

Kommunikation im Wirtschaftskrieg

Gerüchte als Waffen im Kampf um Marktanteile

1. Krieg in der Wirtschaft?

„Wir haben den Krieg gewonnen!“, triumphierte der Chef des britischen Handy-Riesen Vodafone, als dieser nach einer medienwirksamen Übernahmeschlacht den deutschen Traditionskonzern Mannesmann gegen dessen Willen geschluckt hatte. Wenn diese aber den Krieg gewonnen haben, wer hat ihn dann verloren? Wer sind die Opfer? Seit wann wurde uns dieser Krieg erklärt? Ist er zu Ende, oder ist es nur der Anfang? Sind wir darauf vorbereitet? Welche Rolle kommt der Kommunikation in diesem Bereich zu?

Aufstieg und Fall von Unternehmen liegen trotz Innovation, guter Produktpalette und Zukunftspotential immer enger beieinander. Offensive und defensive Strategien erfahren eine neue Bedeutung. Unternehmen, die in ihrer bisherigen Struktur von Dauer schienen, verschwinden (Grundig), übernehmen andere (Daimler-Chrysler) oder werden übernommen (Mannesmann). Was heute zählt, sind weniger Realitäten als Wahrnehmungen und die daraus resultierenden Erwartungen!

Der Erfolg eines Unternehmens beruht immer noch auf einer guten Produkt-, Preis-, Service- und Marktstrategie. Erfolg zieht aber auch wie im Privatleben Neider an und lässt unfaire Methoden erwachsen, um diesen zu zerstören und die eigenen Interessen durchzusetzen.

Man kann diesen Prozess bezeichnen wie man will: Globalisierung der Märkte, verschärfter Kampf um Kunden und Marktanteile, Verteilungskampf oder auch Wirtschaftskrieg. Fakt ist, dass in Zeiten der Rezession oder der Stagnation der weltweiten Nachfrage nach Produkten oder Dienstleistungen immer mehr Unternehmen bewusst wird, das sie ihr zukünftiges Schicksal nicht mehr durch ein Anwachsen der Absatzmärkte, sondern nur noch auf Kosten der direkten Konkurrenz und deren Marktanteile erreichen können.

Aber wieso „Krieg in der Wirtschaft“? Für General a.D. Dr. Günter Kießling liegt die Erklärung darin, dass der Krieg ein Akt der Gewalt ist. Krieg ist darauf angelegt, mit Gewalt dem Gegner den eigenen Willen aufzuzwingen. In dieser Welt geht es um Macht. Selbst dann, wenn es gelingen sollte, den Krieg als Mittel der Politik zu verbannen. Macht wird aus der Sicht des Generals ein Mittel der Politik bleiben. Und um Macht, Ego und den daraus resultierenden Fragen geht es auch im Wirtschaftsleben. Denn : Wir alle wollen Sieger sein, auch der Gegner. Nur sind leider nicht immer die Mittel, die zum Erreichen gewisser Ziele eingesetzt werden, « ethisch ».

In der Biographie von Jacke Welch, dem ehemaligen CEO von General Electric und für viele der «erfolgreichste Manager der Welt », findet man folgende Passage: « Wirtschaft und Krieg mögen unterschiedlichen Zielen dienen und verschiedenen Regeln gehorchen. Doch in beiden Sphären ist man mit dem unabhängigen Willen anderer Parteien konfrontiert. Für Thomas Mann ist « eine schmerzliche Aussage besser als eine Lüge ». Nicht alle (Vor-) Fälle, in denen die Krisenkommunikation zum Schutz des Unternehmens eingreifen muss, sind solche, die « nur » durch Zufall entstanden sind. Manchmal steht auch ein Akteur am Anfang derselben, der mit dieser seine eigenen Ziele verfolgt.

Bereits Präsident Francois Mitterand schrieb in seinem „Brief an alle Franzosen“ vom April 1988 folgende Passage: „Betrachten wir die Weltwirtschaft, so sieht man ein Schlachtfeld vor sich, auf dem sich die Unternehmen einen gnadenlosen Krieg liefern. Gefangene werden nicht gemacht. Wer fällt, stirbt. Der Sieger kämpft nach alterproben kriegsstrategischen und sehr einfachen Regeln: die beste Vorbereitung, die schnellsten Bewegungen, der Vorstoß auf feindliches Terrain, gute Verbündete, der Wille zum Sieg.“

Die Arbeit der Kommunikation bleibt hiervon nicht unberührt, im Gegenteil. Nachdem die Wahrnehmung immer mehr an Einfluss gegenüber der Realität gewinnt, und die Informationstechnologien wahre, aber auch falsche – gegebenenfalls mit Absicht verbreitete – Informationen weltweit weiterleitet, wird sich auch die Kommunikation dieser Herausforderung nicht verschließen können.

2. « Konventionelle » PR

Die konventionelle PR ist weiterhin von großer Bedeutung für die Außenwirkung von Unternehmen. Doch welche Hilfe bietet sie, wenn ein Unternehmen « unter feindlichem Beschuss steht » ? Dementieren, und mag es noch so « glaubwürdig » sein, wird einen solchen Kommunikationsangriff nicht stoppen. Nehmen wir doch das Beispiel « Brent Spar », wer von uns glaubte denn, durch ein « Dementi » eine Organisation wie den « Grünen Frieden » aufhalten zu können ?

Neue Angriffsformen verlangen nach neuen unkonventionellen Methoden. Der erste Schritt ist, sich des fundamentalen Unterschieds zwischen Realität und Wahrnehmung bewusst zu werden : In der Realität war zum Beispiel « Shell » der Goliath, und Greenpeace der « Zwerg ». Shell hatte die notwendigen Ressourcen, die notwendigen politischen Verbindungen und ist trotzdem der Verlierer. Warum ? Weil in der Wahrnehmung die Karten oft anders gemischt sind.

Was für den deutschsprachigen Kommunikationsmarkt neu sein wird, ist in Frankreich schon seit Jahrzehnten ein alter Hut, beziehungsweise ein anerkannter Bestandteil in Theorie und Praxis der Krisenkommunikation. So gibt es bei der ESLSCA seit 1997 einen speziellen Ausbildungsgang in Psychologischer Kriegführung für die Wirtschaft. An allen großen französischen Wirtschaftsschulen ist das Thema « Intelligence » Bestandteil der akademischen Ausbildung der Wirtschaftseliten von Morgen.

Für Christian Harbulot, den Direktor dieses Departements der ESLSCA, stellt sich die Problematik folgendermaßen dar : In den letzten zwei Jahrzehnten, auch unter dem Aspekt des härteren Wettbewerbs, hat sich der Dialog – der manchmal leider die Form des Monologs annimmt – eine echte Veränderung erfahren. Unternehmen sind nun einem mehrfachen Druck ausgesetzt, und in ihren Entscheidungen nicht mehr nur den direkt in das Leben des Unternehmens eingebundenen Akteuren rechenschaftspflichtig, sondern auch einer breiteren Landschaft bestehend aus dem Staat, den Verbraucherschutzorganisationen, den Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen sowie weiteren internationalen Organisationen verpflichtet.

Der Dialog mit diesen sich beteiligenden Akteuren ist nicht immer möglich in Anbetracht der Einflussnahme, denen sie ausgesetzt sind. Manchmal ist es

notwendig, sie zu bekämpfen: sie von ihren Positionen abzubringen, sie zu zwingen, sie zu schwächen oder zu destabilisieren. Das Unternehmen bewegt sich heute im Herzen eines komplexen Systems, in dem das Wettbewerbsumfeld nur eine von mehreren Facetten ist. In diesem Konfliktfeld werden die öffentlichen Verwaltungen und die Unternehmen mit einer doppelten Problematik konfrontiert:

-
- Eine externe Problematik, die durch diese neue Form der Guerilla, der Verbreitung von Nachrichten in Echtzeit und der mehrfachen Wechselwirkungen der Beteiligten, die abwechselnd Sender, Relais und Empfänger sind, entsteht.

Unternehmen werden also gerade im Bereich der Kommunikation mit den unabhängigen Willen anderer Parteien konfrontiert. Gefechte und Kriege wurden noch nie gewonnen, indem man immer nur Rückzugsgefechte führte. So ist es auch im Bereich der Kommunikation : ein offensiveres, über ein reines «Dementi » hinausgehendes Vorgehen sollte situationsgebunden zum Einsatz kommen.

3. Das Gerücht

Eine der wirkungsvollen Angriffsformen gegen Unternehmen ist das Gerücht. Niemand weiß woher es kommt, aber mit der Zeit kennt es jeder. Für Jean Noël Kapferer ist „Das Gerücht ist die Vermittlung des Unmittelbaren. Das Medium von nebenan. Es kümmert sich um alles, was die großen Medien nicht beachten.“

Gerüchte werden im Allgemeinen in Verbindung gebracht mit veralteten Informationen. Jedoch, wenn es Gerüchte gibt, die auf falschen Informationen basieren, gibt es doch auch solche, die auf richtigen Informationen aufbauen. Gerüchte, die auf „wahren“ Informationen basieren sind also oft gefährlicher als die „falschen“, und machen es selbstverständlich schwieriger, diese zu bekämpfen.

Hinsichtlich der Gerüchte zählt das, was die Leute glauben (wollen). Ob diese Informationen nun richtig oder falsch sind, macht keinen großen Unterschied. Wenn zum Beispiel über das Produkt eines Unternehmens der Nahrungsmittelindustrie das Gerücht zirkuliert, dass der Konsum dieses Produktes dick machen würde, obwohl dies nicht den Tatsachen entspricht, hat der Hersteller ein Problem. Wenn dieses Produkt die Konsumenten wirklich zunehmen lässt, der Käufer dies aber nicht glaubt, wird es keine Auswirkungen auf ihren Umsatz haben. Bei Gerüchten ist Glaubwürdigkeit also wichtiger als die Wahrhaftigkeit, die im Falle willentlich und willkürlich verbreiteter Gerüchte einer der Faktoren der gesuchten Glaubwürdigkeit sein kann.

4. Die Auswirkungen von Gerüchten

Kein Gerücht ist so gefährlich wie ein Gerücht z.B. über eine Währung. Es kann Tatsachen schaffen (Jacques Rueff). Gerüchte können spontan entstehen, aber auch das Ereignis einer gegen sie gerichteten feindseligen Planung sein. In jedem Fall, egal ob es sich an der Glaubwürdigkeit einer Persönlichkeit aus Wirtschaft, Politik oder Gesellschaft vergeht, oder die Reputation eines Unternehmens berührt, die Auswirkungen eines Gerüchtes können weit reichend, verheerend und teuer sein. Die Antwort der europäischen Unternehmen auf die geradezu perversen Effekte dieser unkontrollierbaren „Media“ basiert oft auf überlegtem Denken und Handeln. Diese Herangehensweise an die Problematik ist jedoch selten ausreichend genug,

um die Krisen, die im Zusammenhang mit Gerüchten stehen, zu begreifen und zu bewältigen.

Das Gerücht ist schon seit langer Zeit bekannt und wird erfolgreich angewandt. Es wird von Vergil gefürchtet, und von Machiavelli empfohlen. Die Sozialwissenschaftsforschung hat seinen Status verändert. Aus einem „empirischen Trick“ wurde ein System psychologischer Waffen oder eine Komponente derselben. Um ein Gerücht zu bekämpfen, war der gesunde Menschenverstand noch vor einigen Jahrhunderten ausreichend. Er kann auch noch gegen einen Gegner genügen, der sich auf diesen beschränkt. Aber angesichts eines von Fachleuten der gegnerischen Seite auf sie geplanten Angriffs oder eines besonders zähen Gerüchtes wird nur ein professioneller Gegenschlag, der auf wissenschaftlichen Erkenntnissen und Methoden basiert, Chancen auf Erfolg vereinen.

5. Der Angriff

Stellen wir uns doch einmal vor, dass Sie sich folgender Situation befinden: In den Medien wird ein Gerücht gegen Sie kolportiert. Wie gilt es nun für Sie zu reagieren? Die Möglichkeiten des Justizwesens sind sehr begrenzt. Sie können möglicherweise einen Anspruch auf Gegendarstellung durchsetzen, was aber schlimmstenfalls noch zu seiner weiteren Verbreitung beiträgt. Neben der klassischen Möglichkeit des Rechts, die jedoch nur von begrenzter Effizienz ist, stehen Ihnen zwei Möglichkeiten zur Auswahl: das Anti-Gerücht sowie das Kontra-Gerücht.

6. Das Anti-Gerücht

Dementis werden von vielen Journalisten als Bestätigung einer Nachricht, die bisher ein Gerücht war, empfunden. Die Taktik des Anti-Gerüchtes besteht darin – und es ist gerade diese, die von den meisten Opfern eines Gerüchtes angewandt wird – das Gerücht, dessen Ziel man ist, zu leugnen. Dies geschieht, indem man zur Untermauerung seiner Aussage Argumente anführt, die deren Fundiertheit und Wahrhaftigkeit belegen sollen. Glaubwürdigkeit, respektive Wahrnehmung, hat jedoch mehr Gewicht als Wahrhaftigkeit und Realität. Und man muss sich auch zu Recht fragen, wie das Dementieren eines Gerüchtes bei den Empfängern dieser Botschaft ankommt. Für viele Journalisten gilt inzwischen das Dementi als „Bestätigung“ einer Nachricht, die bisher ein Gerücht war.

Aber abgesehen von der Unwirksamkeit dieser Vorgehensweise kann diese sogar kontra-produktiv sein. Die Umsetzung des Anti-Gerüchtes nimmt im Allgemeinen entweder die explizite oder die implizierte Form an. Denken wir einmal über die „perversen“ Nebenwirkungen jeder dieser Formen nach.

In der expliziten Form kann die Verteidigungsbotschaft folgendermaßen zusammengefasst werden: „ein Gerücht über eine Person, ein Unternehmen oder eine Partei ist im Umlauf. Dieses Gerücht ist falsch, hier haben sie den Beweis dafür.....“. Diese Methode verstärkt im Allgemeinen die Glaubwürdigkeit des Gerüchtes, da es nun von den Medien aufgenommen wird. Dies führt dazu, dass Personen hiervon erfahren, die vorher davon keine Kenntnis hatten. Man erweist sich also oft selbst einen Bärendienst. Diese Methode kann jedoch interessant sein, wenn sich ein schwaches Gerücht in der Anfangsphase befindet, und die Botschaft des Anti-Gerüchtes von großer Wirkung ist. Der Wirkungsgrad besteht jedoch nicht in erster Linie mit dem logischen und rationellen Charakter der Argumente in

Verbindung, sondern mit der emotionalen und aktiven Stärke der Botschaft in ihrer Gesamtheit.

Die implizite Form erscheint subtiler und scharfsinniger: „Ein Gerücht, das wir nicht wiederholen werden, geht um und betrifft (Person, Firma, Produkt). Dieses Gerücht ist dabei gänzlich unbegründet. Diese Vorgehensweise wird die Vorstellungskraft und Phantasie der Leute anregen. Sie werden sich nun fragen, welches nun dieses geheime Gerücht sein kann..... Und es wird eine Menge Leute geben, von denen jeder sein eigenes, neues Gerücht erschaffen wird, indem sie behaupten werden, dass es sich dabei um ein Gerücht handelt, das sich im Umlauf befindet. Unter diesen „Babys“ wird es einige geben, die allen Erfolgskriterien des Gerüchtes entsprechen. Diese werden also weiter bestehen. Man wird sich dann mit einem oder mehreren Gerüchten gleichzeitig auseinandersetzen müssen, die der Gegner sich allein nicht hätte ausdenken können.

Obwohl diese Taktik in bestimmten Fällen nützlich sein kann, ist aus diesem Grund von der Taktik des Anti-Gerüchtes in vielen Situationen abzuraten. Die Taktik des Gegengerüchtes ist ihr vorzuziehen.

7. Das Gegengerücht

Für Arthur Schnitzler „weiß das Gerücht selten, was wir tun, aber immer, wohin wir treiben.“ Die Auswirkungen eines Gerüchtes beschränken sich also nicht nur auf die Gegenwart, sondern können auch langfristige Auswirkungen auf die persönliche Karriere, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens oder der Partei haben. Sie werden sich sicherlich an mehrere solcher Vorfälle erinnern, in denen Gerüchte Menschen oder Institutionen aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft entscheidend geschadet haben.

Berthold Brecht erkannte: „Wenn die Wahrheit zu schwach ist, sich zu verteidigen, muss diese zum Angriff übergehen.“ Der Eintritt unserer Gesellschaft in das Zeitalter der Information hat den Wirkungsgrad und vor allem die Verbreitungsgeschwindigkeit von Gerüchten entscheidend vervielfacht. Es gilt also, nicht zu zögern und Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Ziel dieser Taktik ist das Lancieren eines Gegengerüchtes, dessen Aufgabe es ist, die (Aus-)Wirkungen des gegen sie lancierten Gerüchtes zu zerstören oder zu begrenzen.

Die Position des Gegengerüchtes ist, im Gegensatz zu der defensiven des Anti-Gerüchtes, eine offensive. Wir werden am Beispiel eines besonders gefährlichen und schwerwiegendes Gerüchtes aus einer Auswahl zahlreicher Taktiken im Sinne einer möglichst plastischen Darstellung drei davon hervorheben : Sie sind als Pressesprecher in der Situation, dass ein Gerücht über Sie selbst, einen wichtigen Entscheidungsträger ihres Unternehmens oder ihrer Partei - kurz vor bevorstehenden Wahlen – zirkuliert und dem Vorwurf der Pädophilie aussetzt.

8. Die Taktik der « Counter-Batterie »

« Die Mitglieder der gegnerischen Fraktion finden es sehr schlau, über Herrn..... zu erzählen, dass dieser einen seltsamen Geschmack habe. Angesichts der Lage, in der sie (die Gegner) sich befinden, ist es begreiflich, weswegen diese ein Interesse daran haben, dieses Gerücht zu verbreiten. »

Hier gilt es nun Ihrerseits durch das Vorlegen konkreter Beweise Ihren Standpunkt zu untermauern. Diese Taktik vereinigt zwei große Vorteile : Erstens : ein Gerücht, dessen Quelle genannt wird, hat umgehend weniger Wirkung. Zweitens : eine Quelle, die ein Interesse daran hat, eine Mitteilung zu verbreiten, macht diese Mitteilung weniger glaubwürdig. Sollte die Quelle dieses Gerüchtes nicht identifiziert sein, oder sollte es besser sein, die gegnerische Fraktion nicht zu benennen, gibt es weitere Varianten dieser Taktik, deren Erklärung jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen würde.

9. Die Verwässerung des Gerüchtes

Gerüchte über Pädophilievorwürfe laufen momentan gegen mehrere Führungskräfte verschiedener Unternehmen von.... (hier gilt es, den Bereich so auszudehnen, um auch die gegnerische Fraktion einzuschließen. Diese Gerüchte, deren Ziel es offensichtlich ist, diesen Industriezweig zu schwächen, ist wahrscheinlich seitens eingeführt worden. Hier gilt es, eine andere Quelle auszuwählen, die aber berechtigtes Interesse daran hat, es zu tun. Hier sollte man allerdings beachten, nicht zu präzise in seinen Äußerungen zu sein, um juristische Probleme zu vermeiden.

Diese Vorgehensweise minimiert die Wirkung des Gerüchtes auf ihr Unternehmen, da sie dessen Wirkung auf einen ganzen Bereich verteilt. Außerdem muß ihr Gegner von nun an auch das Gerücht, das von ihm lanciert wurde, bekämpfen. Durch die Verwässerung des Gerüchtes , die damit auch den außergewöhnlichen Charakter des Inhaltes des Gerüchtes verändert, wird damit auch der Drang, es weiterzuverbreiten, vermindert.

10. Das « Gegenfeuer »

« Wir haben zu unserer großen Verblüffung erfahren, dass Herr..... beschuldigt wird, mehrere Mätressen auf Kosten der Firma zu unterhalten. Das Privatleben unseres Mitarbeiters geht nur ihn etwas an, aber wir können auf jeden Fall bestätigen, dass er kein Geld der Firma für seine persönlichen Zwecke verwendet. » Ziel dieser Taktik ist es, ein Gerücht zu lancieren, das andere Gerücht unglaubwürdig erscheinen lässt : Wie sollte jemand, dem nachgesagt wird, sich in solch einem Maße für Frauen zu interessieren, schuldhaft Beziehungen zu jungen Kindern zu pflegen ?

Natürlich gibt es noch weitere Taktiken, die gemäß der Situation und ihrer vorhersehbaren Entwicklung kombiniert werden .man darf jedoch nicht vergessen, dass auch ein Gegengerücht ein Gerücht ist. Damit auch das Gegengerücht in der entsprechenden Weise funktioniert, wie man es wünscht, muss es mit den Basisregeln des Gerüchtes übereinstimmen. In Anbetracht des sensiblen Charakters einer Situation, die Anwendung von Gegengerüchten erfordern, ist die Erstellung einer Studie vor jeder Anwendungsmöglichkeiten absolut notwendig.

11. Und die Ethik?

Diese Frage wird gerne gestellt, wenn qualitative Fragen nicht mehr vorhanden sind. Der Fall Bayer „Lipobay“ soll uns hier als Beispiel dienen. Es gibt hier im Endeffekt zwei Möglichkeiten:

Bayer hatte ein schlechtes Produkt konzipiert, und die „Quittung“ dafür bekommen.

Bayer hatte ein gutes Produkt konzipiert, aber dafür nicht alle Möglichkeiten der Kommunikation, insbesondere der offensiven Kommunikation, die hier geboten gewesen wäre, eingesetzt.

Wir möchten deswegen glauben, dass in der Firma Bayer „Menschenfreunde“ sind, die ein gutes Produkt konzipiert haben, dafür aber nicht alle Möglichkeiten der Kommunikation ausgeschöpft haben. Die Krisenkommunikation von Bayer war zu 100% ethisch. Doch niemand hat es ihnen gedankt! Niemand hat ihnen hierzu gratuliert! Denn sie standen und stehen auf der Seite der Verlierer.

12. Empfehlungen

Das Gerücht ähnelt einer ansteckende Krankheit. Es kann spontan aus der Zusammenkunft mehrerer (UN-)günstiger Umstände entstehen und wenn das Umfeld geeignet ist, sich schnell verbreiten. Aber Gerüchte können auch das Resultat einer beabsichtigten Aktion sein, wie es eine Krankheit ist, die durch den Einsatz einer biologischen Waffe ausgelöst wird. Und hier liegt die große Gefahr des Gerüchtes. Beide Waffen können, wenn sie schlecht gehandhabt werden, sich gegen ihren Schöpfer wenden. Lancieren Sie also keine Gerüchte und verbreiten sie diese auch nicht weiter. Aber die Erkenntnis um die Mechanismen des Gerüchtes ermöglicht, sich besser vor schädlichen Auswirkungen und Folgen der Verbreitung desselben zu schützen.

Autoren:

Wolfgang Reineke

Publizist und Unternehmensberater für strategische Kommunikation

Claude Rainaudi

Unternehmensberater und Dozent mit den Schwerpunkten Sozialpsychologie und psychologische Kriegführung.

Bernd Oliver Bühler

Direktor für Internationale Kommunikation der Managementschule ESLSCA und Wirtschaftspublizist