und nicht verpflichtet sind, Geschäftszahlen und bedeutende Ereignisse zu veröffentlichen. "Öffentlichkeitsarbeit ist keine lästige Pflicht, sondern Managementaufgabe", sagt Nicola Leibinger-Kammüller, Vorsitzende der Geschäftsführung beim Werkzeugmaschinenbauer Trumpf. Wichtigstes Ziel sei es, immer glaubwürdig und offen zu sein. Und zwar nicht nur mit Kunden, Lieferanten und den Medien. "Die Information der Mitarbeiter hat für mich absolut Vorrang", betont die Unternehmerin. Besonders in Krisenzeiten sei das bedeutsam: "Wenn sie eine Nachricht zuerst aus der Zeitung erfahren, halte ich das für einen Fehler, denn das erzeugt Misstrauen."

Den Maschinenbauer mit seinen 8000 Mitarbeitern weltweit hat die Wirtschaftskrise auch nicht verschont: Im Juni kündigte Trumpf Kurzarbeit für vier deutsche Standorte an, unter anderem für den Firmensitz in Ditzingen. Fünf Sätze, klare, schnörkellose Sprache. "So eine Pressemitteilung muss nicht umfangreich sein. Sie muss in den ersten beiden Absätzen alle wichtigen Fragen beantworten und die Fakten kurz wiedergeben", sagt Ingo Schnaitmann, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit bei Trumpf.

Und so war von der Kurzarbeit auch niemand überrascht. "Wir hatten schon im Januar kommuniziert, dass der Auftragseingang rückläufig ist. Die Medien waren also vorbereitet." Die Mitarbeiter werden ohnehin regelmäßig über die Geschäftsentwicklung informiert. "Unsere Meldung fiel dann auch noch in ein Umfeld, in dem viele andere Firmen bereits Kurzarbeit angemeldet hatten", erinnert sich Schnaitmann. "Wir sind eher gefragt worden: 'Was, ihr geht erst jetzt in Kurzarbeit?'"

## Ruhe bewahren

"Krisen können durch fehlerhafte Kommunikation zur Bedrohung für ein Unternehmen werden", sagt der PR-Fachmann Kai vom Hoff. Wer folgende Regeln beherzigt, kommt besser durch die Krise:

1. Gehen Sie immer vom schlimmsten Fall aus. Worst-Case-Denken verhindert böse Überraschungen.
2. Suchen Sie den Dialog. Probleme sollten offen angesprochen und Fragen beantwortet werden. Weichen Sie unangenehmen Punkten nicht aus.
3. Definieren Sie Ihre Kommunikationsstrategie. Schnell, offen, transparent, das sollten wichtige Grundsätze sein.
4. Informationen sollten sofort und ohne Verzögerung weitergegeben werden – wann immer das möglich ist. Bei juristisch umstrittenen Punkten vorher klären, was veröffentlicht werden darf.
5. Bleiben Sie ruhig, und handeln Sie entschlossen und eindeutig.
6. Sagen Sie besser nichts, ehe Sie etwas Falsches sagen.
7. Zeigen Sie Mitgefühl – aber kein geheucheltes Mitleid.
8. Nach der Krise ist vor der Krise: Nutzen Sie Erfahrungen, und lernen Sie aus Fehlern – Ihren eigenen und denen anderer.

Regelmäßig über das Unternehmen zu berichten und dabei nicht nur die Erfolge in den Vordergrund zu stellen, sondern auch schwierige Situationen nicht zu verheimlichen hat bei Trumpf Tradition. „Wer so handelt, den begleiten die Medien, so meine Erfahrung, auch in schwierigen Zeiten fair“, sagt Firmenchefin Leibinger-Kammüller. Zur

Unternehmenskommunikation gehören auch die Geschäftsberichte, die Trumpf seit mehr als 20 Jahren veröffentlicht – und zwar freiwillig.

Damit findet das Familienunternehmen zunehmend Nachahmer. "Wir stellen fest, dass auch nicht börsennotierte Unternehmen erkennen, dass sie mit einem gut gemachten Geschäftsbericht wichtige strategische Kommunikationsziele erreichen können", sagt Peter Poppe, geschäftsführender Gesellschafter der Agentur Hamburger Geschäftsberichte. Trumpf zählt ebenso zu ihren Kunden wie die Deutsche Telekom, der Reisekonzern TUI und der Autozulieferer ZF Friedrichshafen.

Nichts beschönigen und immer offen und ehrlich kommunizieren, das ist Poppes Ratschlag. Natürlich gebe es auch immer wieder Situationen, in denen man noch keine gesicherten Informationen habe. "Dann ist es gut, wenn man das auch so sagt, bevor man gar nichts oder – noch schlimmer – etwas Falsches sagt." Und: Der Chef sollte handeln, bevor es zu spät ist und andere die Kommunikation an sich gerissen haben, zum Beispiel Gewerkschaften oder aufgebrachte Mitarbeiter, die nicht ausreichend über die Krise informiert wurden.

## Wenn Emotionen im Spiel sind

Schwierig wird es, wenn Emotionen im Spiel sind – wie bei der insolventen Kaufhauskette Hertie. Immer wieder schöpften die Beschäftigten neue Hoffnung: Die Verhandlungen über eine Rettung des Konzerns seien auf einem guten Weg, hieß es regelmäßig. Bis die potenziellen Retter Ende Mai überraschend einen Rückzieher machten – und damit das endgültige Aus für den Warenhauskonzern besiegelten. Der Düsseldorfer Rechtsanwalt und Hertie-Insolvenzverwalter Biner Bähr musste danach harte Kritik einstecken. "Der hat meiner Einschätzung nach monatelang ein zu positives Bild gezeichnet, was seinen Umgang mit Investoren angeht", wettete Nordrhein-Westfalens Wirtschaftsministerin Christa Thoben nach dem Scheitern der Gespräche.

## Rühriger Insolvenzverwalter

"Richtig ist, dass ich Optimismus erweckt habe, auch bewusst erweckt habe, weil ich das Vertrauen und die Zuversicht bei den Mitarbeitern wieder stärken wollte", sagt Insolvenzverwalter Bähr heute. Auch die Lieferanten habe er so dazu bewegen wollen, wieder zu liefern. "Es war schon von großer Bedeutung, dass ich nach innen und nach außen signalisiert habe, dass ich davon ausgehe, dass es langfristig weitergeht."

Die Mitarbeiter habe er ständig auf dem Laufenden gehalten und zum Ende jeder Woche eine Rund-E-Mail mit dem aktuellen Stand der Dinge verschickt. Auch über die Pläne für die kommende Woche, "sodass ich die Hoffnung hatte, dass die Mitarbeiter sich gut aufgehoben fühlen und sie nicht denken, da sitzt einer in der Zentrale und entscheidet über ihre Köpfe hinweg".

Wie präsent ein Insolvenzverwalter in den Medien sein sollte, sei Typsache, glaubt Bähr. Lieber nicht zu offensiv an die Öffentlichkeit gehen, lautet sein Motto. "Sondern nur dann, wenn man die Öffentlichkeit für den Erfolg des Insolvenzverfahrens benötigt." Und bei Hertie? Da sei das in gewissem Maße der Fall gewesen, "weil ich eben über die Öffentlichkeit auch sehr schnell meine Ziele kundtun, also insbesondere die Zuversicht bei Lieferanten, Kunden und auch den Mitarbeitern erhöhen konnte".

Dass die Kaufhauskette letztlich doch nicht gerettet wurde, sei sehr schade, meint Bähr. Es hänge aber mit aus seiner Sicht unvernünftigen Entscheidungen der Gesellschafter zusammen. "Das als Kommunikationspanne zu bezeichnen – so weit würde ich nicht gehen."

## Keine falschen Versprechungen

Nur nicht Hoffnungen wecken, die nicht erfüllt werden können – das gilt für alle Unternehmenskrisen. Etwas zu versprechen, was am Ende nicht eintritt, "das ist gerade in der internen Kommunikation der Kardinalfehler", sagt

Thomas Schulz. Mit seiner Kölner Agentur RW Konzept hat er sich auf die Kommunikation in Unternehmenskrisen spezialisiert und spricht für insolvente Firmen und deren Verwalter. In den vergangenen Jahren zum Beispiel fungierte Schulz als Sprachrohr für Agfaphoto, den Anlagenbauer Babcock Borsig, den Briefdienstleister Pin, die Kaufhäuser Woolworth und Wehmeyer – und ganz aktuell für Arcandor.

"Es gibt in einem Insolvenzverfahren nichts Schlimmeres als enttäuschte Erwartungen", warnt er. Seine Philosophie: "Sehr sachlich bleiben und die Dinge so kommunizieren, wie sie sind, als reine Fakten." Bei Insolvenzen sei häufig der Krankenstand in der Anfangsphase sehr niedrig, die Mitarbeiter seien hochmotiviert. Diese Motivation aufrechtzuerhalten sei eine echte Herausforderung. "Wenn Sie dann mit falschen Versprechungen arbeiten und zurückrudern müssen – ich glaube, dann bricht die Motivation völlig ein."

## Das Auftreten ist entscheidend

Auch für Schulz gilt der Grundsatz: Immer von innen nach außen kommunizieren. Erst sind die Mitarbeiter an der Reihe, dann Kunden, Lieferanten und die Presse. So lässt sich einer der häufigsten Vorwürfe vermeiden: "Wir haben es wieder mal aus der Presse erfahren müssen." Entscheidend sei bei einer Insolvenz außerdem das Auftreten: Nicht werblich, sondern sehr sachlich über die Fakten sprechen. "Immerhin befinden wir uns in einem Verfahren, das durch ein Gericht kontrolliert wird."



Der Schleifmittelhersteller Hermes in Hamburg

© Achim Multhaupt

Überhaupt an die Öffentlichkeit zu gehen, das hält der Kommunikationsprofi in den meisten Fällen für sinnvoll. "Aus meiner Erfahrung heraus macht es einen deutlichen Unterschied, ob ich ausschließlich intern kommuniziere oder ob ich mich traue, das, was ich den Mitarbeitern sage, auch öffentlich kundzutun. Es gewinnt dadurch eine höhere Glaubwürdigkeit." Lokale Medien hält Schulz in diesem Zusammenhang für besonders wichtig, weil sie von den Beschäftigten stärker wahrgenommen werden und so auch einen wichtigen Teil der Mitarbeiterkommunikation übernehmen.

### Defizite im Mittelstand

Defizite sieht er vor allem bei mittelständischen Unternehmern. In Insolvenzfällen räche es sich oft, wenn Firmen vorher nie mit den Medien gesprochen hätten. "Dann kommt ein Unternehmen auf einmal in die Medien, das sogar strategisch für Kunden und Zulieferer eine wichtige Rolle spielt, aber keiner weiß, was die machen, und niemand kennt den Geschäftsführer." Wenn sich eine Firma dagegen durch eine kontinuierliche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einen Vertrauensvorsprung erarbeitet habe, lasse sich auch eine Krisensituation des Unternehmens besser vermitteln.

Dass sich ein offener Umgang mit Informationen über das Unternehmen und eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit langfristig auszahlen, scheint sich unter mittelständischen Unternehmern langsam herumzusprechen. Zumindest zeigt das die Nachfrage kleiner und mittlerer Firmen nach Kommunikationsprofis: "Die ist in den vergangenen Jahren überproportional gestiegen", sagt Ulrich Schuhmann, der sich mit seiner Personalberatung darauf spezialisiert hat, Experten für Public Relations an Unternehmen zu vermitteln. "Es ist deutlich feststellbar, dass die Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit über Werbung hinaus im Mittelstand angekommen ist." Auch Firmen, die keinen direkten Kontakt mit Endverbrauchern haben, hätten ihren Personalbestand in der Öffentlichkeitsarbeit deutlich aufgestockt, sagt

Schuhmann. Bei kleineren Firmen ohne eigene Kommunikationsabteilung sei zudem häufig festzustellen, dass sie fallweise PR-Agenturen beauftragen. Gerade in der aktuellen Krise gebe es einen Trend, Aufträge an externe Profis zu vergeben.

### Sanierung mit offenen Karten

Der Hamburger Schleifmittelhersteller Hermes ist das beste Beispiel: Nach hanseatischem Schweigen und Kommunikationspannen hat der neue Geschäftsführer Peter Matthews nun einen PR-Profi mit der Pressearbeit beauftragt – und zudem einen neuen Kommunikationsstil eingeführt: offen über Probleme sprechen, bevor es andere tun.

"Wirtschaftskrise zwingt Hermes zu Umstrukturierungen", heißt es in einer Pressemitteilung Ende Juli, vier Wochen nachdem Matthews seinen neuen Job angetreten hat. Im Text werden Details zum Sanierungsplan genannt, inklusive vorgesehener Produktionsverlagerung ins Ausland, der Ausgliederung eines Standorts und sogar der Ankündigung, dass rund 240 der 1300 Stellen gestrichen werden. Aber es ist eben auch die verbindliche Zusage des Chefs zu lesen, den Standort Hamburg zu erhalten.

Das "Hamburger Abendblatt" berichtete auch über die Sanierung – mit einem entscheidenden Unterschied: Das Management erläuterte seine Pläne selbst und hatte genügend Raum, sein Vorgehen zu erklären und zu rechtfertigen. Dieses Mal war die Geschäftsleitung nicht nur für eine Stellungnahme zu erreichen, sie trieb die Veröffentlichung sogar selbst voran. Weil sie mit den Fakten von sich aus an die Medien herantrat, bevor es andere taten.

### Fünf Tipps: Was tun, wenn es eng wird?

#### Was tun, wenn es eng wird?

Viele Firmen trifft eine Insolvenz zwar nicht überraschend, aber unvorbereitet. Wer sich

frühzeitig damit auseinandersetzt, kann entscheidenden Einfluss auf den Verlauf nehmen, sagt Hans Haarmeyer, Direktor des Deutschen Instituts für angewandtes Insolvenzrecht. Eine Krise muss dann nicht einmal in einer Insolvenz enden. Die beste Strategie – vom ersten Krisentreffen bis zum Insolvenzantrag:

### **1. Gläubiger informieren**

Wenn ein Unternehmen in Schieflage gerät, sollte es mit denjenigen reden, die ihm die meisten Probleme bereiten oder am besten helfen können, diese zu lösen: mit den Gläubigern, insbesondere mit den Banken.

### **2. Perspektiven aufzeigen**

Beim Gespräch mit der Bank auf keinen Fall als Bittsteller auftreten. Für die Gläubiger muss vielmehr eine klare Perspektive erkennbar sein. Tipp des Insolvenzrechtlers Haarmeyer: "Ein externer Experte sollte das Unternehmen vor dem Termin mit der Bank unter die Lupe nehmen und bestätigen, dass es sanierungswürdig und -fähig ist." Dieser Experte sollte ein ausgewiesener Restrukturierer sein.

### **3. Mitarbeiter einbinden**

Auch hier spielt die Kommunikation eine große Rolle: Das Gespräch mit den Mitarbeitern kann entscheidende Impulse für eine erfolgreiche Sanierung bringen. Wer seine Leistungsträger einbindet, profitiert auf zweierlei Weise: Zum einen kennen die Verantwortlichen ihre Bereiche und können eigene Lösungsvorschläge erarbeiten. Zum anderen verhindert die Geschäftsleitung so einen "Brain-Drain", also das Abwandern qualifizierter Mitarbeiter, das sich in Krisenzeiten besonders negativ auswirkt. Wenn diese Punkte nicht geholfen haben:

### **4. Insolvenz anmelden**

Ein bedeutender Schritt, der für ein Unternehmen sowohl die Rettung als auch das endgültige Aus bedeuten kann. Deshalb ist es wichtig, den Insolvenzantrag gut vorzubereiten. Wer vor dem gerichtlichen Verfahren gute Arbeit leistet, wird später belohnt – indem er einen größeren Einfluss auf wichtige Entscheidungen nehmen kann. Trotzdem ist Eile geboten, denn wenn ein Insolvenzgrund wie Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung vorliegt, muss der Antrag innerhalb von drei Wochen beim zuständigen Amtsgericht eingereicht werden.

### **5. Insolvenzverfahren**

Wenn der Schuldner selbst den Insolvenzantrag stellt, kann er eine Planinsolvenz in Eigenverwaltung beantragen. Dabei hat die Geschäftsleitung weiterhin das Sagen und repräsentiert das Unternehmen auch nach außen. Alle Vorgänge werden gerichtlich überwacht und von einem Sachwalter beaufsichtigt. Auch ein Insolvenzplan bietet viele Vorteile und macht das Verfahren schneller und flexibler. So können etwa Vereinbarungen über die Befriedigung der Gläubiger getroffen werden, die von den strengeren Vorschriften des Regelinsolvenzverfahrens abweichen. Ein Planverfahren lässt sich oft innerhalb weniger Monate abwickeln, also deutlich schneller als eine Regelinsolvenz. Außerdem kann der Unternehmer Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen und ist oft in einer besseren Verhandlungsposition. Die Gläubiger können bei einem Insolvenzplan auf höhere Quoten (teilweise zehnmal so hoch wie bei einer Regelinsolvenz) und auf eine schnellere Rückzahlung der offenen Beträge hoffen.



### **Kommunikationsregeln: "Die Geschäftsleitung bedauert, mitteilen zu müssen ..."**

Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig, mit offenen Karten zu spielen. Kleinere Unternehmen können sich häufig keinen Mitarbeiter leisten, der eigens für die Unternehmenskommunikation zuständig ist. impulse hat die wichtigsten Krisentipps von PR-Profis zusammengestellt.

#### **Die Belegschaft zuerst**

Grundsätzlich gilt: Erst kommen die Mitarbeiter, dann die Öffentlichkeit. Wenn die Presse informiert wird, darf sie nicht mehr wissen als die Beschäftigten. Umgekehrt schon: "Es kann durchaus sein, dass die Mitarbeiter mehr Informationen haben als die Öffentlichkeit", sagt Ingo Schnaitmann, Leiter der Öffentlichkeitsarbeit beim Maschinenbauer Trumpf. Zweiter Grundsatz aus seiner Sicht: Kontinuierlich informieren und die Öffentlichkeit so am Wohl (und Wehe!) des Unternehmens teilhaben lassen. Das schafft Vertrauen und Bekanntheit.

#### **Tacheles reden**

Die Lage sollte nicht beschönigt, aber auch nicht dramatisiert werden. Außerdem sollten Chefs nur Fakten kommunizieren. Mutmaßungen, die sich am Ende vielleicht als falsch herausstellen, können sich zu fatalen Pannen entwickeln. "Wer zu werblich an die Sache geht, läuft Gefahr, dass er falsche Hoffnungen weckt und Dinge verspricht, die er später nicht halten kann", sagt PR-Profi Thomas Schulz von RW Konzept. Und: "Keine Wasserstandsmeldungen geben." Es ist zwar sinnvoll, die Mitarbeiter kontinuierlich zu informieren, aber nur, wenn es auch etwas zu sagen gibt.

**Hiobsbotschaften überbringt der Chef** "Optimal ist es, wenn in der Krise nur einer spricht", sagt Schulz.

Deshalb sind einheitliche Sprachregelungen so wichtig. Grundsätzlich solle der Chef möglichst oft selbst das Wort ergreifen, ergänzt Trumpf-Sprecher Schnaitmann: "Am glaubwürdigsten ist ein Familienunternehmen, wenn der Inhaber oder die Geschäftsführung für dieses spricht."

#### **Keine Angst vor der Presse**

Wer keine Medienerfahrung hat, sollte bei der lokalen Presse anfangen. „Die halte ich für entscheidend, denn sie ist an dem Ort, an dem das Unternehmen seinen Sitz hat und die Mitarbeiter zu Hause sind“, sagt Schnaitmann. Zweiter wichtiger Ansprechpartner: die Fachmedien. Die Angst, dass Konkurrenten über die Presse zu viele interne Details über das eigene Unternehmen erfahren, ist unbegründet, findet Schnaitmann. Wer auf Messen präsent sei, seine Firma im elektronischen Bundesanzeiger präsentiere und in der Branche mit Kollegen über die Geschäftsentwicklung spreche, könne sich und sein Unternehmen auch in der weiteren Öffentlichkeit positionieren.

#### **Die Öffentlichkeit suchen und finden**

"Das Internet ist heute unverzichtbar, das muss ein absoluter Standard sein", sagt Peter Poppe, Gesellschafter der Agentur Hamburger Geschäftsberichte. Insbesondere Firmen, über die ohnehin in Onlineforen oder Blogs diskutiert wird, sollten selbst auch im weltweiten Netz präsent sein. Nie sollten Firmenchefs allerdings selbst versuchen, ihr Image in Diskussionsbeiträgen aufzupolieren oder Dinge im Sinne des Unternehmens "richtigzustellen". So etwas fliegt meist auf. Weitere Kommunikationswege: Pressemitteilungen, Einzelgespräche mit Journalisten oder Pressekonferenzen.