

## Die **gefallenen Engel**

### Experte für Krisen-PR zur ADAC-Affäre: „Alles muss auf den Tisch“

**E**inen Totalschaden“, nennt es ADAC-Präsident **Peter Meyer**. Und will nach dem Skandal um gefälschte Zahlen beim Autopreis *Gelber Engel* doch noch Konsequenzen ziehen, allerdings keine weiteren personellen. Den Autopreis will der ADAC-Obere einstellen. Der inzwischen zurückgetretene Kommunikationschef **Michael Ramstetter** hatte die Affäre als Chefredakteur der Mitgliederzeitschrift *Motorwelt* ausgelöst, indem er jahrelang die Teilnehmerzahlen bei der Wahl zum „Lieblingsauto der Deutschen“ nach oben frisiert hatte.

Präsident Meyer schloss nach dem Rücktritt Ramstetters weitere Rücktritte in der Führungsetage des Autoclubs aus, verwies auf die Alleinverantwortung seines damaligen Kommunikationschefs. Der ADAC wolle sich künftig auf seine Kernkompetenzen besinnen, um wieder Vertrauen für die Organisation aufzubauen, sagte Meyer in einem Interview mit dem Fachblatt *Automobilwoche*.

Den Chefredakteur austauschen und den Preis des Anstoßes abschaffen – reicht das aus, um das Glaubwürdigkeitsproblem des ADAC zu lösen? Nein, meint **Professor Matthias Michael**. Der Experte für Krisen-PR, verrät im Interview mit *text intern*, was Öffentlichkeit und Medien vom kriselnden Automobilclub erwarten.

**textintern Der Ruf des ADAC ist durch die Manipulations-Affäre schwer beschädigt. Auch weil man die Vorwürfe zunächst abstriht. Hätte der Skandal mit mehr Transparenz verhindert werden können?**

**Michael** Transparenz hätte dem ADAC immer gut getan, dann wäre es nicht zu diesem Skandal gekommen. Aber das ist Geschwurbel über das Gestern. Der ADAC muss jetzt handeln. Schonungslos. Ohne Ansehen der Personen und ohne Rücksicht auf sie. Um als Organisation wieder glaubwürdig zu werden, muss er

mehr tun, als man von ihm erwartet. Und die Erwartungen sind enorm.

**textintern Was würden Sie als Profi für Krisen-PR den Verantwortlichen denn raten?**

**Michael** Der ADAC sollte den Eindruck vermeiden, er kommuniziere in Salamtaktik – also nur scheinbarweise das zugeben, was ohnehin bewiesen ist. Dieses Vorgehen ist in schwierigen Situationen mit kritischer Öffentlichkeit grundsätzlich und immer falsch, außer vielleicht im Falle von Geheimdiensten. Zudem sollte man weitere personelle Konsequenzen nicht öffentlich ausschließen, wenn die Hintergründe und Details noch nicht hinreichend offenbart sind.

**textintern Das Präsidium des ADAC weist ja alle Schuld von sich und verweist auf Michael Ramstetter, den Chefredakteur der Mitgliederzeitschrift ADAC Motorwelt, als Alleinschuldigen. Ein kluges Vorgehen?**

**Michael** Das ist typisch in solchen Krisen: Erst alles leugnen und die Medien beschimpfen, dann überstürzt einen vorgeblichen Einzel- und Allein-Zuständigen suchen und finden und glauben, alles sei paletti, wenn derjenige öffentlich dargeboten und geschasst worden ist. Da unterschätzt die Führung einer Organisation die Dimension ihrer Notsituation. Der ADAC wird so schnell nicht zum Tagesgeschäft übergehen können.

**textintern Warum haben die Manipulationen ein so großes Medienecho hervorgerufen?**

**Michael** Die Krise ist deshalb so gewaltig, weil hier eine Institution mit größter Glaubwürdigkeit ihre komplette Reputation verspielen kann. Schon liest man im Netz Verdächtigungen, der ADAC pflege eine große Tradition der Kungelei mit der deutschen Automobilwirtschaft. Der ADAC wird beweisen müssen, dass dies nicht und nie der Fall war. Hier wird deutlich, warum dieser Skandal auch international Aufsehen erregt.

**textintern Halten Sie denn das Krisen-Management des ADAC für angemessen?**

**Michael** In der Krise kann schon die Diktion Anstoß erregen. Wenn etwa der Unternehmensvertreter sagt: „Ich entschuldige mich.“ Das geht nicht – er kann allenfalls um Entschuldigung bitten. Und er müsste dazu sagen, wen er um Entschuldigung bittet und warum, was er und seine Organisation alles falsch gemacht haben, was er jetzt tun wird und welche Konsequenzen er für sich daraus zieht. Sofort und umfassend. Das wäre Demut, die ihm Respekt und Sympathie einbrächte. Das beste Beispiel dafür ist Margot Käßmann, die ehemalige Ratsvorsitzende der Evangelischen Kirche, nach ihrer Alkoholfahrt durch Hannover.



Helfer in der Not: die Gelben Engel des ADAC .

Foto: ADAC

**textintern** Auch die Mitgliederzeitschrift *Motorwelt* kämpft mit einem Glaubwürdigkeitsproblem. Nicht nur die Leser sind durch den Skandal vor den Kopf gestoßen. Was wiegt schwerer: verstörte Leser oder verärgerte Anzeigenkunden?

**Michael** Es geht ums Ganze: Das ist eine existentielle Krise der Organisation. Und man hat als Außenstehender mitunter den Eindruck, die Organisation hat das noch nicht recht verstanden. Die Medien, die zunehmend weniger investigativ, tiefgreifend und vorurteilsfrei an Themen arbeiten, fangen immer dann an, gründlich zu recherchieren, wenn eine Organisation eine Krise durchmacht. Ein so großer Verein wie der ADAC muss wissen, dass es Lecks und Whistleblower gibt. Möglicherweise werden in den nächsten Wochen Geheimnisträger, unzufriedene Geschäftspartner oder ehemalige Führungskräfte offen oder verdeckt noch mehr kundtun. Journalisten werden jedenfalls in nächster Zeit weiter über den ADAC berichten. Denn jetzt ist die Öffentlichkeit sensibilisiert für das Thema, sie giert nach Neuigkeiten. Das wissen die Medien. Wer jetzt mit Einzelheiten und neuen Aspekten kommt, kann die Auflage und die Einschaltquote steigern.

**textintern** Die Zeitschrift konnte bislang durch ihre Auflage von fast 14 Millionen Exemplaren Anzeigenpreise im sechsstelligen Bereich verlangen. Diese Zeiten dürften vorbei sein, oder?

**Michael** Die *Motorwelt* hat die Möglichkeit, verloren gegangenes Vertrauen zurück zu gewinnen. Das dauert aber. Und dazu sind grundlegende Maßnahmen erforderlich, die den Lesern, den Anzeigenkunden und allen anderen Anspruchsgruppen verdeutlichen, dass es neue erstklassige Strukturen gibt, die ein ähnliches Versagen künftig ausschließen.

**textintern** Welche Chancen hat die Redaktion, ihren Ruf wiederherzustellen?

**Michael** Das hängt von der Führung des ADAC ab. Die *Motorwelt* ist Teil der Organisation. Um in der Öffentlichkeit wieder glaubwürdig zu werden, muss die Sache im Detail entschleierte werden. Transparenz symbolisiert Einsicht und Empathie für die Bedürfnisse der Öffentlichkeit. Zudem muss der ADAC schnellstens offen legen, welche weiteren Verfehlungen es in der Vergangenheit möglicherweise gegeben hat. Er hat die Chance, reinen Tisch zu machen und neu zu beginnen.

**textintern** Und welche Strategie sollte das Blatt fahren, um das Leservertrauen zurückzugewinnen?

**Michael** Alles auf den Tisch, alle Manipulationen, alle Verflechtungen mit Automobilunternehmen. Anders geht's nicht. Wir werden sehen, ob die Führung des ADAC dazu den Mut hat.

**textintern** Als Konsequenz aus der Manipulationsaffäre stellt der ADAC jetzt seinen Autopreis Gelber Engel ein. Reicht das aus?

## Kommunikations- und TV-Experte



Matthias Michael

**Professor Dr. Matthias Michael** ist Partner bei der *Engel & Zimmermann AG* in Gauting bei München, einer der führenden Agenturen für Wirtschafts- und Krisenkommunikation. Er lehrt Unternehmenskommunikation, audio-visuelle Kommunikation, Agenturmanagement, Medientheorie und Krisenmanagement (Krisenprävention und Krisenkommunikation) an Hochschulen wie der *Munich Business School*, der *International School of Management*, der *Universität der Bundeswehr* und der *Universität Passau*. Der gelernte Tageszeitungsredakteur hat für den *Stern*, die *Zeit* und die *dpa* geschrieben und für *ARD*, *ZDF* und *Spiegel-TV* Filme gedreht und produziert, die mit mehreren nationalen und internationalen Preisen ausgezeichnet wurden.

**Michael** Dies war geboten. Die Einstellung einer Preisverleihung kann aber nur ein erster Schritt sein.

**textintern** Wie lange dauert es in der Regel, bis sich ein solche Affäre versendet und „Gras über die Sache wächst“?

**Michael** Es geht hier nicht um ein einzelnes Produkt wie bei der A-Klasse von Mercedes oder der Brent Spar von Shell. Vielmehr steht der Markenkern des ADAC zur Disposition: seine Gemeinnützigkeit und Glaubwürdigkeit. Die Frage muss beantwortet werden, ob dieser eingetragene Verein tatsächlich der Gesellschaft nutzt. Wenn jetzt Fehler im Krisenhandeln und der Kommunikation gemacht werden, kann es für den ADAC möglicherweise existentiell bedrohlich werden. Der ADAC war immer auch eine moralische Instanz, deshalb sind die Maßstäbe an ihn besonders hoch.

**textintern** Selbst die Politik mischt sich in die Debatte ein. Ist das bei solchen Skandalen zu erwarten, oder überrascht Sie dies?

**Michael** Mich hat erstaunt, dass nicht nur die Medien – und zwar unisono –, sondern auch die Politik und selbst die Wissenschaft kein gutes Haar an den Strukturen des ADAC, an der Kommunikation und an der Aufarbeitung dieser Situation lassen. Das legt den Schluss nahe, dass der ADAC auch in der Vergangenheit Fehler bei der Kommunikation und besonders in Fragen der Risikovorbeugung begangen hat. Ich kann beispielsweise kein „Netz von Freunden“, als eine Maßnahme der Krisenprävention, erkennen. Das wären zum Beispiel angesehene Menschen, die jetzt Partei ergriffen für den ADAC und über positive Beispiele für dessen gesellschaftlichen Nutzen und über Erfolge berichteten.

*Interview: Marco Münster*