„Die beste Krise ist die vermeidbare.“

Martin Zechner

Zechner & Partner Strategieberatungsgesellschaft
Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Inhalt

1. Grundlagen des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation
2. Krisenkommunikation im Social Web
3. Praxisbeispiel
   - Loveparade (Duisburg 2010)

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

„Krisen meistert man am besten indem man ihnen zuvor kommt.“

(Walt Whitman Rostow)

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Was sind Krisen?

Wortursprung: aus dem Griechischen, „Krisis“ (Medizin)

- Krise wird weiter gefasst, Rolle in Wirtschaft und bspw. Psychologie
- Teilweise inflationäre Verwendung
- Krisenpotenzial durch Risikoanalyse abzuschätzen ist wesentlich
- Katastrophe: Steigerung der Krise (bspw. durch Natur und Umwelt)

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Krisen

„Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit mit ambivalentem Ausgang.

Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“

Vgl. Schulenburg, Nils; Entstehung von Unternehmenskrisen, Eine evolutionstheoretische Erklärung

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Krisenmanagement

Management der Prävention, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung

- Krise verhindern oder zumindest bestmöglich vorbereitet sein.
- In einer Krise alle Prozesse vermeiden bzw. bewältigen, die das Fortbestehen des Unternehmens gefährden können.

⇩

Krisenmanagement beginnt lange im Vorfeld einer Krise!

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

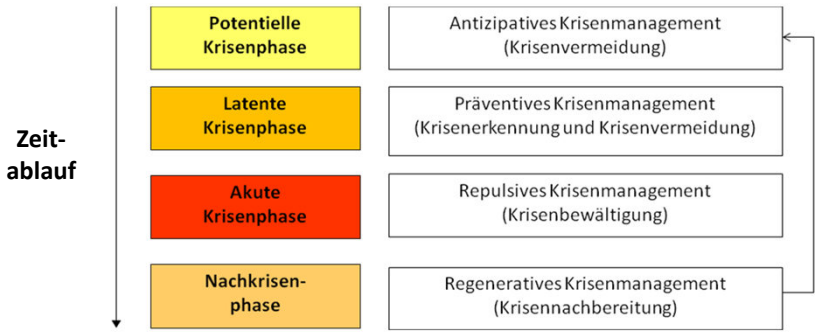
Eigenschaften von Krisen

- ungeplant
- ungewollt
- bedrohen Unternehmensziele
  - Gefahr großen Schadens
- einzigartig, nicht vergleichbar
- sehr dynamisch
  - verlaufen nicht nach festem Schema
- kaum zu kontrollieren
- offener Ausgang
- zeitlich befristet
- meist sehr komplex

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Verlauf einer Krise



KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Auslöser einer Krise (bei VA)

Häufige Krisenauslösende Faktoren

Endogene Faktoren	Exogene Faktoren
• Ablauffehler • Sicherheitsmängel • Gewalt • Personal • Technik	• Umfeldereignisse • Wetter • Terror • Verbrechen

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Was ist eigentlich Krisenkommunikation?

- **Krisenkommunikation** ist die gesamte Kommunikationspolitik eines Unternehmens/ einer Organisation in einer gefährlichen und existenz-bedrohenden Situation (Akute Krisenphase).
  - Ziel ist es, den bereits entstehenden Schaden einzudämmen.
- **Präventive Krisenkommunikation** ist fixer Bestandteil der Kommunikationspolitik eines Unternehmens (potenzielle oder latente Krisenphase).
  - Ziel ist es, mit strategischen Maßnahmen den Ausbruch einer Akutphase zu verhindern bzw. diese im Eintrittsfall zu steuern.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Krisenkommunikation bei Events

1. Die Krise im Vorfeld:
   - Legitimationskrise (öffentliche Gelder, Genehmigung etc.)

2. Die Krise während einer Veranstaltung:
   - Massenpanik
   - Lärmüberschreitung
   - Verkehrschaos
   - Verletzte/Tote

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Krisenkommunikation bei Events

3. Die Krise danach:
   - Durch Bekanntwerden von (belastenden) Fakten
   - Finanzierung
   - Markenschaden
   - Überschreiten von Genehmigungen

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Interne Kommunikation im Krisenfall

- Die **Grundvoraussetzung für erfolgreiche, interne Kommunikation** ist, dass jede wesentliche Information
  - aktuell, unmissverständlich und zielgruppengerecht
  - über geeignete, festgelegte Kanäle

  den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird.
- Kommunikation im Krisenfall immer **parallel unternehmensintern und -extern** (Mitarbeiter dürfen von Krisenfällen nicht erst aus den Medien erfahren!)
- **Interne Kommunikationsmaßnahmen:**
  - Sprachregelungen
  - Direct Mailings
  - Intranet / Dark Sites
  - Informationsveranstaltungen etc.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Präventive Krisenkommunikation

Um Krisen vorzubeugen beziehungsweise deren Ausmaß möglichst einzuschränken ist eine

- **strategische,**
- **aktive,**
- **regelmäßige,**
- **zielgruppengerechte**
- **und transparente**

Kommunikationspolitik unerlässlich.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Präventive Krisenkommunikation

Der Golf von Mexiko ist ein sehr großer Ozean. Die Menge an Öl und Chemikalien, die ins Meer fließt, ist im Vergleich zur gesamten Wassermenge winzig. Sehr, sehr mäßig sind wahrscheinlich die Auswirkungen der Katastrophe auf die Umwelt.“

BP-Chef Tony Hayward am 14.5.2010 in The Guardian

Sehr oft zeigen sich jedoch in Krisensituationen **typische Verhaltensmuster**:

- Leugnen
- Der Verantwortung ausweichen
- Herunterspielen

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Präventive Krisenkommunikation

Fragen zur Krisenprävention:

- Wo gibt es rund um die Veranstaltung potentielle Krisenherde?
- Wie kann man bei der Veranstaltung Krisen verhindern?
- Wie kann man Krisenpotenziale frühzeitig erkennen?
- Was passiert wenn es zu Zwischenfällen kommt?
- Wie kann man in einer Krise wirkungsvoll handeln?
- Wie kann man aus einer Krise lernen?

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Kommunikationspolitisches Regelwerk zur Krisenvermeidung

- Frühzeitige Identifikation von Krisenthemen
  - Permanentes Screening
  - Frühwarnsystem
- Aktive Information und Kommunikation
- Transparente Kommunikation
- Klare, durchdachte Kommunikationsstrategie
- Zielgruppenkommunikation und Einbeziehen der Zielgruppen in Aktivitäten und Entscheidungen

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Informationspolitik und Krisenverlauf

Informationspolitik entscheidet über Berichterstattung:

- **Offensive Informationspolitik** lässt Medieninteresse schneller zurückgehen.
  - **Krisendauer verkürzt sich.**
- **Defensive Informationspolitik** lässt Medien meist auf eigene Faust recherchieren.
  - Berichterstattung ist fremdbestimmt.
  - **Krisendauer verlängert sich.**

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Folgende Regeln sind zu berücksichtigen

- **Kommunikation von gesicherten Fakten**
  - Kommunikation des Veranstalters muss wahrheitsgemäß sein
  - Falsche Berichterstattung ist umgehend zu dementieren
- **Pressekonferenzen erst bei gesichertem Kenntnisstand**
  - Verweis auf späteren Zeitpunkt ist legitim
  - Genaue Definition der Sprecherrollen
- **Parallele Kommunikation in sozialen Medien**

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Die Themen

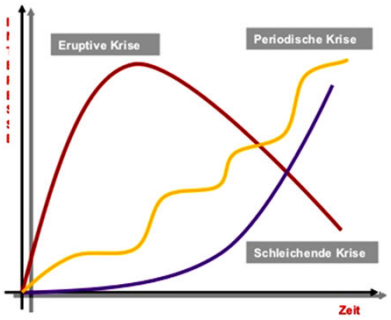
Im Krisenfall herrschen andere „Spielregeln“:

- Vorgabe des Themas durch einen ungeplanten Vorfall
- Medieninteresse ist überdimensional hoch
- Informationsbedarf steigt an
- Reagierende Rolle löst agierende Rolle ab

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Krisenverlaufsformen



Periodische Krise

- Nach hohem Interesse sinkt Aufmerksamkeit, um sich ansteigend in Wellen zu entfalten

Eruptive Krise

- Nach Eintritt extremes Interesse, das im Verlauf durch schnelle Maßnahmen zur Krisenbewältigung rasch wieder abnimmt

Schleichende Krise

- Bewegen sich länger auf niedrigem Niveau und eskalieren durch Multiplikatorwirkung. Es besteht Zeit, der Eskalation entgegen zu wirken

Quelle: Vgl. u.a.: MKOM Bibliothek Wirtschaftsjournalismus und Kommunikation 2001/12

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

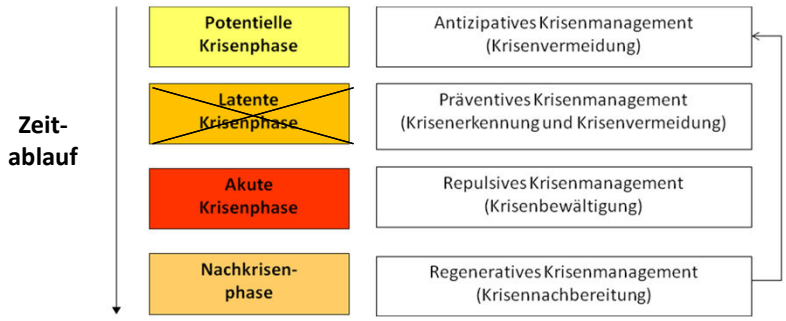
Social Media

- Kommunikation auf sog. Kommunikationsplattformen
- „Vormedialer Raum“ als Informationsdrehscheibe
- Für Unternehmen wichtige Plattformen
  - Twitter
  - Google Plus
  - Facebook

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Krisenverlauf



KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Schlüsselfaktoren neuer Krisenerscheinungen

- schnellere Geschwindigkeit
- oftmaliges Fehlen notwendiger Rechercheschritte
- der direkte Ausbruch einer Akutphase
- die direkte Form der Kommunikation zum Kunden eines Produkts bzw. Unternehmens

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Neue Regeln der Krisenkommunikation

1. Präzise Vorbereitung - Evaluieren Sie die Bedrohungsszenarien
2. Beobachten Sie Blogger und Foren möglichst regelmäßig
3. Kommentieren Sie betreffende Themen sofort
4. Kommunizieren Sie mit der Community einfach und direkt
5. Nützen Sie die Möglichkeiten von Facebook & Co für die aktive Kommunikation

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Praxisbeispiel

„Loveparade in Duisburg“- eine vermeidbare Krise?

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

* www.adac.de/infotestrat/tests/

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

Loveparade-Chronologie der Ereignisse

Datum	Ereignis
1989 bis 2006	Die Loveparade fand jährlich in Berlin zunehmend erfolgreich ohne nennenswerte Unfälle statt. Die Teilnahme war kostenlos. Den bisherigen Veranstaltern ging das Geld aus. Es fand sich eine neue Firma als Hauptsponsor. 2007 fand die Technoparty in Essen und 2008 in Dortmund statt. Für das Jahr 2009 wurde Bochum gewählt, die Stadt sagte aus Sicherheitsgründen (u.a. wegen mangelnder Kapazität und des Fehlens eines geeigneten Streckenverlaufs) jedoch ab.
01.02.2010	Der neue Veranstalter der Loveparade „Lopavent“ beantragt bei der Stadt Duisburg die Genehmigung für die Veranstaltung. Beigefügt ist ein Grobkonzept. Es ist der Start eines schleppenden Genehmigungsverfahrens, in dem bereits Zweifel am dem Sicherheitskonzept aufkamen.
23.07.2010	Erst einen Tag vor der Veranstaltung wird die Genehmigung für die Loveparade formell mit zwei Auflagen erteilt: Die maximale Personenzahl, die sich gleichzeitig auf dem Gelände aufhalten darf, wird auf 250.000 Menschen begrenzt. Zudem dürfen „die Fluchtwege an keiner Stelle durch die Einbauten oder sonstige Hindernisse beschränkt werden.“

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

24. Juli 2010

Zeit	Ereignis
14.00 Uhr	Duisburg: Besucher im Millionenbereich werden erwartet. Auf das Gelände passen nach offiziellen Angaben jedoch nur 250.000 Menschen.
14.30 Uhr	Kurz nach Beginn der Veranstaltung tanzen bereits alle mit Begeisterung, noch macht es niemanden etwas aus, dass es sehr eng ist und dass man kaum Platz hat sich zu bewegen. Über 1.200 Polizeibeamte zur Sicherheit sind im Einsatz. Noch verläuft alles wie gewohnt.
15.00 Uhr	Immer mehr Menschen strömen zur Veranstaltung. Auch sehr viel Alkohol ist bereits im Spiel. Über 50 Ärzte mit 30 Hilfsstationen stehen bereit.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

24. Juli 2010

Zeit	Ereignis
16.00 Uhr	Die Stimmung auf dem Gelände wird gereizter. Es ist zu voll und immer mehr Menschen nähern sich dem Partygelände. Die Besucher müssen in umliegenden Orten aussteigen und werden mit Bussen zum Gelände gebracht. Der Hauptbahnhof wird gesperrt. Wer zurückfahren will, wird nicht in den Bahnhof gelassen. Beschwerden und Rempeleien häufen sich.
16.45 Uhr	Das Veranstaltungsgelände wird wegen Überfüllung geschlossen. Hunderttausende stehen davor und können weder rein noch zum Bahnhof. Die Polizei gibt über Lautsprecher Hinweise an die Teilnehmer und bittet sie in Richtung Bahnhof zu gehen. Ein Tunnel vor dem Eingangsbereich des Geländes ist zu diesem Zeitpunkt der einzige Zugang zur Veranstaltung. Niemand kann sehen, dass das Gelände hinter dem Tunnel abgesperrt ist. (Gerücht: Polizist gab Anweisung die komplette Eingangsschleuse zu öffnen, wodurch Bewegung in zwei Richtungen einsetzt).

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

24. Juli 2010

Zeit	Ereignis
16.50 Uhr	Viele Teilnehmer laufen über die gesperrte Autobahn A59, danach in den Tunnel. Die Polizei wird von Augenzeugen vor der Gefahr gewarnt, welche berichten, dass immer mehr Menschen versucht haben auf das Gelände zu kommen. Sie seien über Leitern und Zäune geklettert. Im Tunnel wird es bereits immer enger und man bekommt kaum noch Luft.
16.57 Uhr	Die Polizei greift durch.
17.00 Uhr	Im Tunnel geht es weder vor noch zurück. Viele wollen noch zur Parade, andere bereits wieder zum Bahnhof.
17.30 Uhr	15 Menschen die über eine Absperrung im Tunnel klettern wollen, stürzen ab und ziehen sich Quetschungen des Rückenmarks zu. Immer mehr Leute werden auch aufgrund von Kreislaufproblemen und anderen kleinen Verletzungen behandelt.
18.00 Uhr	Es wird bekannt, dass zehn Personen getötet wurden, zehn reanimiert und etliche Personen verletzt worden sind. Der Tunnel leert sich nur langsam. Sanitäter sind im Einsatz, können teilweise nur mehr den Tod feststellen.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

24. Juli 2010

Zeit	Ereignis
18.00 Uhr	Die Besucher auf dem Partygelände bekommen von dieser Katastrophe zunächst nichts mit und werden auch nicht informiert um eine noch größere Panik zu vermeiden.
	Kurze Zeit später erfahren die noch feiernden Teilnehmer z.T. von ihren Angehörigen per SMS von dem Unglück. Grauenhafte Szenen spielen sich ab. Einige Menschen schreien, liegen teilweise schon am Boden oder werden an die Wände gedrückt.
18.45 Uhr	Von 45 Verletzten ist die Rede. Die Polizei spricht nur von 15.
19.00 Uhr	Langsamer Abgang vom Loveparade-Gelände. Die Notausgänge werden nach Angaben der Stadt Duisburg geöffnet. 120 Busse werden aktiviert, die die Teilnehmer ursprünglich erst in der Nacht nach Hause bringen sollten. Auf der benachbarten Autobahn stehen zahlreiche Rettungswagen und Rettungshubschrauber bereit.
	Die Polizei gibt bekannt, dass zehn Personen getötet, zehn reanimiert und 15 verletzt sind.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

24. Juli 2010

Zeit	Ereignis
19.15 Uhr	15 Menschen sind bereits ums Leben gekommen, nun ist von 80 Verletzten die Rede.
20.10 Uhr	Die Pressekonferenz im Rathaus beginnt. NRW-Innenminister Ralf Wegner sagt: „Ich bin entsetzt und traurig, dass Menschen, die unbeschwert feiern wollten, gestorben sind.“ Nach Angaben des Düsseldorfer Innenministeriums reagierte der Krisenstab der Landesregierung unmittelbar auf das Unglück. Adolf Sauerland, Oberbürgermeister von Duisburg, sagt: „Das ist eine der größten Tragödien, die die Stadt jemals erlebt hat.“ Zu den Vorwürfen, das Gelände sei nicht für die Veranstaltung geeignet gewesen, sagt er: „Zum Zeitpunkt der Katastrophe war das Love-Parade-Gelände noch gar nicht gefüllt.“
23.20 Uhr	Eilmeldung: Die Zahl der getöteten Personen hat sich auf 18 erhöht. 16 starben noch am Unglücksort, zwei im Krankenhaus.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

24. Juli 2010

Zeit	Ereignis
01.45 Uhr	Die Veranstaltung ist zu Ende.
03.30 Uhr	Die Zahl der Todesopfer nach der Massenpanik bei der Loveparade in Duisburg ist weiter gestiegen. 21 Menschen sind gestorben, über 500 Personen wurden als verletzt gemeldet
	Es wird auch mitgeteilt, dass sich Tage nach der Veranstaltung mindestens sechs Überlebende aufgrund von psychischer Belastung das Leben genommen haben.
	Die genauen Besucherzahlen kennt bis heute niemand. Ungefähr eine Million sollten es sein.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

2010/2011

Datum	Ereignis
27.07.2010	Oberbürgermeister von Duisburg, Adolf Sauerland, nennt Rücktrittsforderungen nachvollziehbar, bleibt aber im Amt.
14.08.2010	Sauerland gibt zu, die Öffentlichkeit über erwartete Besucherzahlen getäuscht zu haben.
01.09.2010	Ein Gutachten für das NRW-Innenministerium sieht die Verantwortung für die Sicherheit bei der Stadtverwaltung und dem Veranstalter Lopavent. Die Stadt Duisburg weist in ihrem Bericht jede Verantwortung zurück.
10.11.2010	Der Bericht über mögliche Einsatzfehler der Duisburger Polizei bleibt bis auf weiteres unter Verschluss.
18.01.2011	Die Staatsanwaltschaft Duisburg nimmt Ermittlungen gegen den damaligen Einsatzleiter der Polizei sowie gegen Mitarbeiter der Stadt und des Veranstalters Lopavent auf. Sauerland und Lopavent-Chef gehören zu den Beschuldigten.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

2011-2014

Datum	Ereignis
11.07.2011	Die Loveparade hätte so nicht genehmigt werden dürfen, heißt es in einem Zwischenbericht der Staatsanwaltschaft. Sauerland entschuldigt sich bei den Betroffenen.
12.02.2012	Die Duisburger stimmen in einem Bürgerbegehren mit großer Mehrheit für die Abwahl des Oberbürgermeisters.
25.02.2013	In einem Schreiben an die Staatsanwaltschaft kritisieren Hinterbliebene die Dauer der Ermittlungen und deren Undurchsichtigkeit. Die Staatsanwaltschaft verweist auf Komplexität des Sachverhalts. Man arbeite mit Hochdruck an der strafrechtlichen Aufarbeitung.
Juni 2013	Der Inhalt zweier Gutachten für die Staatsanwaltschaft wird bekannt. Darin werden schwere Planungsfehler und Versäumnisse beim Sicherheitskonzept festgestellt.
11.02.2014	Die Staatsanwaltschaft Duisburg gibt bekannt, dass sie Anklage gegen mutmaßlich Verantwortliche der Katastrophe erhoben hat.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

2014

Datum	Ereignis
12.02.2014	Sechs Bediensteten der Stadt Duisburg und vier Mitarbeitern des Veranstalters werden fahrlässige Tötung und fahrlässige Körperverletzung zu Last gelegt. Sauerland (ehem. Oberbürgermeister) wurde nicht angeklagt, nur als Zeuge genannt.
15.10.2014	Der mögliche Prozess um das Loveparade-Unglück verzögert sich schon wieder. Grund ist ein Streit um das zentrale Gutachten eines britischen Panikforschers. Ein Großteil der Anklage beruht auf seiner Expertise. Diese besagt, dass an die Katastrophe ausschließlich die Planung Schuld war und deshalb keine Polizisten beschuldigt werden können. Anwälte der Beschuldigten kritisieren das Gutachten heftig, unter anderem weil sie einen Interessenskonflikt bei einer Mitarbeiterin des Gutachters vermuten, die im Innenministerium beschäftigt war.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG

2015

Datum	Ereignis
25.02.2015	Die zuständige Strafkammer beschließt dem Panikforscher in einem Zwischenverfahren Fragen zu seinem Gutachten zu stellen. Er wird gebeten 75 Einzelfragen zu 15 Themenkomplexen innerhalb von drei Monaten schriftlich zu beantworten. Bevor die Antworten nicht eingegangen sind, könne keine Zulassung der Anklage erfolgen. Somit verzögert sich das Verfahren erneut.

KRISENKOMPASS Institut für Krisenmanagement und Krisenkommunikation

Zechner & Partner STRATEGIEBERATUNG