

PHASE V. WENN ES SIE KALT ERWISCHT

Wenn die Krise eingeschlagen ist und Ihnen der Schrecken im Nacken sitzt, dann sollten Sie diese Dinge in der Öffentlichkeit unbedingt vermeiden:



- ▶ Fakten leugnen oder umdeuten
- ▶ Verantwortung ablehnen
- ▶ Kontrahenten unter Druck setzen
- ▶ Folgen relativieren
- ▶ Kritik abwälzen
- ▶ Distanz zu den Medien aufbauen
- ▶ Falsche Zielgruppe ansprechen
- ▶ Falsches Medium verwenden

Vorbeugung

Werte sind nicht zeitlos

In Krisenzeiten ist das menschliche Bedürfnis nach Vertrauen, Verlässlichkeit und Beständigkeit besonders groß. Ihr Verhalten wird von der Öffentlichkeit genau beobachtet. Besinnen Sie sich auf Ihre Stärken und kommunizieren Sie diese.

Legen Sie die Karten auf den Tisch

Klären Sie die Medien kontinuierlich über Ihre Unternehmenspolitik auf, zum Beispiel durch Pressemitteilungen. Ihre Entscheidungen müssen nachvollziehbar sein. Bauen Sie nicht erst in Krisenzeiten Netzwerke zu Medien, Politik, Organisationen und anderen Unternehmen auf.



Kommunikation ohne Kollision

Bieten Sie Ihren Kontrahenten Lösungsvorschläge an. Lehnen Sie nicht voreilig Kompromisse ab. Versuchen Sie in konstruktiven Gesprächen eine Einigung zu erzielen.

Malen Sie schwarz

Denken Sie alle Worst-Case-Szenarien durch, damit Sie sich Überraschungen ersparen. Machen Sie sich durch professionelle Teamarbeit die Skeptiker zu Ihren Verbündeten. Unterschiedliche Positionen ermöglichen differenzierte Entscheidungen.

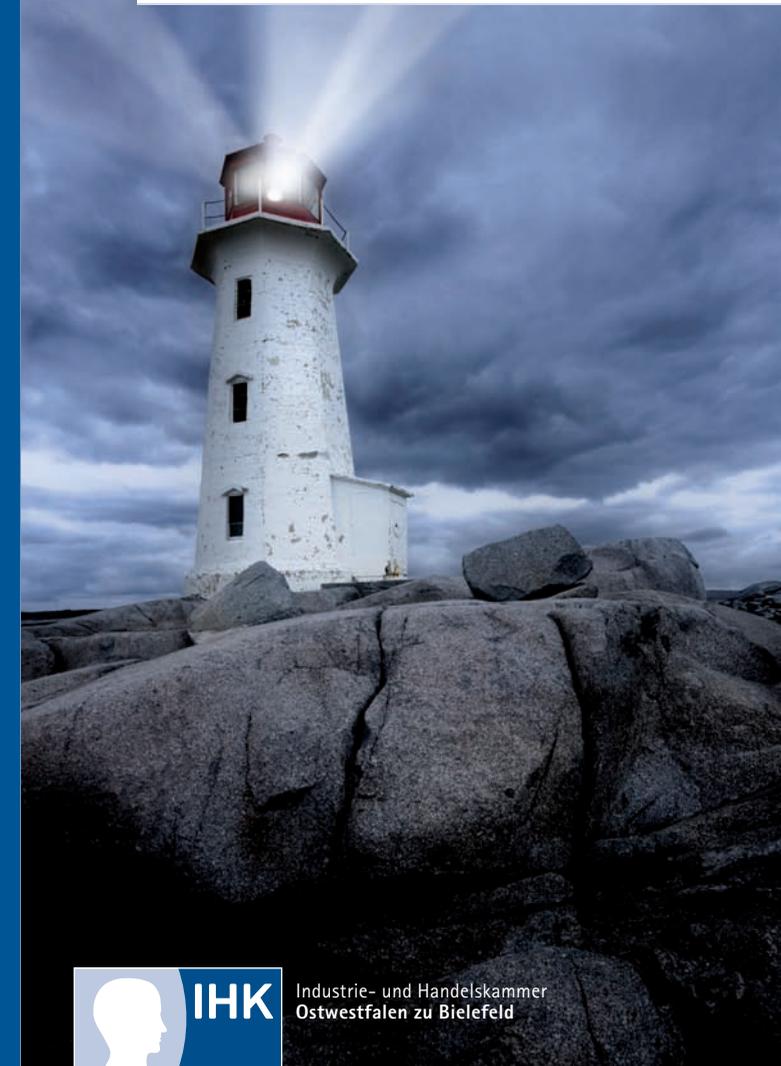
CHECKLISTE IM KRISENFALL

- ▶ Überlegen
- ▶ Erkennen
- ▶ Verstehen
- ▶ Vorbereiten
- ▶ Eingreifen
- ▶ Initiative ergreifen
- ▶ Intern vor extern
- ▶ Hilfe holen
- ▶ Reagieren und agieren
- ▶ Die Wahrheit sagen
- ▶ Schnell sein
- ▶ Austauschen
- ▶ Abklären
- ▶ Informieren
- ▶ Motivieren
- ▶ Nachbereiten

Weitere Informationen erhalten Sie über:

Industrie- und Handelskammer
Ostwestfalen zu Bielefeld
Elsa-Brändström-Straße 1-3
33602 Bielefeld
Jörg Deibert
Telefon: 0521 554-128
Fax: 0521 554-103
E-Mail: j.deibert@bielefeld.ihk.de

Kommunikation in der Krise



„Es kommt nicht darauf an,
wie eine Sache ist, es kommt darauf an,
wie sie wirkt.“ KURT TUCHOLSKY



Industrie- und Handelskammer
Ostwestfalen zu Bielefeld

Die Krise

Krisen sind schwierige, unsichere und manchmal auch Existenz gefährdende Situationen, die schwerwiegende Veränderungen für Wirtschaft und Gesellschaft mit sich bringen können. In der Wirtschaft steigt die Wahrscheinlichkeit von Krisen durch erhöhten Wettbewerb (Stichwort Globalisierung) und knappe Ressourcen. 90 Prozent der deutschen Unternehmen haben laut einer Studie von 2003 bereits mit einer Krise zu tun gehabt.

Krisen kommen meistens unerwartet, ungewollt und unvorhersehbar. Sie sind oft unvermeidlich. Jede Krise hat ihre spezielle Problematik und Dynamik. Deswegen gibt es kein Patentrezept zur Behandlung einer Krise. Dennoch: Eine Krise kann nicht nur ein positiver Lernprozess sein, eine Krise lässt auch neue Innovationen und Ideen entstehen. Für Unternehmen kann das bedeuten, sich neu zu erfinden.

„Die Krise ist ein produktiver Zustand. Man muß ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ MAX FRISCH



Die Ursachen

Eine Krise kann durch verschiedene Ursachen hervorgerufen werden. Die Häufigsten sind:

- ▶ Fehlverhalten des Managements
- ▶ Unfälle, Störfälle
- ▶ Konflikte mit Politik oder Projektbeteiligten
- ▶ Produktmängel
- ▶ Externe Faktoren: Unfälle, Katastrophen
- ▶ Energiekrisen
- ▶ Demographischer Wandel
- ▶ Gesetzesänderungen
- ▶ Unzureichende Wettbewerbsanpassung
- ▶ Bilanzfälschung, Steuerbetrug, Insidergeschäfte
- ▶ Negative Presse
- ▶ Interne Machtkämpfe, Streiks
- ▶ Übernahmen, Zerschlagungen, Kursverfall
- ▶ Schlechter Service

Die Folgen

Die Folgen einer Krise können vielschichtig sein. Hier die Wichtigsten:

- ▶ Kundenverluste
- ▶ Umsatz- und Gewinnverluste
- ▶ Arbeitsplatzabbau
- ▶ Insolvenz und Entlassungen
- ▶ Preisverfall
- ▶ Produktionsverlagerung
- ▶ Imageschäden



Das Vorgehen

PHASE I. VORBEREITUNG

Im Krisenfall informieren Sie sich als erstes sehr genau und recherchieren Sie gründlich. Identifizieren Sie das Problem. Wichtige Fragen, die beantwortet werden müssen:

- ▶ Ist die Krise intern oder extern entstanden?
- ▶ Wer sind die Konfliktparteien?
- ▶ Welche Standpunkte/Interessen gibt es?
- ▶ Sind die Kommunikationskanäle in Ordnung?
- ▶ Reden Sie aneinander vorbei?



Berufen Sie danach einen kleinen, dynamischen Krisenstab mit mindestens zwei Personen und direkter Verbindung zur Geschäftsführung ein, um handlungsfähig zu bleiben. Ganz wichtig ist, dass Sie erst intern und dann extern eingreifen.

PHASE II. INTERNE UMSETZUNG

Stimmen Sie intern alle Aussagen der Abteilungen miteinander ab. Erklären Sie Ihren Mitarbeitern die Zusammenhänge und Ihre Maßnahmen. Informieren Sie mit Abteilungsbesprechungen, kurzfristigen Betriebsversammlungen, Kurzinterviews des Vorstands, der Mitarbeiterzeitung, dem „Schwarzen Brett“, Infotelefonen, Intranet oder Newslettern. Machen Sie die Kommunikation zur Chefsache, aber nehmen Sie Ihren Chef aus der Schusslinie.



PHASE III. EXTERNE UMSETZUNG

Für die externe Umsetzung und Kommunikation mit den Medien bestimmen Sie einen reddegewandten und sicher auftretenden Verantwortlichen, der Zugang zu allen wichtigen Informationen hat. Vereinbaren Sie einen verbindlichen Regelkatalog und Verhaltenskodex. Bedenken Sie bei jeder Stellungnahme das mögliche Medienecho.

Sagen Sie nur die Wahrheit! Sie müssen nicht alles sagen, aber das, was Sie sagen, muss stimmen. Gehen Sie auf die Medien zu, so können Sie die Fragen der Journalisten ein bisschen steuern. Beschränken Sie sich auf positive Kernbotschaften. Bei kritischen Fragen ziehen Sie Rechtsexperten hinzu.

PHASE VI. NACHBEREITUNG

Um aus Rückschlägen und den eigenen Fehlern zu lernen, fragen Sie sich selbst: Was war gut und was schlecht? Womit standen wir in den Medien? Dokumentieren Sie die Abläufe und Ergebnisse der Krise und Ihre Öffentlichkeitsarbeit. Erstellen Sie wenn möglich ein Krisenhandbuch für Ihr internes Krisentraining.