„Krise als Chance“

Dieter Weirich
Fraport AG
Leiter Unternehmenskommunikation

Frankfurt, 4. September 2009

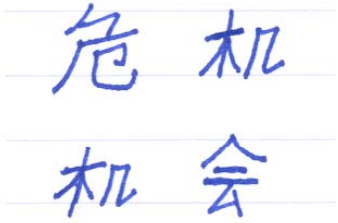
Was versteht man unter einer Krise?

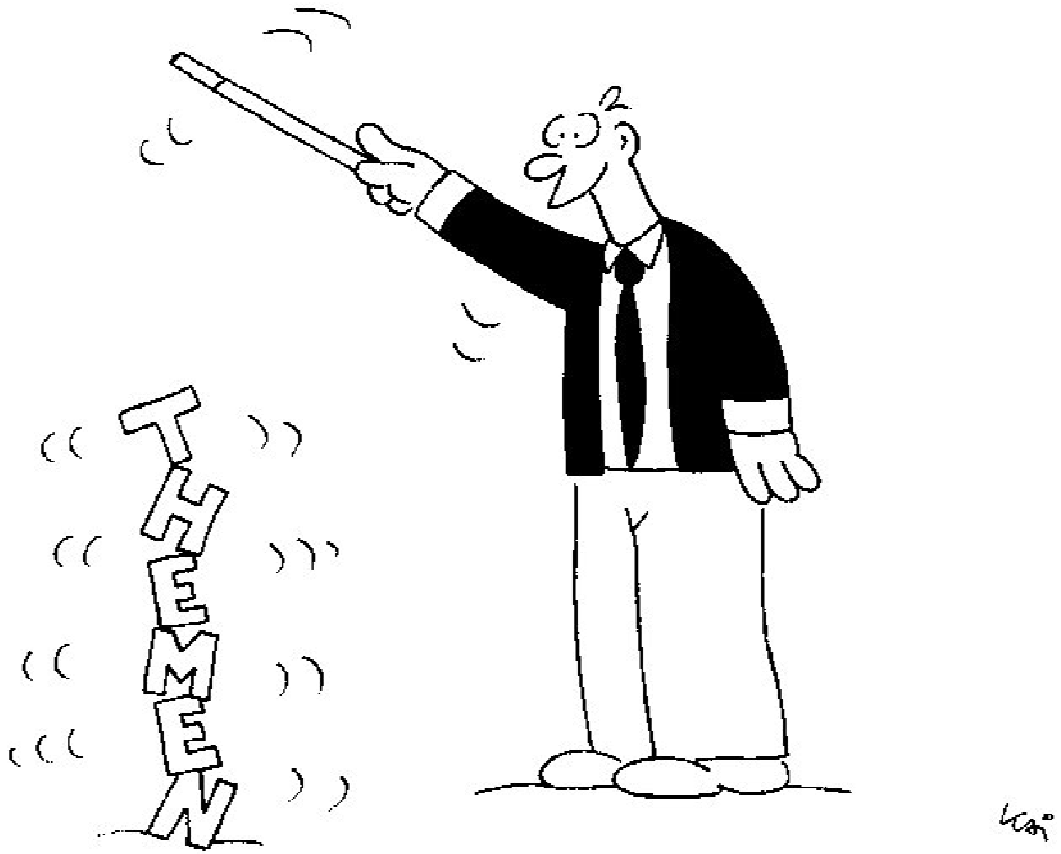
- „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“ Max Frisch

- „Die Krise schärft den Blick für das Wesentliche und die Einsicht in das Notwendige“ Gerhard Cromme

- „Krise nennen die Chinesen „wei ji“ – das heißt Gefahr und Gelegenheit – Gelegenheit zum Umdenken, aber die Zeit drängt“ Otmar Wassermann

- „Gerade in der Krise ist die Motivation der Mitarbeiter und deren Identifikation mit dem Unternehmen extrem wichtig“ Christian Scholz





Themen-Management

Warum Themen-Management?

- Welche Faktoren entscheiden heute über Erfolg oder Misserfolg für die Zukunft?
- Welche Chancen und Risiken stehen sich gegenüber, was sind unsere dringlichsten Probleme?
- Mit welchen Herausforderungen werden wir es zu tun haben?
- Welche Entscheidungen werden wir zu treffen haben?
- Wer wird davon betroffen sein?
- Welche Reaktionen sind zu erwarten?
- Welche Risiken können daraus erwachsen?

Warum Themen-Management?

- Früherkennung von Risiken und Chancen, die sich aus öffentlichen Debatten für das Unternehmen ergeben können
- Entwicklung und Begründung einer eigenen angemessenen Position
- Frühzeitige Anpassung oder Neuentwicklung geeigneter Handlungs-Strategien
- Vorbereitung auf öffentliche Auseinandersetzungen
- Identifikation potenzieller Problem-Themen wird Schlüsselfunktion der Kommunikation

Warum Themen-Management?

„ If you don‘t manage issues, issues will manage you“.

Robert Heath

„An issue ignored, is a crisis invited“.

Henry Kissinger, Ex-US-Außenminister

Kommunikations-Kunst: Einfache Sprache

„Nichts ist leichter, als sich schwierig auszudrücken.“

Oskar Stock, deutscher Schriftsteller und Aphoristiker

„Nichts ist schwerer, als bedeutende Gedanken so auszudrücken, dass sie jeder verstehen muss.“

Arthur Schopenhauer (1788-1860) deutscher Philosoph

Die Antwort: Effektives und frühzeitiges „Corporate Campaigning“

- Agenda-Finding, Building und Setting sind die entscheidenden Herausforderungen für jede Unternehmenskommunikation
- Jedes Thema hat eine Geschichte, die anregend oder auch langweilig erzählt werden kann. Story-telling, Aufmerksamkeit an sich ziehend und glaubwürdig zugleich, entscheidet über den Erfolg von Corporate Campaigning.
- Dabei kommt es auf innovative Themenarbeit an.
- Tasso Enzweiler beschreibt in der FAZ die Voraussetzungen für erfolgreiches Reputationsmanagement:

Die Antwort: Effektives und frühzeitiges „Corporate Campaigning“

- Unternehmen müssen medial denken.
- Eine kommunikative Leitidee ist ebenso notwendig wie Kernbotschaften.
- Unternehmen müssen die Dramaturgie der Medienwelt verstehen.
- Das Ziel von Corporate Campaigning ist also nicht Schadensbegrenzung, sondern Gewinnmaximierung.

Mega-Themen der Kommunikation 2009

1. **„Zukunft ausbauen“**
   (Ausbaustart erfolgt, Nationale Aufgabe für Deutschlands zentrales Drehkreuz, Region muss „ökonomisches powerhouse“ bleiben, Intensivierung des Stakeholder-Dialogs, 300.000 Menschen leben vom Flughafen).

2. **„Schaustelle Baustelle“**
   (Vermarktung der werdenden Landebahn, Info-Tower und Besucherzentrum, Verkauf von Bausteinen, Entwicklung Maskottchen).

Mega-Themen der Kommunikation 2009

3. **„Größte Baustelle Europas – Airport wird zur Airport-City“**
   (Größter Bau-Investitionsstandort Europas, Infrastruktur-Vorhaben für zehn bis zwölf Milliarden Euro, Masterplan Airport-City, Airrail-Center, Flughäfen sind Städte der Zukunft).

4. **„Nachhaltigkeit und Klimaschutz“**
   (Umweltschutz steigert Unternehmenswert, 30prozentige Reduzierung von CO^2-Emissionen als ehrgeiziges Ziel, Nachhaltiges Bauen, Öko-Terminal, Aufruf zum Energiesparen bei Beschäftigten).

Umfeld der Unternehmenskommunikation ändert sich

- Zunehmende Demokratisierung von Information und Kommunikation. „Communities“ können im Netz ihre Schlagkraft erhöhen, was für den Stakeholder-Dialog von Bedeutung ist. Kulturbruch nimmt zu: Zwei Typologien stehen sich gegenüber, „Couch Potatoes“ und partizipative Nutzer.

- Die wichtigsten Informationsquellen der Mitarbeiter sind laut interner Befragungen großer DAX-Unternehmen das Intranet, dichtauf gefolgt von Mitteilungen durch Kollegen, erst danach kommen die Manager und zum Schluss die externen Medien.

Umfeld der Unternehmenskommunikation ändert sich

Machtbalance
Stakeholder werden professioneller, vernetzter und zahlreicher.

Aufmerksamkeit
Kampf um eine knappe Ressource – intern und extern.

Vertrauen
Emotionale Beziehungen (Glaubwürdigkeit) werden wichtiger: „Kommunikationsbilanzen“ (Informationen, Erwartungen, Erfahrungen, Einstellung).

Beschleunigung
Digitale Medien sind nicht nur Mitteilungsorgane, sondern erhöhen auch die schnelle Informationsdiffusion.

Umfeld der Unternehmenskommunikation ändert sich

- Strukturreform (Wandel vom Broadcast zum Narrowsearch).
- Revolutionärer Meinungspluralismus im Kommen (Blogger).
- Bürgerjournalisten (wachsende Schar von Laien-Reportern).
- „Graswurzel-Journalismus“ (Information ist überall, woran sich auch Journalisten gewöhnen müssen – Entwertung der Gatekeeper-Funktion professioneller Journalisten).
- User generated content nimmt zu (Communities gewinnen an Bedeutung, spezifische Teilöffentlichkeiten neben klassischen Kommunikationskanälen).

Umfeld der Unternehmenskommunikation ändert sich

- Ausdrucksformen: Blogs oder Foren, Wikis oder social communities (Jugendliche Zielgruppen unter 25 Jahren kaum noch Zeitungsleser, klassische Fernseher im Durchschnitt immer älter: ZDF 58, ARD 57, RTL 51.

- Dialog über das Internet wird immer mehr zur zentralen Kommunikationsschiene.

- Web 2.0 ist keine Spielerei, sondern Ausdruck konkreter Informationsbedürfnisse.

- Bedeutungsverlust des klassischen Fernsehens nicht aufzuhalten, dafür mehr Aufmerksamkeit für Netz-Angebote wie „You Tube“ oder „My Video“.

Umfeld der Unternehmenskommunikation ändert sich

- Gleichzeitig nimmt zeitsouveräne Nutzung des Fernsehens zu.
- Damit verändern sich die Spielregeln der Kommunikation drastisch.
- Wer Communities meinungsbildend beeinflussen oder gar mobilisieren will, muss mit intelligenten Angeboten im Netz sein.
- Corporate Blogs in der Unternehmenskommunikation werden die Antwort der Zukunft sein müssen.

Fallbeispiel: Ausbau des Frankfurter Flughafens

- Projekt gesellschaftspolitisch schwierig vermittelbar. Dutzende von Umwelt- und Bürgerinitiativen protestieren, rund 1 Mio. Lärm-Beschwerden jährlich von Bürgern
- Umfragen zeigen:
  Eine Bürgermehrheit (knapp 60 Prozent) ist für den Ausbau, doch wenig öffentliche Bekenntnisbereitschaft, also „schweigende Mehrheit“.

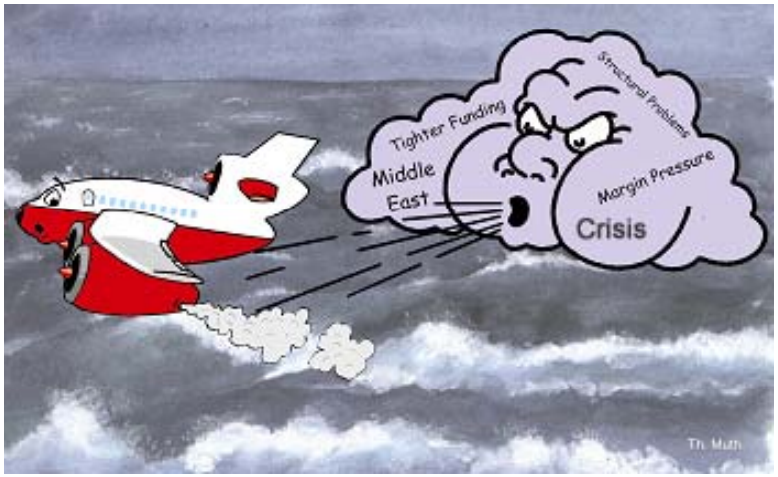
Fallbeispiel:
Ausbau des Frankfurter Flughafens

- Zusätzliche Vermittlungsprobleme:

  Turbulenzen in der Luftverkehrswirtschaft

- Wirtschafts- und Finanzkrise

- Zurückgehende Passagierzahlen, Fracht im Abschwung



Fallbeispiel: „Umwelt-Goliath“ gegen „Konzern-David“

- Ausbau wird durch Aktionen der Umweltinitiativen in den Medien vorwiegend negativ thematisiert.
- Anrainergemeinden gegen Flughafenausbau. Da Heimatzeitungen vorwiegend „gouvernemental“ sind, schlechte Presse.
- Öko‘s Anwälte der Schwachen, Flughafen-Konzern als Profiteur.

Fallbeispiel: „Umwelt-Goliath“ gegen „Konzern-David“

- Gegner besetzen das Thema emotional, ethisch-moralisch: Gigantomanie, Betondenken, ungehemmte Wachstumseuphorie, Recht auf körperliche Unversehrtheit, mangelnde Fürsorge für nächste Generation, Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen.

- Protestgruppen agieren effizienter, publikumswirksamer, schneller und flexibler.

- Flughafenbetreiber am Dauerpranger, seine Antworten sind in der Regel sachlich – technokratisch.

Fallbeispiel:
Kommunikation des Ausbaus

- **Lebendiger Stakeholder-Dialog**

  Umweltinitiativen einladen, zuhören können, Regionales Dialogforum Ergebnis einer Mediation ernst nehmen.

- **Offen und offensiv mit Problemen umgehen**

  Risiko-Gutachten etc., Journalisten vorausschauend informieren.

Fallbeispiel: Kommunikation des Ausbaus

- **Eigenes Umweltmanagement**

  Umweltfonds zur Förderung regionaler Projekte, Unterrichts-materialien, Diskussionen mit Schülern, Unterstützung von Schulfernsehen

- **Bürgernahes Beschwerde-Management**

  Infofon, zeitnahe Internet Information, Infobusse, task forces für öffentliche Veranstaltung

Fallbeispiel: Kommunikation des Ausbaus

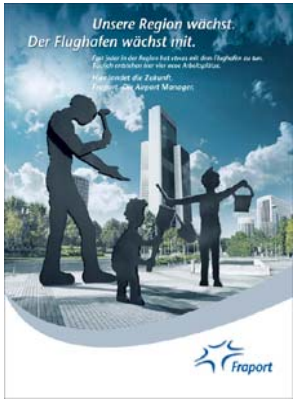
- **Anti-Lärm-Programme**

  Verbesserte Fluglärmüberwachung, Schallschutzprogramme, Immobilienankaufprogramme etc.

- **Medienkampagne**

  Eigene Zeitung mit human-touch-charakter, Newsletter für Zielgruppe Politik und Wirtschaft, Airportforum mit öffentlichen Veranstaltungen.

START frei
ZEITUNG FÜR UNSERE NACHBARN
Historische Chance für den Flughafen und die Region Frankfurt/Rhein-Main



Fallbeispiel: „Schweigende Mehrheiten“ mobilisieren

- **Zielgruppenorientierte Kommunikation**

  Zielgruppe: Gegner, Neutrale und Befürworter. Neutrale mit eher positivem Problembewusstsein, darunter 16-25jährige überrepräsentativ vertreten.

- **Share of voice**

  Pressure groups für den Ausbau artikulieren sich. Etwa Wirtschaft (Wettbewerbsfähigkeit) oder Gewerkschaften (Arbeitsplätze).

Fallbeispiel: Neue Semantik

- Sprachliche „Abrüstung“: Wir kennen beim Flughafenausbau keine Gegner, sondern nur kritische Partner (4/5 der Ausbaubefürworter hat nach Umfragen Verständnis für die Kritiker)

- Dialog-Offensive durch argumentativen Überzeugungs-Feldzug („Wir nehmen das Mediationsergebnis ernst“, „Wir können zuhören“, Demonstration von Gelassenheit, geduldiges Werben um Vertrauen)

Fallbeispiel: Neue Semantik

- Enge Verzahnung von Unternehmens- und Kommunikationsstrategie (Mehrwert durch integrale Kommunikation)
- Kommunikation nach den Grundregeln des „ehrbaren Kaufmanns“ (Wahrhaftigkeit, Ehrlichkeit und Transparenz als Grundtugenden, Verpflichtung des börsennotierten Unternehmens zur „vollständigen Informationspolitik“)
- Stärkere Zielgruppenorientierung der Kommunikation (Stakeholder oder Shareholder haben unterschiedliche Informationsbedürfnisse, sprechen unterschiedliche Sprachen)

Der „kommunikative Imperativ“

„Handle immer so, dass das, was du tun musst morgen

in der Zeitung stehen könnte, ohne dass du dich dafür schämen

müsstest.“

Helmut Maucher, Präsident des Verwaltungsrates der Nestlé AG

Vorbereitungen auf Notfall

(Konzepte zur Notfallkommunikation)

Die Krisenplanung

- Notfallplan: Krisenstäbe müssen voll handlungsfähig sein, „Notfall-Koffer“ mit Info-Checklisten, ständig aktualisierte Adressen und Telefonnummern

- Krisenstab: Kleines, handlungsfähiges Team mit erfahrenen Managern aus den relevanten Bereichen: Top-Management, Kommunikation etc., klare Regelungen der Verantwortlichkeiten

- Konzentration des Krisenstabes in einem Raum

Die Krisenplanung

- Verlautbarung nach innen und draußen möglichst aktuell, aber im Krisenstab abgestimmt, immer nur durch einen Sprecher – möglichst aus der Kommunikation vorgetragen.

- Aufbau von Dark-Sites im Internet, die im Notfall online geschaltet werden und die Standard-Homepage ersetzen.

Verhalten in Krisen

Probleme im Unternehmen

- Verdrängungsmentalität: Krisen kommen bei uns nicht vor
- „Moltke-Syndrom“: Wer schweigt, sagt nichts Falsches
- Schlechte Berichterstattung ist eine vorübergehende Wetterwand. Das geht auch wieder vorbei. Keine Krise
- Schwellen für Krisen werden zu hoch angesetzt
- Krisen müssen operativ, ausschließlich intern bewältigt werden
- Bedeutung des Internet für Image und Konsumverhalten wird unterschätzt

Verhalten in Krisen

Krisenprävention

- Identifikation von Risikobereichen und Krisentypen
- Zielgerichtete Kommunikation mit Stakeholdern
- Presseberichterstattung auf Schwachstellen untersuchen, strategisches Themen-Management

Die Krise

- In der Beschränkung liegt die Meisterschaft. Maximal zwei bis drei Kernargumente. Mehr bleibt öffentlich nicht hängen
- Die Wahrheit sagen. Fakten, Fakten, keine Tricks und Ausweichmanöver
- Krisenpräventionsstab sollte regelmäßig tagen, um Gefährdungsszenarien durchzuspielen

Krisenrelevantes Statement

In einer Krise muss jeder „Handgriff“ sitzen. Grundsteine Ihrer Kommunikationsstrategie sind eine Auswahl von Kernstatements zu allen relevanten Unternehmenspunkten. Diese Statements sind:

- bereits vorher abgestimmt oder werden rasch abgestimmt (Sprachregelung!),
- werden „im Schlaf“ beherrscht, sind also jederzeit abruf- und anwendbar,
- dienen als „rettende Inseln“, oder „Fuchsbau“. Sie können sich immer wieder auf diese Kernaussagen beziehen, in dieses System eintauchen, in Deckung gehen, um an anderer Stelle wieder aufzutauchen.

Die Krise

- Eingeübte Ablaufpläne müssen sich nun bewähren
- Vorher schon abgestimmte oder aktuell festgelegte Sprachregelungen stehen im Zentrum der Krisenbewältigung
- Wichtig: Immer wiederkehrende Kernaussagen verständlich, souverän, bildhaft, nicht mit Zahlen überfrachtet
- Öffentlichkeit überzeugen:Eigene Akzente setzen, gegnerische Vorwürfe nicht wiederholen, sachlich bleiben

Krisenrelevantes Statement

Das Statement muss folgende Kriterien erfüllen:

Identität:	Ich bleibe ich Ich glaube, was ich sage, und ich sage, was ich glaube
Strategie:	Ich bringe meine Krisenkernaussage(n) rüber Suaviter in modo, fortiter in re
Taktik:	Begriffe besetzen:Eigene Schlagworte häufig anbringen Keine Schlagworte des Gegners anbringen Negativassoziationen nicht wiederholen In erster Linie die Öffentlichkeit überzeugen

Krisenrelevantes Statement

Das Statement muss folgende Kriterien erfüllen:

Aktion:	Aktiv statt passiv Positiv statt negativ
Verständlichkeit:	Kurze Sätze Keine Fremdworte Keine Abkürzungen Beispiel bringen, bildhaft sprechen Zuschauer nicht mit Zahlen überfrachten
Souveränität:	Wer souverän wirkt, hat Recht Höflichkeit + Sachlichkeit = Souveränität

Wichtig, ferner

- Ihre Kern-Krisenstatements müssen hier wiedergegeben werden.
- Maximal drei erklärende, entschuldigende Aspekte auswählen, die die Kern-Krisenstatement, und damit Ihre Aussagen, unterstützen.
- Wird oft vergessen: An den Normalfall erinnern. Zeigen, dass der Unfall eben nur ein Unfall war
- Und am Schluss prüfen: sind alle wichtigen Fragen der Öffentlichkeit beantwortet?

Wichtig, ferner

- Interessiert oder betrifft das Thema die Zielgruppe; welche Zielgruppe, überhaupt?
- Wie weitreichend sind Ausmaß und Bedeutung der Information?
- Wie ist die Nachrichtenlage?
- Wie ist die Akzeptanz des Themas?
- Sind Sie als Absender überhaupt eine glaubwürdige Quelle?

Krisenpressemitteilungen

In einer Krise unterliegt die Benachrichtigung der Medien, und damit der Öffentlichkeit, besonders strengen Maßstäben. Hier sind Tatsachen gefragt, keine Meinungen.

Zu einer Krisenpressemitteilung gehören:

„Die 5 W‘s“:

Wer, Was, Wann, Wo (obj.) und – hier ist Interpretationsspielraum und Handlungsmöglichkeit für das Unternehmen:

Warum (subj.).

Diesen Spielraum auch nutzen.

Acht Regeln für krisengerechte Kommunikation

1. **Prävention durch Offenheit**

   Wer vertrauensvoll informiert, im ständigen Dialog mit der Öffentlichkeit ist, auch Probleme kommuniziert, ist für die Krise gerüstet.

2. **Reaktionsschnelligkeit**

   Vertrauenskrise und Imageverlust lassen sich nur durch aktive Demonstration von Handlungsfähigkeit vermeiden. Wer in der Informationspolitik nicht führt, wird geführt und zum Schluß vorgeführt.

Acht Regeln für krisengerechte Kommunikation

3. Glaubwürdigkeit

Die Wahrheit in Raten führt zu nicht wiedergutmachenden Vertrauensverlust. Auch eigene Fehler benennen.

4. Authenzität

Das eigene wie das Gesicht des Unternehmens in der Krise sollte sich vom Verhalten im Alltag nicht unterscheiden.

Acht Regeln für krisengerechte Kommunikation

5. Richtige Semantik

Wer der Krise selbst einen Namen gibt, kann die öffentliche Einschätzung und damit die Psychologie in der Öffentlichkeit mitbestimmen. Fachchinesisch vermeiden, Gefahr für die Übersetzung durch Medien.

6. Gefühl zeigen

Wenn Menschen zu Schaden kommen, Mitgefühl und Hilfsbereitschaft zeigen, „nur“ erklärende Roboter schaffen Negativ-Image.

Acht Regeln für krisengerechte Kommunikation

7. Rasche Einbindung der Mitarbeiter

Beschäftigte mit Corporate sind Imageträger, dürfen Krisen nicht erst aus den Medien erfahren.

8. Schlußstrich ziehen

Wenn alles verlautbart wurde, neue Themen setzen, aktiv an der Beendigung mitwirken, künstliche Verlängerung im Sande verlaufen lassen.

Die Schlussempfehlung:

Krisen meistert man am besten,

in dem man ihnen zuvorkommt.

Walt W. Rastow

Unterstützen Sie uns beim Ausbau, denken Sie an unsere Aktie und bleiben Sie uns gewogen.

Vielen Dank!