

Krisenkommunikation

Wichtige Kontakte bei Noffall und Krise:

Rettungsdienst und Feuerwehr: 112
 Polizei: 110
 Ärztlicher Notdienst: 116 117
 Giftinformationszentrum Nord: (0551) 1 92 40
 Deutsche Rettungswacht: (071 1) 70 10 70
 Ambulance Service des ADAC: (089) 767676
 Deutsches Rotes Kreuz: (030) 65404-0
 Seenotleitung Bremen: (0421) 53687-0

Bundesinnenministerium: (030) 18681-0
 Bundesaußenministerium: (030) 1817-0 und 01 888 17-0
 Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe: (0228) 99550-0
 Bundesamt für Strahlenschutz: (030) 18333-0
 Deutsches Notfallvorsorge-Informationssystem: www.denis.bund.de
 Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: (0228) 99 9582-0
 European Commission Humanitarian Aid and Civil Protection: (0032 2) 295 44 00

Katastrophenschutz in den Ländern:
 Bremen: (0421) 361 9011 (Senator für Inneres)
 Hamburg: (040) 42839-2662 (Innenbehörde)
 Niedersachsen: (0511) 120-0 (Innenministerium)
 Schleswig-Holstein: (0431) 988-0 (Innenministerium)

Übersicht der Landes-Hochwasserzentralen unter
 www.hochwasserzentralen.de und Kontakt DWD: (069) 8062-0

Alle Rufnummern und Kontaktdaten ohne Gewähr. Änderungen vorbehalten.

Krisen-Prävention

- Schwachstellen und Gefahren im Unternehmen identifizieren
- Reputation Management
- Schulung von Führungskräften für Interviews und Pressekonferenzen, Medientraining anhand von Sprachregelungen und frühen Krisenerfahrungen
- Schulung und Sensibilisierung aller Mitarbeiter für Krisensituationen und Presseanfragen
- Glaubwürdige, offene und langfristig angelegte Außenkommunikation, die für den Krisenfall Vertrauenskapital schafft
- Ressourcen vorhalten ("War Room", "Dark Site", Entwürfe zu Pressemitteilungen), Redundanz und räumliche Trennung beachten (z.B. für Stromausfall am Unternehmenssitz oder einen Hackerangriff auf das Firmennetz)
- Liefer- und Absatzketten auf Risiken bei Kunden und Lieferanten prüfen, die auch das eigene Unternehmen treffen können
- Mögliche Vertreter für Krisenstab benennen und schulen
- Managementprozesse auf Krisentauglichkeit prüfen
- Krisenkommunikationsplan erstellen und diese regelmäßig aktualisieren
- Gefährdungspotenzial für jeden Unternehmensstandort kennen (Naturkatastrophen, im Ausland: mögliche politische Unruhen)
- Regelmäßige Aktualisierung von Ansprechpartnerlisten bei Medien, Behörden, Branchenverbänden, Kunden, externen Unterstützern
- Frühwarnsysteme etablieren, z.B. regelmäßige Internetrecherche nach Schlagwörtern und Issues

Phase Gelb:

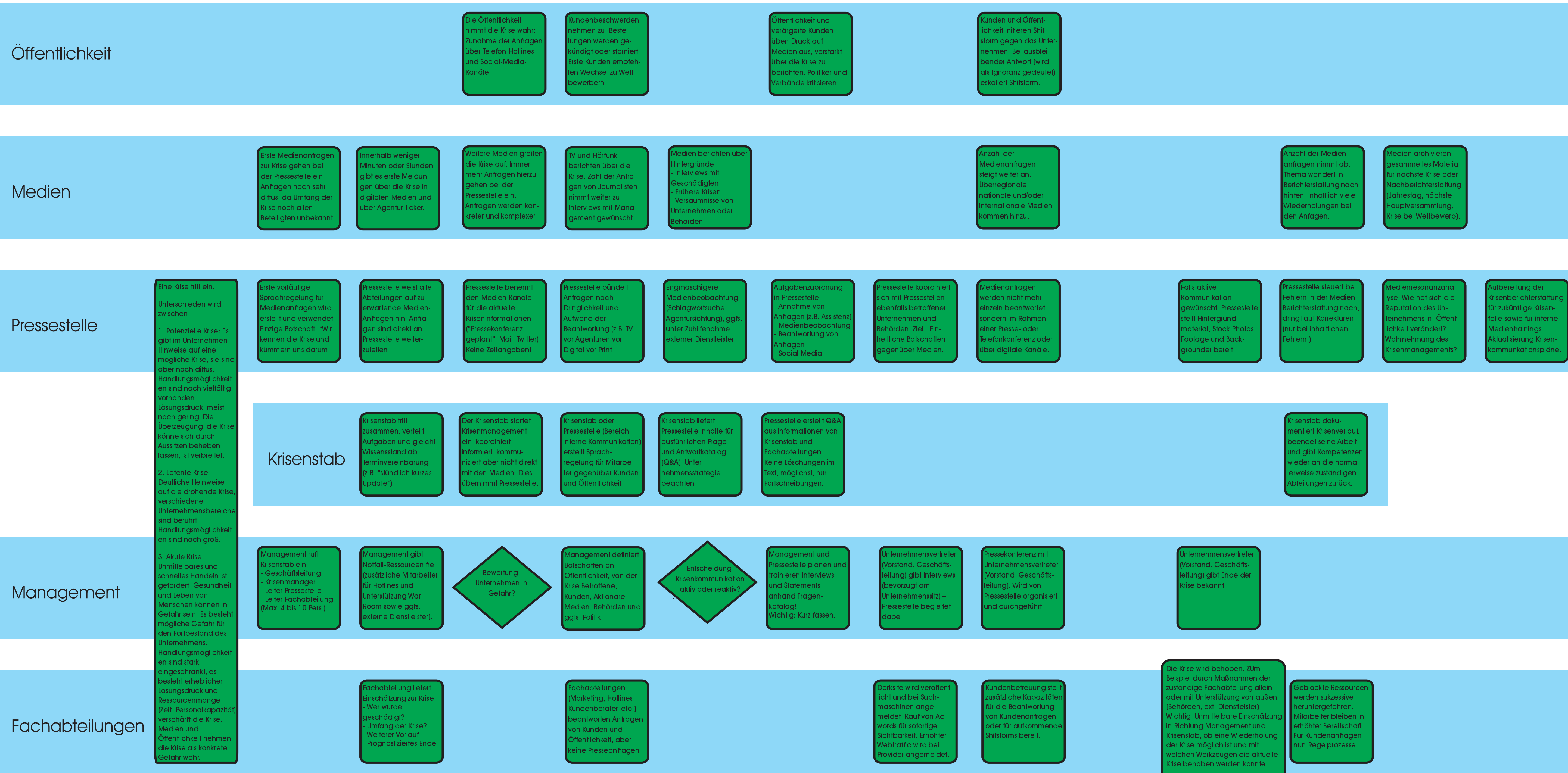
Das Unternehmen steuert auf eine Krise zu, es erfolgen aber keine Gegenmaßnahmen. Es wird angenommen, dass die Krise lokal gelöst oder durch Abwarten überstanden werden kann.

Phase Rot:

Die Krise ist akut und wird von der Öffentlichkeit, den Medien, Wettbewerbern und ggfs. von der Politik wahrgenommen. Schnelles Handeln ist notwendig, Handlungspielräume sind begrenzt.

Phase Grün:

Die Krise ist beendet. Das Unternehmen wendet sich wieder dem Regelgeschäft zu. Krisenverlauf muss jetzt dokumentiert und analysiert werden.



Häufige Fehler in der Krise

- Versagen oder Ignorieren von Frühwarnsystemen oder mangelhafte Etablierung der Systeme
- Kleine Erfolge in der Krisenbewältigung werden überbewertet, Eskalationen der Krise und Krisenfolgen heruntergespielt
- Mangelhafter Informationsfluss zwischen Abteilungen oder innerhalb des Krisenstabes
- zu frühes Verkünden des Krisenendes oder mangelnde Nachbeobachtung
- Einzelne Personen oder Abteilungen reißen Aufgaben an sich
- Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Wahrnehmung von Krise und Lösungsweg
- Einzelne Personen oder Abteilungen sind nicht erreichbar
- leichtfertiger Umgang mit der Krise („Alles wird gut“)
- Selbstbehinderung aufgrund von Ressourcenmangel
- Persönliche Abrechnungen („in der Krise alle Rechnungen begleichen“)
- „Wagenburg-Mentalität“ gegenüber Medien, Öffentlichkeit oder innerhalb des Unternehmens gegenüber anderen Abteilungen
- fehlender Lerneffekt mangels De-Briefing

Glossar

- Dark Site:** Vorbereiteter, aber vor Krisenbeginn noch nicht allgemein sichtbarer Bereich der Firmen-Website, auf dem Informationen zu einer Krise veröffentlicht werden
- De-Briefing:** Kritische Nachbetrachtung des Krisen-Managements unter Zuhilfenahme möglichst extern ausgewerteter Medienresonanz
- Frühwarnsystem:** Regelmäßige Beobachtung von klassischen Medien, Wissenschaft, Branchentrends und Social Media auf Berichte zu Branchen-Themen, dem eigenen Unternehmen oder Kunden und Lieferanten
- Reputation Management:** Langfristige Pflege des Unternehmensbildes in der Öffentlichkeit und sorgsamer und vertrauensvoller Umgang mit Medien sollen eine Reputation in der Öffentlichkeit schaffen, die auch schwere Krisen zu überdauern helfen.
- Shitstorm:** Große Zahl wütender Kommentare auf der Website oder eigener oder fremde Social-Media-Seiten (z.B. Facebook).
- Stock Fotos:** Vorbereitetes Bildmaterial u.a. zur schnellen Verwendung, etwa in Krisen
- Twitter:** Internet-Kurznachrichtendienst über den bis zu 140 Zeichen lange Texte an Abonnenten versandt werden können
- War Room:** Konferenzbereich für den Krisenstab mit möglichst aktueller Infrastruktur (Internet, Intranet, Telefone, Handys, Notebooks, Pinnwände, Schreibmaterial, Getränke, evtl. Schlafmöglichkeiten)

Bekannte Kommunikationskrisen

<p>Brent Spar</p>  <p>Verlauf: Im April 1995 besetzten Aktivisten der Umweltorganisation Greenpeace die Ölipattform Brent Spar des Mineralölkonzerns Shell um die geplante Versenkung der Plattform in der Nordsee zu verhindern. Die Besetzung erregte ein großes Medien-echo und führte zum Boykott von Shell-Tankstellen in den Niederlanden, Deutschland und Dänemark. Nach einem langen Medienkrieg kapituliert Shell drei Monate später mit einer Anzeigen-Kampagne "Wir werden uns ändern/wir haben verstanden" und ließ die Plattform an Land entsorgen. Später wurde bekannt, dass die Umweltfolgen und die in der Plattform enthaltene Ölmenge überschätzt worden waren. Schaden: Zeitweise Absatzzückgang an Shell-Tankstellen um bis zu 50 Prozent. Imageverlust. Lerneffekt: Ein von derart breiten Teilen der Öffentlichkeit getragener Boykott fordert schnelles Gegensteuern und das Eingeständnis von Fehlern, zumindest aber die Prüfung von Alternativen. Das Internet hat die Reaktionszeiten bei Boykotten weiter verkürzt.</p>	<p>Wulff-Affäre</p>  <p>Verlauf: Ende 2011 versuchte der damalige Bundespräsident Christian Wulff, durch Drohung mit einer Strafanzeige und einem emotionalen Anruf beim Bild-Chefredakteur die Berichterstattung über die Kredit-Finanzierung seines privaten Eigenheims durch einen befreundeten Unternehmer zu unterbinden. Daraufhin recherchierten Medien weitere Verdachtsfälle von Vorteilsnahmen Wulffs. Mit einem TV-Interview Anfang Januar 2012, in dem er Fehler einräumte, versuchte Wulff vergeblich, verlorenes Vertrauen zurückzuerlangen. Infolge staatsanwaltschaftlicher Ermittlungen trat Wulff schließlich am 17. Februar 2012 vom Amt zurück. Schaden: Verlust und Beschädigung des Amtes. Der Begriff des "Wulffens" ging zeitweise in die Jugendsprache ein. Lerneffekt: Professioneller Umgang mit Medien gerade im Macht- und Einflussbereich der Politik notwendig. Drohgebahren vermeiden. Keine Kaskadeneffekte bei Medien imitierten, die zu Nachrecherchen und verstärkter Berichterstattung führen.</p>	<p>Amazon</p>  <p>Verlauf: Im Februar 2013 thematisierte eine ARD-Reportage die Arbeitsbedingungen von ausländischen Leiharbeitern an Amazon-Standorten. Kritisiert wurden zudem die Unterbringung der Leiharbeiter in Ferienwohnanlagen und Erlösrückgang in noch unbekannter Höhe. Lerneffekt: Permanentes Überprüfen von Managementprozessen und des Risikopotential auch von Ferienwohnanlagen und Kunden. Aktive Kommunikation von Lernprozessen. Aktive Kommunikation mit allen Stakeholdern in Politik und Öffentlichkeit.</p>	<p>Amazon</p> <p>es wiederholt zu Streiks an Amazon-Standorten. Amazon beendete die Zusammenarbeit mit dem Sicherheitsunternehmen. Amazons Deutschlandgeschäftsführer sprach sich für mehr Betriebsräte im Unternehmen aus, der Konzern blieb aber bei seiner Praxis in Bezug auf Leiharbeiter. Schaden: Zeitweiser Umsatz- und Erlösrückgang in noch unbekannter Höhe. Lerneffekt: Permanentes Überprüfen von Managementprozessen und des Risikopotential auch von Ferienwohnanlagen und Kunden. Aktive Kommunikation von Lernprozessen. Aktive Kommunikation mit allen Stakeholdern in Politik und Öffentlichkeit.</p>	<p>Stuttgart 21</p>  <p>Verlauf: Bei Demonstrationen gegen den Bau des neuen Stuttgarter Hauptbahnhofs (S21) im Oktober 2010 kam es zu zahlreichen Verletzten. Ein Demonstrant erblindete durch den Strahl eines Wasserwerfers. Sein Foto wurde in zahlreichen Medien abgedruckt. Gegen den baden-württembergischen Ministerpräsidenten Stefan Mappus wurde später der Vorwurf erhoben, vor dem Einsatz auf die Polizeiführung politischen Druck ausgeübt zu haben. Bei der Landtagswahl im März 2011 verlor die CDU/FDP-Koalition ihre Mehrheit. Ein Schlichtungsversuch des CDU-Politikers Heiner Geißler führte zu keiner Lösung. Der Projektausgang ist bis heute offen. Schaden: Zahlreiche Verletzte. Verlust von Wählerstimmen. Erhebliche Kostensteigerung (gegenwärtig mehr als 100 Prozent) und Risiko des Projektabbruchs. Bauverzögerung um mindestens 14 Jahre. Lerneffekt: Bürgerbeteiligung bei Projekten von gesellschaftlicher Relevanz. Vermeidung von unnötigen Demonstrationen der Stärke. Rechtzeitige kommunikative Deeskalation.</p>
<p>Victory-V</p>  <p>Verlauf: In einer Sitzungspause des Mannesmann-Prozesses 2004 in Düsseldorf wurde Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann beim scherzhaften Imitieren einer bekannten Michael-Jackson-Pose fotografiert ("Victory-V"). Das Foto wurde in zahlreichen Medien (u.a. Stern-Titelgeschichte) veröffentlicht und galt bald in Unkenntnis der Entstehungsgeschichte als Beleg für die Verachtung von Managern gegenüber der Justiz. Ackermann entschuldigte sich auf der folgenden Bilanz-Pressekonferenz. Schaden: Bleibender Imageverlust für Josef Ackermann. Größter Imageverlust für Deutsche Bank seit Peanut-Vergleich (Hilmar Kopper). Lerneffekt: In der Öffentlichkeit Vermeidung auch von kleinen Gesten und Neben-sätzen, die missverstanden werden könnten. Reputation Management und regelmäßige Medientrainings für Führungskräfte. Kommunikative Trennung von Privatperson und Organisation sofern möglich. Aufbau und Pflege einer Unternehmenskultur. Vermeidung einer zu starken Bindung an das Image einer Führungskraft.</p>				