

FARNER
PR



SUPRIO-Workshop Krisenkommunikation

Erwarte das Unerwartete

Urs P. Knapp, Partner, Farner Consulting AG

Bern, 17. Januar 2007

Inhalt

Krisenkommunikation schützt Reputation

Krisen brechen eruptiv oder latent aus

Issues Management dämpft Krisengefahr

Tipps zur Krisenkommunikation

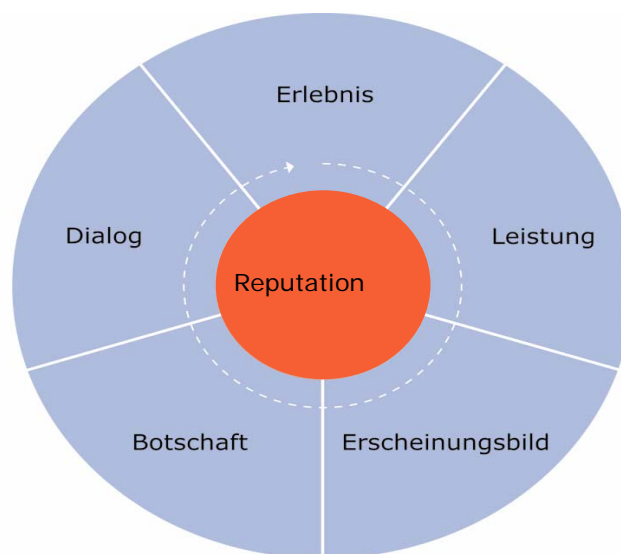


Reputation entscheidet massgebend über Erfolg oder Misserfolg



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 3

Reputation entsteht über die Kommunikation mit Anspruchsgruppen



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 4

Reputation: Erwartungen versus Wirklichkeit

- Reputation entsteht aus dem Abgleich der geweckten **Erwartungen** und der erlebten **Wirklichkeit**.
- **Medien** sind wichtige Vermittler: Sie verleihen und entziehen öffentliches Vertrauen und damit Reputation.
- **Anspruchsgruppen** beobachten Unternehmen und Organisationen vor allem über die Medien.
- **Interessengruppen** wirken via Medien auf die Reputation von Unternehmen und Organisationen.

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 5

Krisenkommunikation ist Teil des Reputations Managements

Die Pflege der Reputation ist eine zentrale unternehmerische Aufgabe

- Unternehmen müssen sich gegenüber den vielfältigen Anspruchsgruppen als verlässliche und integre Partner positionieren.

Reputations Management = Erwartungs Management

- Verlässlichkeit und Integrität entstehen, wenn die Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen mit der erlebten Wirklichkeit weitgehend übereinstimmt.

Langfristig gewachsene Glaubwürdigkeit schafft einen starken Vertrauensvorschluss

- Eine gefestigte Reputation hilft mit, Krisensituationen besser zu meistern und deren nur bedingt kontrollierbare Eigendynamik schneller wieder in den Griff zu bekommen.

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 6

Übrigens: auch nonverbale Kommunikation beeinflusst Reputation



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 7

*Joe Ackermann,
CEO der Deutschen Bank*

Inhalt

Krisenkommunikation schützt Reputation

Krisen brechen eruptiv oder latent aus

Issues Management dämpft Krisengefahr

Tipps zur Krisenkommunikation

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 8



Was ist eine Krise?

«Eine Krise ist eine **schwerwiegende Störung der Geschäftstätigkeit**, die eine starke öffentliche Aufmerksamkeit erzeugt.

Das öffentliche Interesse **beeinträchtigt die Handlungsfähigkeit** der Organisation.

Krisen können politische, rechtliche und finanzielle Folgen haben und damit die **unternehmerischen Grundlagen** verändern.»

Institute for Crisis Management

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 9

«Schwierige Lage» mit Gefahren und Chancen

Der Begriff «Krise» stammt aus dem Griechischen («krisis»):
«Schwierige Lage» oder «Sachverhalt zur Entscheidung».

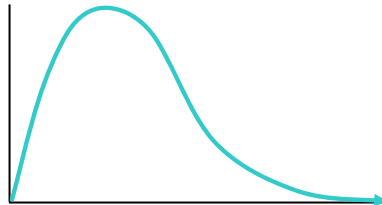
危機

Das chinesische Schriftzeichen für Krise setzt sich aus den Symbolen für Gefahr und Chance zusammen.

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 10

Zwei Grundarten von Krisen können Organisationen bedrohen

Eruptive Krisen



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 11

Latente Krisen

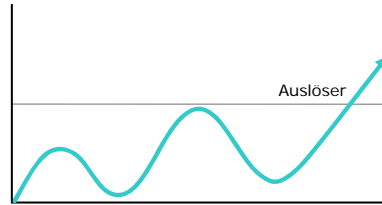


photo by stefan lindauer

Unterschiede zwischen den Grundarten einer Krise

Eruptive Krisen

- Plötzlicher Eintritt
- Vielfach kurzer Verlauf
- Sofort hohes Medieninteresse

Beispiele:

- Elementarschäden
- Unfälle, Verbrechen
- Kriminelle Akte



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 12

Latente Krisen

- Unklare Signale
- Wechselhafter Verlauf
- Zyklisches Medieninteresse

Beispiele:

- Politische Konflikte
- Arbeitskonflikte
- Produktqualität



Latente Krisen werden am Anfang häufig unterschätzt

Schleichende Krisen

- kündigen sich mit **schwachen und oft unklaren Signalen** an
- beinhalten **weiche Faktoren**, die eine bedeutende Rolle spielen
- greifen die **Reputation** einer Organisation schrittweise an, ohne unmittelbar bedrohlich zu wirken

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 13

Was Krisen antreibt und verschärft

–Zeit

Krisen behindern geplante Abläufe und systematisches Arbeiten. Fehlende Zeit löst negative Dynamik aus.

–Dynamik

Wechselwirkungen zwischen Beteiligten beeinflussen Krisenverlauf entwickeln schwer kontrollierbare Dynamik.

–Information

Krisen sind immer öffentlichkeitswirksam. Medien treten als Krisenverstärker auf. Falsche, fehlerhafte und unvollständige Informationen kosten Glaubwürdigkeit.

–Projektion

Krisengedächtnis wirkt als „Nachbrenner“ in neuen Krisen.

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 14

Krisenkommunikation: agieren statt reagieren

Agierende Kommunikation:

«aktiv und transparent informieren»

Krise ernst nehmen und adressieren.

Transparenz und Vertrauen schaffen.

Meinungsvorsprung statt Rechtfertigungszwang.



Reagierende Kommunikation:

«Ignorieren und negieren»

Never-ending story.

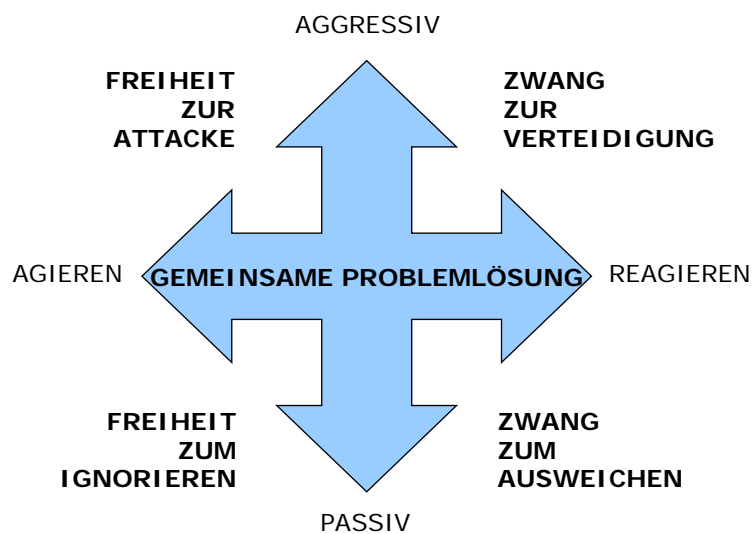
Kaum Handlungsspielraum und Themenführerschaft.

Verunsicherte Anspruchsgruppen.



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 15

Strategische Optionen für Krisenkommunikation



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 16

Bewertung der strategischen Optionen

Strategie	Vorteile	Nachteile
Freiheit zur Attacke	Setzt Gegner und Medien in die Defensive	Gegner und Medien suchen nach Fehlern und prüfen Gegenattacke
Freiheit zum Ignorieren	Vermeidet Ablenkung durch Medienberichte	Medien wollen mit neuen Berichten den Druck erhöhen
Zwang zur Verteidigung	Prozessinformation gegenüber Anspruchsgruppen	Unternehmen kann defensiv und unflexibel erscheinen
Zwang zum Ausweichen	Kann rechtliche Gefahren reduzieren	Medien können daraus Schuldeingeständnis ableiten

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 17

Inhalt

Krisenkommunikation schützt Reputation

Krisen brechen eruptiv oder latent aus

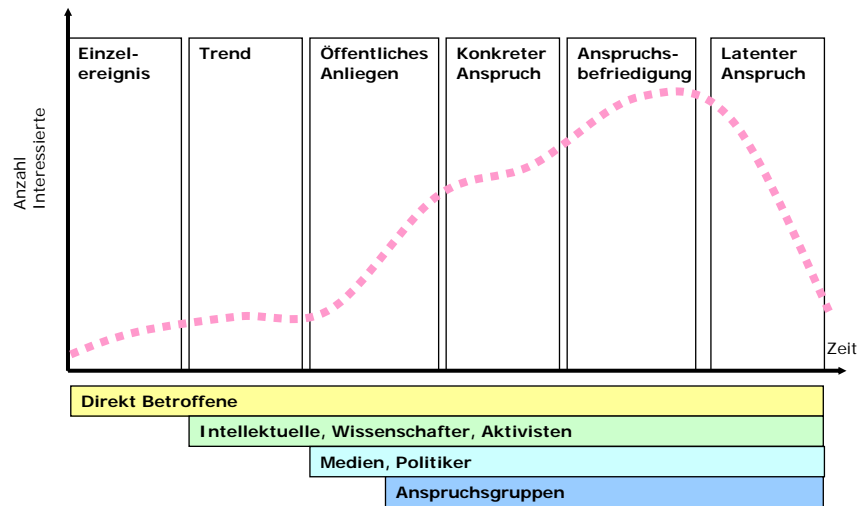
Issues Management dämpft Krisengefahr

Tipps zur Krisenkommunikation



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 18

Der Verlauf von Themen und Issues lässt sich oft voraussagen



Was Aufmerksamkeit verleiht

- Hoher **Neuigkeitsgrad**
 - **Ähnlichkeiten** zu bereits anerkannten Krisen
 - Hohe empirische **Beweiskraft**
 - **Emotionaler** Hintergrund
 - Möglichkeit zur **Schuldzuweisung**
 - **Konkreter** Bezug zu Anspruchsgruppen
 - **Unabsehbare** Folgen
 - **Fehlende Konkurrenz** zu anderen heißen Themen
- © Farner 2007
17.01.2007
Seite 20

Wer und was wirklich zählt nach Liebl

	Tiefer Stellenwert des Kommunikators	Hoher Stellenwert des Kommunikators
Thema mit hohem Aufmerksamkeitswert	LUFTBLASE IN DEN MEDIEN	DROHENDE KRISE
Thema mit tiefem Aufmerksamkeitswert	UNWICHTIG IM AUGENBLICK	ZEITBOMBE / NISCHENKRIEG

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 21

Themenführerschaft als wichtige Aufgabe des Managements

Das Top-Management muss in der Lage sein, ...

- Themen frühzeitig zu **erkennen**
- zeitgerecht **Positionen** für relevante Themen (=Issues) zu definieren
- Issues aktiv **mitzugestalten**

Themenführerschaft wird immer stärker zu einer zentralen **Voraussetzung für den Unternehmenserfolg**

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 22

Zentrale Schritte bei der Einführung eines Issues Management

- Issues Management zur **Chiefsache** machen
- Personelle **Kapazitäten** für Issues Management schaffen
- **Nutzen** des Issues Managements für die Linie verdeutlichen
- Issues Management in bestehende **Planungsprozesse** einbinden
- Thema in **Führungsausbildung** aufnehmen
- Issues Verantwortliche in der **Linie** benennen
- Issues Management in **MbO-Prozess** integrieren

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 23

Aufgaben des Issues Managers

Ein Issues Manager muss für ein Unternehmen Handlungsspielräume öffnen, sichern und ausschöpfen .

- Er **erkennt** Chancen und Risiken frühzeitig.
- Er **implementiert** Issues in die Organisation.
- Er **steuert** aktiv die strategische Bearbeitung von Issues.



«I go to where the ball will be,
not where it is.»
Pele

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 24

Man kann nicht nicht kommunizieren

- Alles, was wir tun, ist Kommunikation und wird interpretiert.
- Wir kommunizieren immer mehr, als wir wollen.
- Wir verstehen immer weniger, als gemeint ist.
- Nur aktive Kommunikation ist erfolgreiche Kommunikation.
- Aktive Kommunikation bedeutet Risiko.
- Keine aktive Kommunikation ist das grösste Risiko.

**Was nicht kommuniziert werden kann,
kann auch nicht umgesetzt werden.**

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 25

Vom Issue zur Krise



«An issue ignored is a crisis invited.»

*Henry Kissinger,
ehemaliger Aussenminister der USA*

Viele Unternehmen haben erst nach einer weitreichenden Krise dem Issues Management eine höhere Bedeutung eingeräumt.

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 26

Inhalt

Krisenkommunikation schützt Reputation

Krisen brechen eruptiv oder latent aus

Issues Management dämpft Krisengefahr

Tipps zur Krisenkommunikation

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 27



Issues Management als Teil der Krisenvorbereitung

Issues & Plattformen
- Botschaften
- Argumente
- Q&A

Szenarien

Zielgruppen
- Kontakte
- Koordination

Checklisten
- Räume
- Organisation
- Infrastruktur

Fakten & Zahlen

**Argumen-
tations-
training &
Medien-
tchulung**

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 28

Krisenmanual als «Mutter aller Dokumente»



© Farner 2007
17.01.2007
Seite 29

Tipps zur Krisenkommunikation

–Vertuschung ist Selbstbetrug –

Selbstkritik und Fehlereingeständnis wirken vertrauensbildend.

–Aktion schafft Meinungs-Vorsprung –

Reaktion verursacht Rechtfertigungszwang.

–Kurzfristige Schadens-Begrenzung ist nur Kosmetik –

Krisen-PR strebt langfristige Vertrauensbildung an.

–Krisen-Kommunikation ist Chefsache –

doch in jedem Mitarbeiter steckt ein Öffentlichkeitsarbeiter.

–Konstruktive Distanz zahlt sich aus –

im Umgang mit Medien ebenso wie mit Interessengruppen.

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 30

Drei goldene Regeln für die Krisenkommunikation

Niemals Tatsachen mitteilen, die nicht 100% wasserdicht sind.

Welche Analysen, Informationen müssen wir abwarten, um den Vorfall bewerten zu können?

Sich immer auf derzeitige Quellen der Erkenntnisse berufen.

Welche Nachrichten, Aussagen, Dokumente liegen uns jetzt vor?

Chronologie statt Kausalität kommunizieren.

In welcher Reihenfolge ist was passiert?

Was haben wir in welcher Reihenfolge veranlasst?

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 31

Kommunikation in der Krise: Fallenund Lösungsansätze

Vogel-Strauss	Szenarien entwickeln. Aussenperspektive systematisch einbeziehen.
Wagenburg	Kontinuität wahren. Kommunikation nie abreißen lassen.
Beschönigung	«Schönreden» hilft nur kurzfristig, schadet jedoch langfristig. Glaubwürdigkeit als oberstes Ziel.
Salamitaktik	«Tell it all and tell it fast» Umfassend informieren statt häppchenweise.
Sachlichkeit	Emotionen (im richtigen Moment) zulassen. Anteilnahme zeigen, Sympathieträger einsetzen.
Angst	«There is no bad publicity.» Krisen bieten Chancen zur Neu-Positionierung.
Verzögerung	Zeit ist alles. Schnelligkeit ist wichtiger als Vollständigkeit. Sonst informieren Andere (z.B. Gegner).
Spontaneität	Nur gesicherte Fakten. Keine spontanen Zugeständnisse, die später bereut werden.
Verweigerung	Keine «no comment» Situationen. Mindestens sagen, warum (jetzt) keine weiteren Infos kommunizierbar sind.

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 32

Was Journalisten von Krisen halten

«Im Krisenfall explodieren unsere Einschaltquoten.»
Heiner Hug, Redaktionsleiter Tagesschau Schweizer Fernsehen

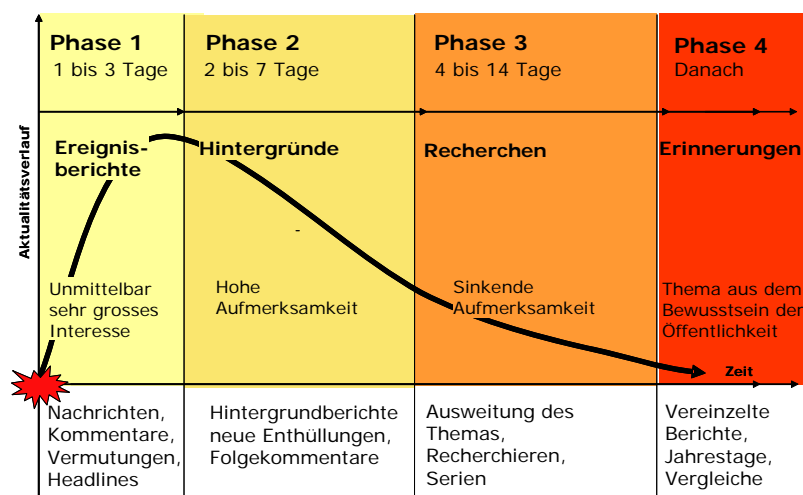
«Skandale sind keine Domäne der Boulevard-Medien mehr, sie finden medial heute auf allen Kanälen statt.»
Rüdi Steiner, Leiter Cash daily

«Medien haben als kommerzielle Unternehmen ein legitimes Interesse an Krisen, weil diese die Nachfrage nach Informationen rasant erhöhen und den Absatz ihrer Produkte fördern.»
Matthias Saxer, Leiter Inlandredaktion NZZ

«Wer Medien im Krisenfall als Feind sieht, sieht die Öffentlichkeit als Feind.»
Beat Römer, Cash

© Farner 2007
 17.01.2007
 Seite 33

Medienberichte in einer eruptiven Krise



© Farner 2007
 17.01.2007
 Seite 34

Zentrale Fragen für die erste Kommunikation

- Was ist passiert? Wann? Wo?
- Wer ist betroffen? (Opfer, Folgen für Öffentlichkeit)
- Welcher Schaden ist entstanden?
- Wie wird die Situation eingeschätzt (Ernst der Lage?)
- Welche Sofortmassnahmen wurden ergriffen?
- Welche Massnahmen zur Vermeidung eines Wiederholungsfalles wurden getroffen?
- Wer führt die Untersuchung?
- Wie und wann wird als nächstes informiert?

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 35

Krisenkommunikation: Checkliste Prävention (I)

- Hat das Unternehmen eine zentrale Ansprechperson für krisenhafte Situationen?
- Existiert ein ausgearbeiteter Krisenplan?
- Wie aktuell ist der Krisenplan?
- Existiert ein fester Krisenstab?
- Wann wurde zuletzt geübt / trainiert?

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 36

Krisenkommunikation: Checkliste Prävention (II)

- Gibt es Mitarbeiter / Abteilungen mit besonderen Erfahrungen und Stärken in diesem Bereich, die man für das gesamte Unternehmen nutzen könnte?
- Erfolgt eine regelmässige Analyse möglicher Krisenbereiche?
- Welche Themen werden wie beobachtet?
- Gibt es ein Budget für Krisenprävention?
- Wann spricht man im Unternehmen über Krisenprävention?

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 37

Krisenkommunikation: Checkliste Infrastruktur

- Ist die Verantwortung klar festgelegt?
- Wird der Informationsfluss zentral gesteuert?
- Sind die Kommunikationsmittel funktionsfähig?
- Ist die Zielgruppen komplett definiert?
- Ist das Krisenzentrum etabliert?
- Sind die Back-ups definiert?

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 38

Krisenkommunikation: Verhalten bei Personenschäden

Sind Personen zu Schaden gekommen, zeigen Sie Anteilnahme und drücken Sie angemessen Ihr Beileid (Todesopfer) bzw. Bedauern (Verletzte) aus. Finanzielle Folgen oder technische Auswirkungen treten hier in den Hintergrund.

- Todesopfer zuerst nennen
- Schwerverletzte, Leichtverletzte nennen
- Sachschaden beschreiben
- Betriebs- oder Funktionsstörungen beschreiben
- Finanzielle Folgen abschätzen oder beziffern

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 39

Krisenkommunikation: Auch im Trubel nicht vergessen

- Research einsetzen:
Medienberichterstattung vs. Kundenmeinung
- Freunde und Feinde beobachten
- Direkte Kommunikationskanäle nutzen:
Medien sind nicht das einzige Kommunikationsmittel
- Absicherungsprozeduren auf ein Minimum reduzieren
(Achtung: Anwälte!)
- Den Überblick bewahren: Krisen-Logbuch
- Nachhaltigkeit beachten: In den meisten Fällen existiert das Unternehmen und Marken auch noch nach der Krise


© Farner 2007
17.01.2007
Seite 40

Krisenkommunikation: Allgemeine Tipps zum Verhalten

- Kampflust unterdrücken
- Empathie: sich in die Rolle der Medien und der Öffentlichkeit versetzen
- Für den Worst Case planen
- Im öffentlichen Interesse antworten
- Verantwortung aktiv übernehmen
- Eine «angemessene Überreaktion» riskieren
- Einen klaren Blick bewahren
- Auf Konsens-Management verzichten

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 41

Noch Fragen?



Urs P. Knapp
Partner

knapp@farner.ch

FARNER CONSULTING AG
OBERDORFSTRASSE 28
CH-8001 ZÜRICH

TEL +41 44 266 67 67
FAX +41 44 266 67 00
WWW.FARNER.CH

© Farner 2007
17.01.2007
Seite 42

© Copyright

Diese Präsentation ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, Weitergabe oder Verwendung ist ohne Zustimmung von Farner Werbung, Farner PR und Consulting AG, Zürich, unzulässig. Die Inhalte dieser Präsentation sind vertraulich zu behandeln. Die Weitergabe von Informationen und Inhalten an Dritte ist unzulässig.

