



# **Schmerz jetzt !**

## **Krisenmanagement & Krisenkommunikation**

5. LfULG-Kolloquium Anlagensicherheit/Störfallvorsorge  
Dresden - 25. September 2019

Dr. Hans-Georg Klose  
Klose-Kom Kommunikationsberatung Frankfurt



## Definition Krisenmanagement



Krisenhandbuch

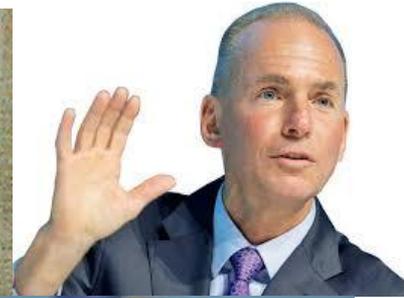


Krisenstab



Krisenkommunikation

# Jede Krise braucht ein Gesicht





**Dennis Muilenburg,**  
**CEO Boeing**



## Fallbeispiel Boeing

Zwei Abstürze von Boeing 737 Max 8 innerhalb von vier Monaten  
mit 346 Todesopfern





## Fallbeispiel Boeing

- „Tödliche Automatik“ (MCAS) nötig, um flugfähig zu sein
- Mangelhaftes Wording: „Software-Updates“ als Fehlerbehebung
- Piloten auf iPads geschult
- Boeing ist **reaktiv** und wartet auf Flugverbote der Länder statt selbst Empfehlungen zu geben.
- **Wunschbotschaft:**
  - „Wir werden alle Systeme einer sorgfältigen Prüfung unterziehen und die Maschinen erst wieder freigeben, wenn alle Bedenken beseitigt sind.“
- **Boeing Kernbotschaft:**
  - Stattdessen Beschönigungen und Pietätlosigkeit:
  - „Wir werden ein sicheres Flugzeug noch sicherer machen.“



**Krisenkommunikation wird zur Kommunikationskrise**



BOEINGS KRISENMANAGEMENT

## „So etwas geht in einer Hochsicherheitsbranche gar nicht“

VON SVEN ASTHEIMER - AKTUALISIERT AM 17.03.2019 - 18:52

Frankfurter Allgemeine



US-Flugfahrtextperte Scott Hamilton:  
**Krisen-Kommunikation bei Boeing:  
„Unappropriate and Missmanaged“**

FLUGZEUGABSTURZ

Boeing setzt mit mangelhafter  
Krisenkommunikation seinen Ruf aufs  
Spiel

Handelsblatt

## Viel Kritik für Krisenmanagement von Boeing-Chef Muilenberg

19.03.2019 - 14:53 11 Kommentare





**Marcus da Gloria Martins,  
Sprecher Polizei München**

# Umgang mit der Krise





# Social Media

**Lufthansa** @lufthansa  
"We do not yet know what has happened to flight 4U 9525. My deepest sympathy goes to the families and friends of our passengers and crew 1/2  
12:27 PM - 24 Mar 2015  
4,844 RETWEETS 1,307 FAVORITES

**Lufthansa** @lufthansa  
"...on 4U 9525. If our fears are confirmed, this is a dark day for Lufthansa. We hope to find survivors." Carsten Spohr 2/2  
12:28 PM - 24 Mar 2015  
4,867 RETWEETS 1,255 FAVORITES

**Germanwings** @germanwings  
mit ihren Gedanken und Gebeten bei den Angehörigen und Freunden der Passagiere und Besatzungsmitglieder.  
13:30 - 24 Mär 2015  
1,306 RETWEETS 1,099 FAVORITES

- Germanwings bestätigt den Absturz des Fluges 4U9525 von Barcelona nach Düsseldorf
- Germanwings und Lufthansa beziehen schnell Stellung in den sozialen Netzwerken: Facebook und Twitter sind schwarz und weiß.



## Vor Ort



Betreuung der Betroffenen  
oberste Prämisse:

- Psychologische Betreuung
- Betreuungszentrum in Marseille
- Direkte Flüge zur Absturzstelle
- First-hand Informationen zu den letzten Entwicklungen
- kein Kontakt zu den Medien

# London



**Get ready to be surprised.  
Visit Germany.**

Enjoy the variety of Germany and fly to e.g. Berlin or Hamburg.  
Book at [germanwings.com](http://germanwings.com) or with your travel agent.

**from £29**  
Lowest fares from London to Germany  
including taxes and fees

**germanwings**

Lufthansa Group

DEAN HOADLEY



- Carsten Spohr und Thomas Winkelmann kommen nach Seyne-les-Alpes um den Einwohnern und allen involvierten Personen für ihre Hilfe zu danken.



Home | Video | Themen | Forum | English | DER SPIEGEL | SPIEGEL TV | Abo | Shop | Schlagzeilen | Wetter | TV-Programm | mehr

**SPIEGEL ONLINE WIRTSCHAFT** Login | Registrierung

Suche

Suche  Kurse

Politik | Wirtschaft | Panorama | Sport | Kultur | Netzwelt | Wissenschaft | Gesundheit | einestages | Karriere | Uni | Reise | Auto | Stil

Nachrichten > Wirtschaft > Unternehmen & Märkte > Lufthansa > Germanwings-Flugzeugabsturz: Lufthansa sagt Firmenjubiläumfeier ab

## Nach Germanwings-Unglück: Lufthansa sagt 60-Jahr-Feier ab

Die Lufthansa hat wegen des Germanwings-Absturzes eine Feier zum 60-jährigen Betrieb der Fluglinie abgesagt: "Aus Respekt vor den Opfern", wie der Konzern mitteilte.



# Reputation bleibt erhalten



FAZ\_NET komplett @FAZ\_NET

Der #Lufthansa-Chef hat in der Krisenwoche alles richtig gemacht - ein Portrait von @rahaase  
<http://t.co/JVHly9mNfx>

28. März 2015



Patrick Bernau @PatrickBernau

Wie Lufthansa-Chef Spohr in der Krise vieles richtig gemacht hat - dank Vorbereitung:  
<http://t.co/cv6Vbc3nNRS> von @rahaase

## PR experts applaud Lufthansa's crisis communications approach to Germanwings disaster

28. März 2015, 11:05 Uhr Krisenmanagement bei Lufthansa und Germanwings

"Spohr ist das Gesicht der Krise"



Lufthansa  
Spohr (Foto: Getty Images)

Handelsblatt

KRISENKOMMUNIKATION BEI GERMANWINGS

„Lufthansa hat sehr professionell reagiert“

The Economist

Germanwings flight 9525

A human response to a human tragedy

## What Germanwings Teaches Us About Risk Agility



# Effektives Krisenmanagement



**#4U9525**  
Wir trauern mit euch.

- Lufthansa und Germanwings waren durch ein Handbuch zum Krisenmanagement gut vorbereitet.
- 170 Seiten mit klaren Empfehlungen und strategischen Richtlinien für Krisensituationen.
- Oberste Prämisse: schnelle und glaubwürdige Informationen; Übernehmen der Führung im Informationsfluss.

## Kommunizieren in der Krise – was gute Unternehmen tun



- Kommunizieren
- Alle Absender arbeiten mit denselben Kernbotschaften
- Wer zuerst kommuniziert hat die Glaubwürdigkeit
- Auch schlechte Neuigkeiten so rasch wie möglich weitergeben
- Erst die Mitarbeiter, dann die Öffentlichkeit informieren
- Fehler zugeben
- Bei den Betroffenen um Entschuldigung bitten
- Beobachten und zuhören



wēi jī Krise

危机

危 wēi, Gefahr ▪ 机 jī, Chance

## Warum ist eine positive Reputation so wichtig?

- **Langfristige Wertsteigerung**, ein guter Ruf beeinflusst die Entscheidungen wichtiger Stakeholder
- Unternehmen mit einem guten Ruf sind **ausgesetzt**, da der Ruf Einigen
- **Sicherung Wettbewerbsfähigkeit** in Arbeits- und Meinungsmärkten



**kurzfristigen Einflussnahmen**

Märkten: Absatz, Finanz-,

**Der Aufbau einer guten Unternehmensreputation beansprucht mehrere Jahre. Doch dieser Ruf kann binnen weniger Tage allein durch ein Ereignis erheblich geschädigt werden!**



## Reputation schützen

- Falschverstandene Krisenkommunikation führt zu nachhaltigen Reputationsschäden.
- Eine veränderte Medienlandschaft erfordert auch ein verändertes Kommunikationsverständnis
- Wer in flagranti ertappt wird, untergräbt die wichtigste Grundlage einer nachhaltigen Krisenkommunikation: Glaubwürdigkeit







TURKISH AIRLINES 

*Mit Vergnügen fliegen*



[Site Map](#)

[Kontakt](#)

### Informationen über den Unfall vom 08.01.2003

Eine aus Istanbul kommende Maschine der Turkish Airlines vom Typ RJ-100 stürzte am Abend des 08.01.2003 ab.

Das Unglück ereignete sich beim Landeanflug auf den Flughafen Diyarbakir (Flugnummer: TK634). An Bord der Maschine waren 75 Passagiere (3 Kinder) und 5 Crewmitglieder.

Die Ursache ist bisher noch ungeklärt.

Nach letzten Informationen haben lediglich 5 Personen das Unglück überlebt.

Die Namen der Überlebenden finden Sie am Ende dieser Nachricht.

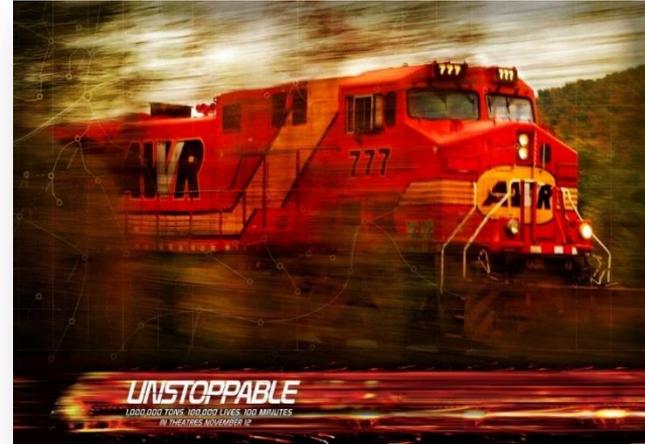
Für weitere Informationen steht Ihnen unser Krisencenter in Istanbul unter der folgenden Telefonnummern jederzeit zur Verfügung:

0090-212-662 53-00/-01/-02



## Ausgangslage

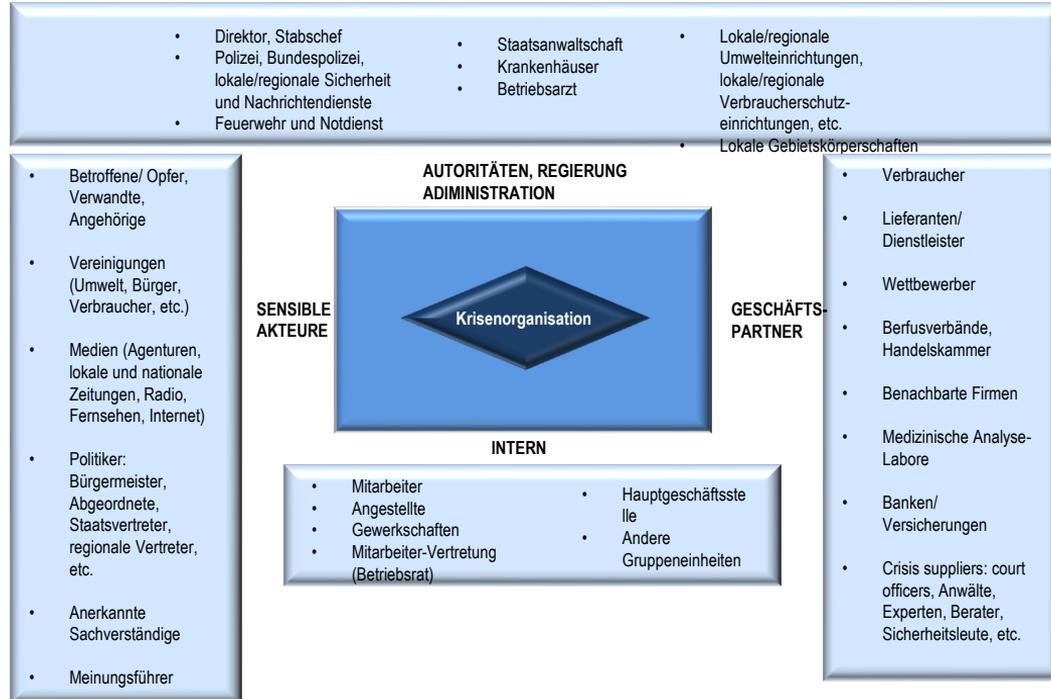
- zu wenig Zeit
- zu wenig Mittel
- zu wenig Informationen



**Organisieren Sie vorher so viel wie möglich**



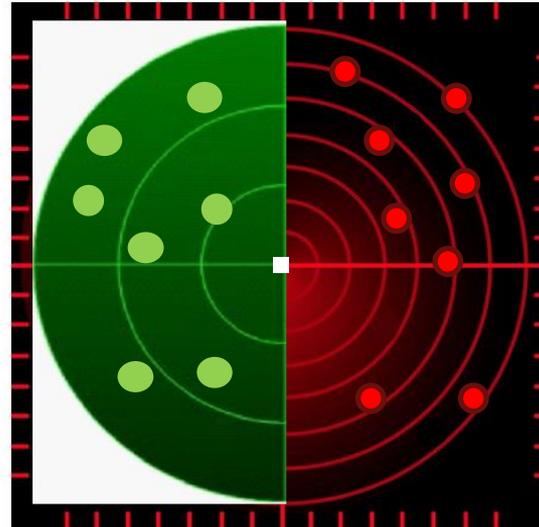
# Betroffene Anspruchsgruppen verifizieren





# Stakeholderanalyse „Freund-Feind-Radar“

- Branchenverbände
- Politik
- Kunden
- Experten
- Mitarbeiter
- Fachmedien
- Geschäftspartner



- Medien
- Opfer-Anwälte
- Wettbewerber
- Staatsanwalt
- Gewerkschaften
- Blogger
- Kapitalmarkt
- Ex-Mitarbeiter

**In Krisen kommunizieren oft 50, 60 oder mehr verschiedene Stakeholder.**



## Grundregeln guter Krisenkommunikation

- Krisen haben Anfang und Ende
- Schmerz jetzt
- K I S S – Keep It Short and Simple



## KISS = Keep it Short and Simple

- Kurze Botschaften
- Kurze Absätze
- Kurze Sätze
- Einfache Wörter, keine Abkürzungen, keine Fachbegriffe



**Sprechen Sie so, als erklärten Sie den Sachverhalt  
ihrem Nachbarn am Gartenzaun.**





## Die Kernbotschaft



- Sie ist die Wahrheit
- Sie drückt unsere Position präzise aus
- Sie ist einprägsam
- Sie klingt menschlich
- Sie kann das Publikum beeinflussen
- Sie ist eine klare Botschaft als Produkt aus klarem Denken
- Was haben wir getan? Was werden wir tun?



## „Bei uns doch nicht...“

- **Safety**

Produktionsunfälle, Explosionen, Brände, Produktaustritt, Transportunfälle, Umweltverschmutzung, Produktrückruf, Naturkatastrophen...

- **Security**

Umstrukturierung, Standortschließungen, Tarifstreit, Produktionsverlagerungen, Arbeitsplatzabbau, Finanzkrise, Führungskrise, feindliche Übernahme, Börsencrash, Erpressung, Entführung...

- **Krise 4.0**

Compliance, Cyber-Kriminalität, Brain Drain





## Instrumente der Krisenkommunikation

- Stakeholder Map
- Medienmonitoring
- Social Media Monitoring
- Kommunikationsstrategie
- Kernbotschaften
- Fragen und Antworten
- Mitarbeiterkommunikation
- Website des Unternehmens
- Briefe an Kunden und Lieferanten
- Vorbereitung und Begleitung von Medienkontakten
- Positionierung des Geschäftsführers





## Definition Krisenstab

Der Krisenstab ist die handelnde Arbeitsgruppe im Krisenfall.

Sie trifft alle Entscheidungen zur Bekämpfung der Krise und ihrer Folgen.

Im Krisenstab wird die Lage sondiert, Botschaften und Sprachregelungen erarbeitet, Informationen für alle Stakeholder vorbereitet.



## Aufgaben Krisenstab

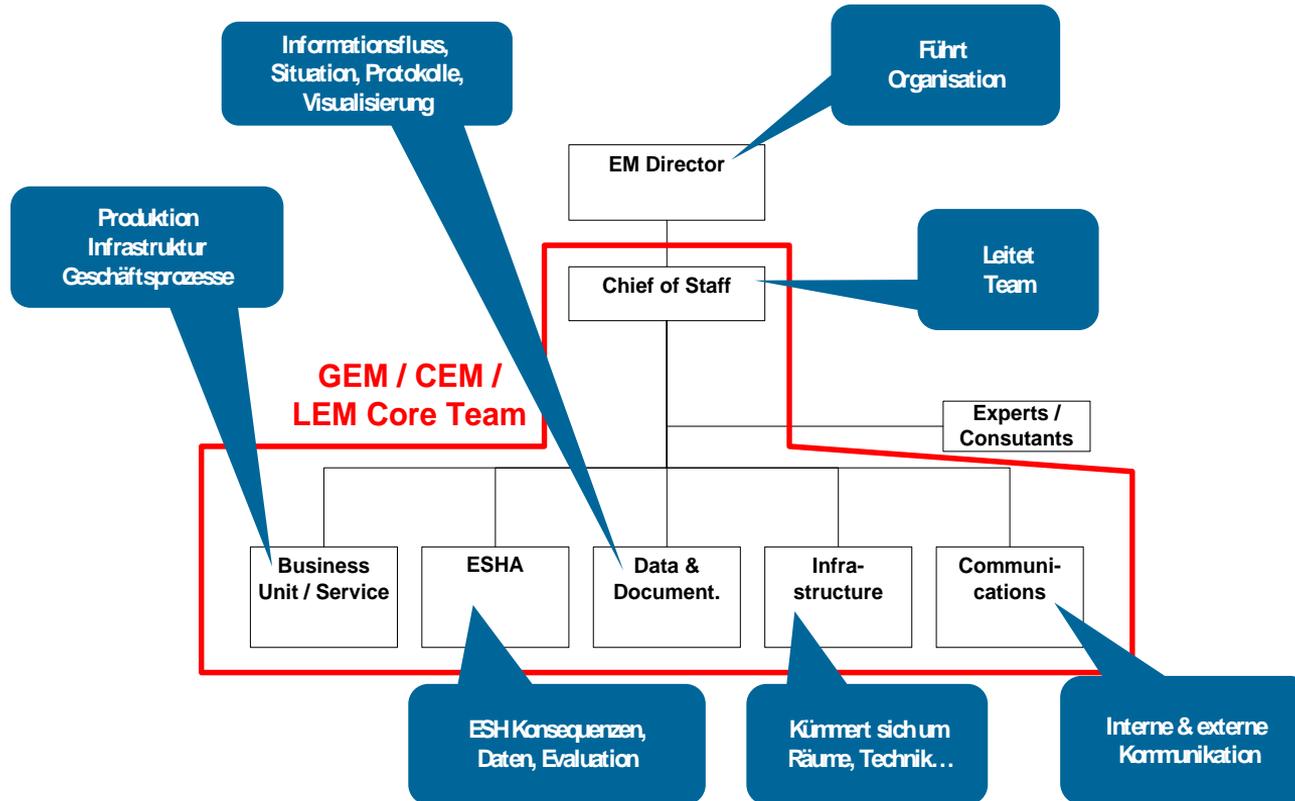
- Prävention: Krisenhandbuch und Training
- Schnelle, gezielte Reaktion auf die Krise
- 24/7 Erreichbarkeit
- Umsetzung der Krisenstrategie
- Erhalt der Handlungsfähigkeit des Unternehmens
- optimale Schadensbegrenzung
- langfristiger Reputationserhalt







# Organigramm Krisenstab





## Direktor = Sprecher

### Aufgabe: Sprecher, Repräsentant des Unternehmens

- Das Gesicht nach innen und außen
- Ansprechpartner für Politik und Behörden
- Kontaktperson für wichtige Kunden
- Interviewpartner für die Medien



**Nicht immer gleich ganz oben einsteigen !**





## To Dos Krisenmanagement

- Ist-Analyse Krisenmanagement
- Workshop Krisenkommunikation
- Trainings für Vorstand & Kommunikation
- Medien- & TV-Training
  
- Krisenstab
  - Etablierung und Berufungen (Kick off)
  - Kontaktdaten sichern
  - Rufbereitschaft 24/7 testen
  - Szenarien (worst cases)
  - Trainings & Stabsübungen
  - Üben, üben, üben...

