Efficient Crisis Management

How to manage crisis communications.

6. Perspektiv Forum

Bonn, 28th August, 2003

Dr. Christoph Walther
Partner, CEO CNC - Communications & Network Consulting AG

Agenda

1. From issue to crisis.
2. Three types of crisis.
3. Show a “human side” in a disaster.
4. Four key factors for efficient crisis management.
5. Ten golden rules for crisis management.

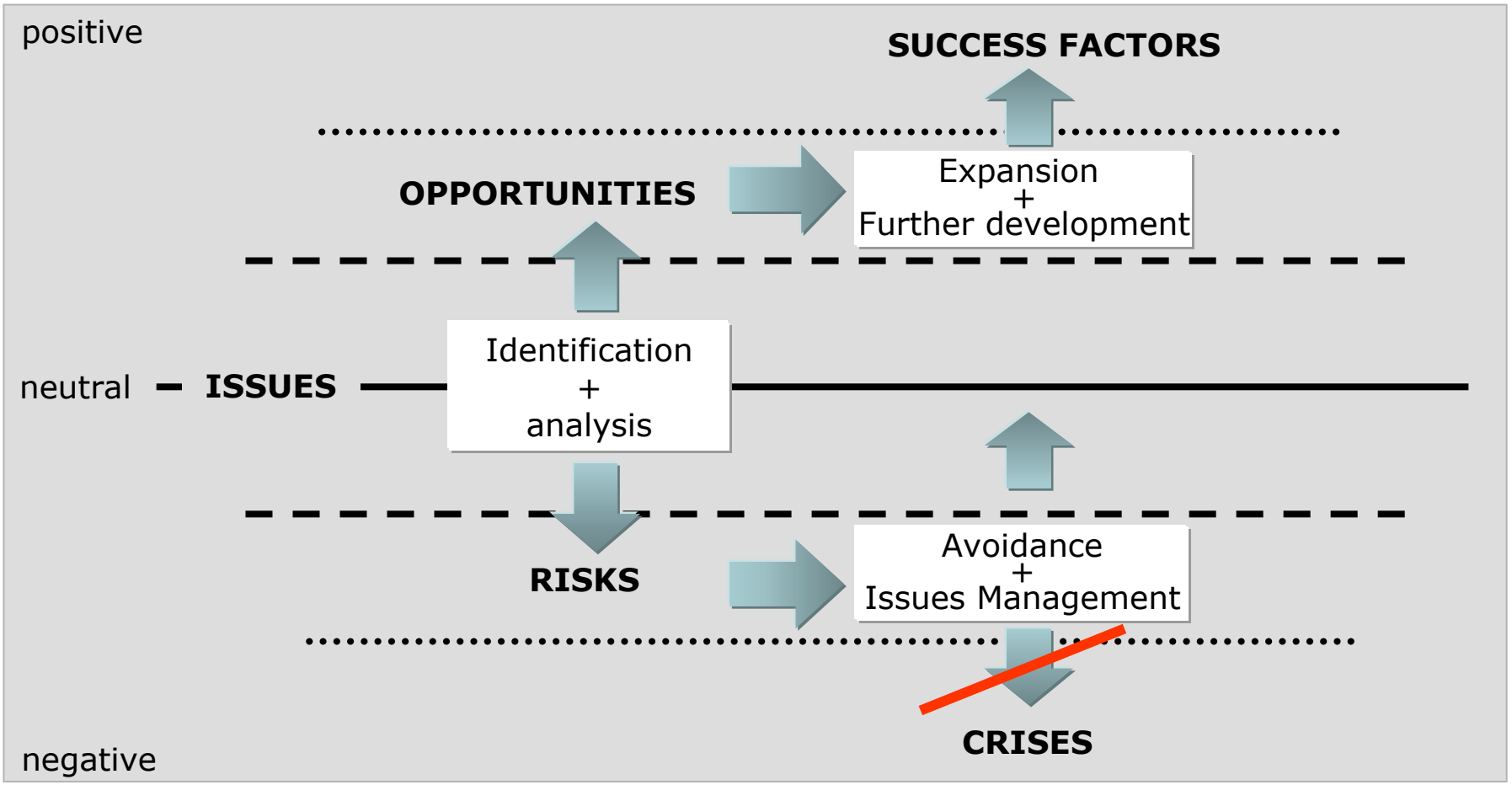
Example: The Mercedes A-Class.



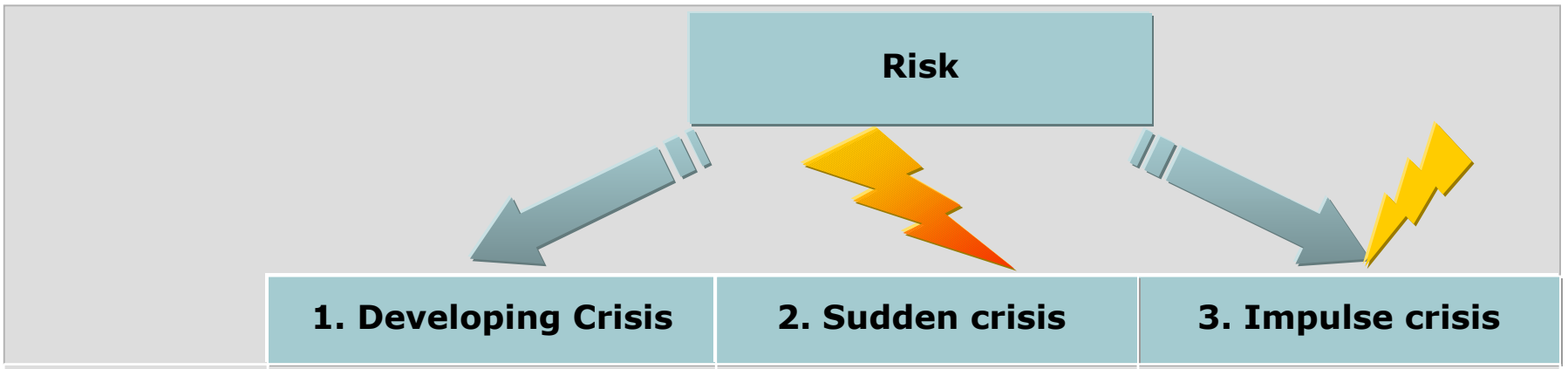
Source: DaimlerChrysler Media assessment – national headlines

Shock – what now?

1. From issue to crisis.



2. Three types of crisis.

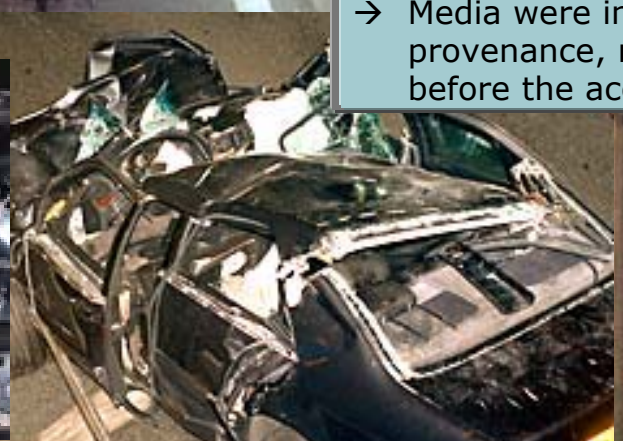


	1. Developing Crisis	2. Sudden crisis	3. Impulse crisis
Characteristic	Quantity becomes quality	Disaster, highly emotional	Trigger impulse
Occurrence	■ Consequence of misjudgments ■ Slow process	Not foreseeable in concrete terms, no advance warning	■ Sum of misjudgments + trigger impulse ■ High dynamics
Means of preparation	■ Monitoring: news, chat rooms, etc. ■ External sparring partners ■ Issues Management System	■ Dedicated staff ■ Experience ■ Learned processes, "fire-fighting exercise"	■ See 1. and 2. ■ Quality check on the entire value-added chain ■ Networking of employees

Example: "Lady Di" – Sudden crisis or impulse crisis ?









Mercedes	Hotel

▪ Accidents
▪ VIPs
 	
Type:
→ Sudden Crises
 	
Preparation:
 	
▪ Crisis plan
▪ Technical Team immediately present
▪ Car-Information
	▪ Drunk driver
	▪ Mercedes:
	  ▪ stolen
	  ▪ non-authorized garage
	▪ Driving too fast
	
	→Bad value-added-chain
	→Impulse: Accident
	
	Type:
	→Impulse Crises

→ Media were informed first by Mercedes: on provenance, maintenance and technical state before the accident.

3. Show a "human side" in a disaster.

Disaster Management

Emotions before facts

Manager must show a human side

No taboos in the face of a disaster

- Unbureaucratic
- Break rules
- Human decisions

Action !!

Immediate assistance – using the company's resources

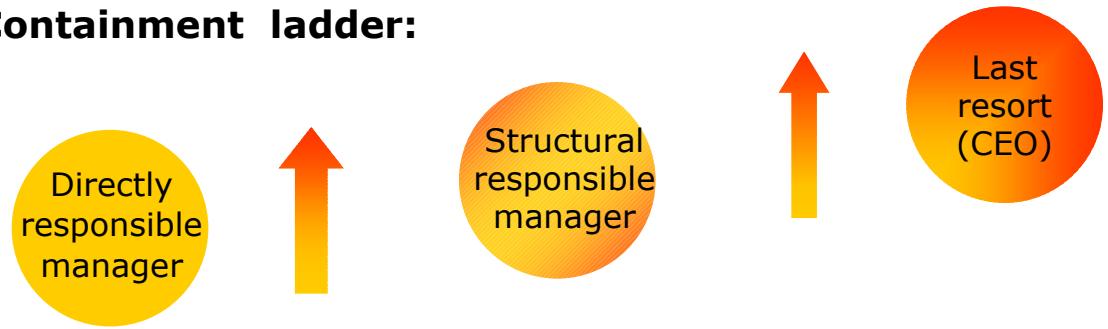
- Help in times of need counts double.
- Soft factors become hard factors.
- Inhumanity causes lasting damage.

4. Four key factors for efficient crisis management.

Factor 1:

Contain the problem where it is.

Containment ladder:



Factor 2:

Role of the No. 1:

Case	Facts clear	Facts still unclear	Facts clear, but not yet implemented, clear communications strategy
Activity	No. 1 speaks	Keep No. 1 out of it	No. 1 speaks

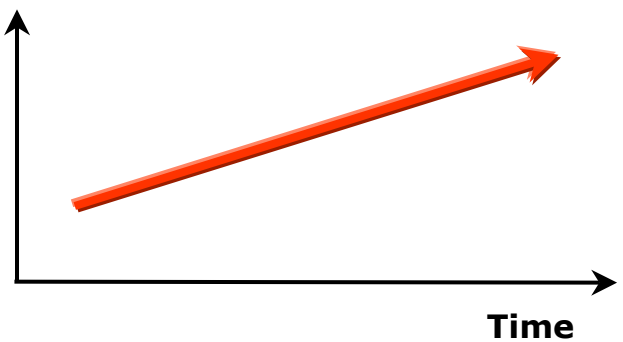
4. Factor 3: The right moment for communication: Weighing up urgency and accuracy.

Public Perception

Precision | **Time** | **Credibility**

No direct influence | **Direct influence**

Precision



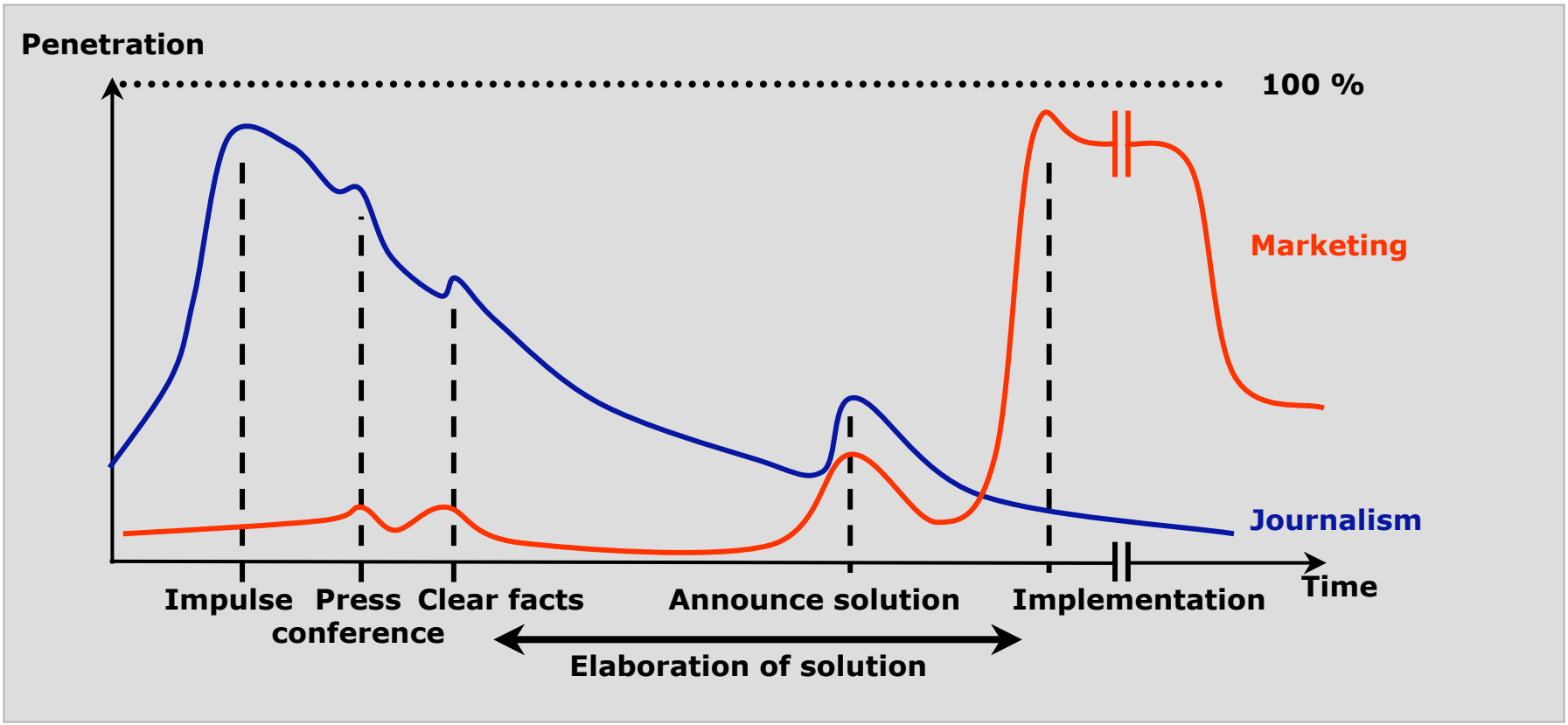
Drivers for credibility:

- Incorrect information
- Assumption, speculation
- Allocation of blame

- Problem is taken seriously
- Facts, evidence, causal connections
- Persuasiveness of the solution (correct, complete, measures, action)

Credibility – the decisive factor.

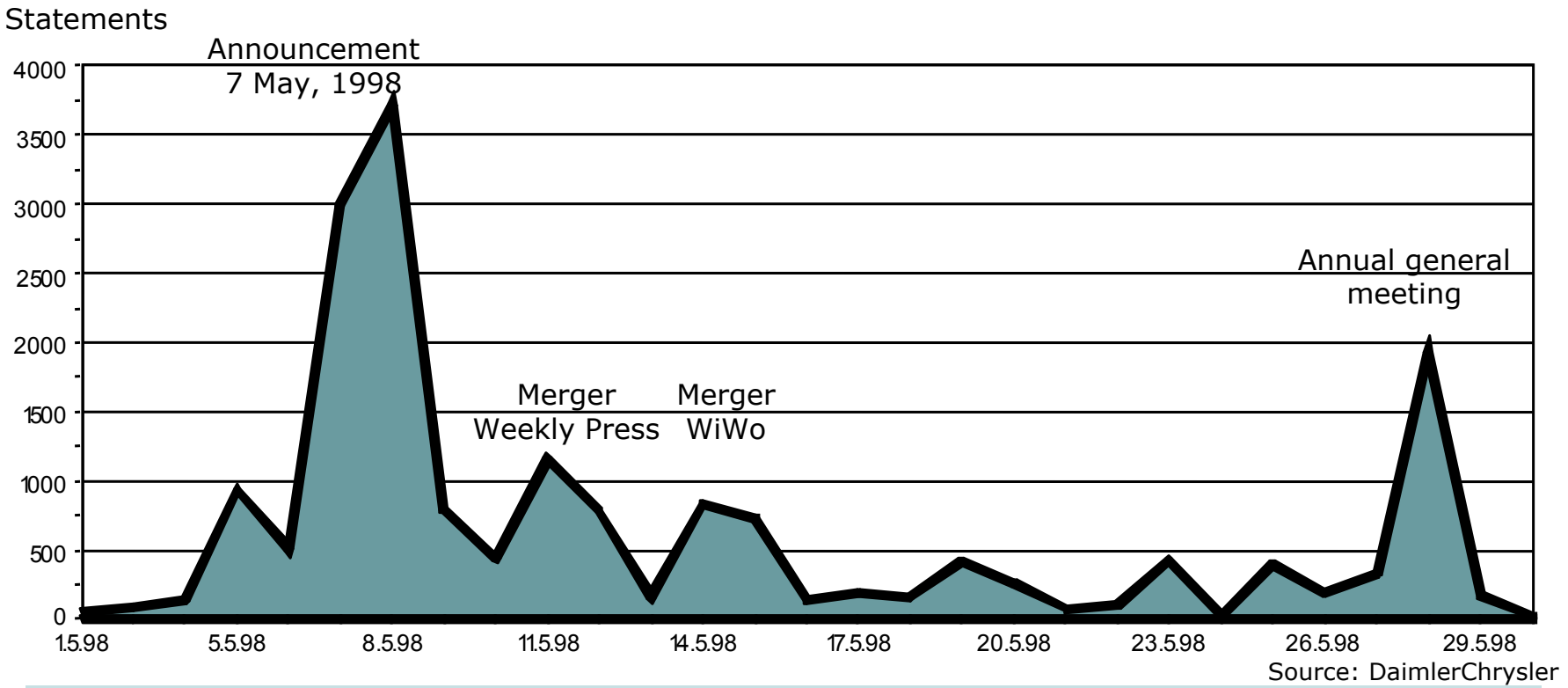
4. Factor 4: Recovery – overcoming crisis means leaving no loose ends in communication.



Communicate the result: use marketing for high penetration.

Example: Positive Issues - Merger of Daimler and Chrysler Increase of statements from 500 to 4000.

Media coverage Daimler-Benz: 01.05 - 31.05.98



Source: DaimlerChrysler

Positive or negative – the waves are the same.

Example: Recovery of Mercedes A-class.



8. Dezember 1997, Idiada/Barcelona, Spanien

A-Klasse hat Elchtest sicher bestanden. Wir haben dazugelernt.

Und was haben Sie davon?

► Die A-Klasse ist jetzt das, was sie eigentlich von Anfang an sein sollte: das wohl sicherste Auto ihrer Klasse.

Wie Sie wissen, brachten einige Journalisten unsere A-Klasse bei einem extremen Fahrmanöver, dem sogenannten „Elchtest", zum Kippen.

Tatsache ist, wir haben einen Fehler gemacht. Aber wir haben ihn behoben und daraus gelernt. Vergestern, am 8. Dezember, nahmen dieselben Journalisten, nämlich Robert Collin, Jochen Albig, Michael Specht, Dirk Vincken, sowie Niki Lauda die modifizierte A-Klasse wieder fast ran und fuhren erneut den Elchtest. Die A-Klasse bestand ihn souverän. Sie können es heute abend im Fernsehen sehen.

Die A-Klasse im Elchtest – heute im Fernsehen:
ARD 19.19 Uhr und 19.57 Uhr
ZDF 19.17 Uhr
RTL 18.39 Uhr und 21.39 Uhr
SAT.1 18.19 Uhr und 18.54 Uhr

Trotz bestandenen Elchtests sind wir Ihnen noch ein paar Antworten schuldig.

► Was haben wir an der A-Klasse verändert? Wir haben eine neue Fahrwerksabstimmung vorgenommen: Die Dämpfer und Federn wurden straffer ausgelegt, die Vorderachse mit stärkerem Stabilisator versehen. Die Spurweite hinten wurde verbreitert und die Karosserie tiefergelegt. Neue Niederquerschnitts-Breitreifen senken zudem den Fahrzeugschwerpunkt weiter ab. Außerdem wird die A-Klasse ab sofort serienmäßig mit dem Elektronischen Stabilitäts-Programm (ESP) ausgestattet. Ein High-Tech-Leckerbissen, der bisher nur Limousinen der Oberklasse vorbehalten war. Das Ergebnis ist eine erhebliche Steigerung der Fahrstabilität bei allen Fahrmanövern, besonders bei Eis, Glätte und Schnee.

► Was ist ESP genau? Die Buchstaben ESP stehen für Elektronisches Stabilitäts-Programm. Es beinhaltet die zur Zeit wirksamsten Fahrhilfen: Antiblockiersystem (ABS), Bremsassistent (BAS) und Antriebsschlupfregelung (ASR). Aber es kann noch mehr: Wann immer die Fahrzeugstabilität gefährdet scheint, kann ESP jedes Rad einzeln bremsen und sogar in die Motorsteuerung eingreifen. Genauso, als hätten Sie vier Bremspedale und ebenso viele Füße.

► Ab wann gibt es die modifizierte A-Klasse? Wir liefern ab Februar 1998 aus. Früher geht leider nicht, da die Umstellung etwas Zeit braucht. Alle schon ausgelieferten A-Klassen werden kostenlos auf denselben technischen Stand gebracht, d. h., auch sie erhalten die modifizierte Fahrwerksabstimmung und ESP.

► Wie geht es weiter? Die Wellen gingen hoch und trübten die Sicht. Jetzt ebben sie ab. Bei ruhiger See kann man erkennen: Es gibt in der vergleichbaren Klasse kein Fahrzeugkonzept, das mit seinen verkehrsfreundlichen Außenmaßen mehr Raum, Variabilität, Komfort und Sicherheit bietet als die A-Klasse. Und es gibt wahrscheinlich jetzt auch kein Fahrzeug, das intensiver und kritischer getestet worden ist als die A-Klasse.

Wir möchten uns an dieser Stelle für die Loyalität unserer Kunden ganz herzlich bedanken. Sie haben uns die Chance gegeben, einen Fehler wiedergutzumachen.

► Wenn Sie noch weitere Fragen haben, stehen Ihnen unsere Experten Rede und Antwort: Aus Telefon gebührenfrei unter 0130/77 12. Informationen im Internet unter http://www.mercedes-benz.com.

Mercedes-Benz
Die Zukunft des Automobils.



„Ich habe aus meinen Rückschlägen oft mehr gelernt als aus meinen Erfolgen."
Boris Becker

Die A-Klasse ist wieder da.

► Wer im Sport erfolgreich sein will, darf nie aufhören, es sich selbst zu erheben. Und noch besser sein, aus seinen Fehlern zu lernen. Viele Sportler wären heute nicht an der Spitze, wenn sie diese Fähigkeit nicht besäßen. Aber auch in anderen Lebensbereichen wären viele außergewöhnliche Leistungen nie erbracht worden, wenn es nicht immer wieder Menschen gegeben hätte, die mit Ehrgeiz und Beharrlichkeit konsequent an ihrem Ziel festhielten. Nur durch ständiges Hinterfragen und Optimieren können neue, ungewöhnliche Lösungen entstehen. Wie bei der A-Klasse von Mercedes-Benz.

► Viele Jahre Entwicklungszeit und viel Liebe zum Detail haben dafür gesorgt, daß die A-Klasse voller Innovationen steckt, die das Autofahren angenehmer und sicherer machen. Aufgrund der Ereignisse der letzten Monate haben wir sie zusätzlich mit ein paar technischen Errungenschaften ausgestattet, die sonst nur in unseren Oberklasse-Limousinen zum Einsatz kommen. Z. B. ist die A-Klasse jetzt serienmäßig mit ESP™ ausgestattet. Ein System, das u. a. die zur Zeit wirksamsten Fahrhilfen beinhaltet: das Antiblockiersystem ABS, die Antriebsschlupfregelung ASR und den Bremsassistenten BAS. Daneben sorgen eine andere Fahrwerksabstimmung und neue Niederquerschnittreifen zusätzlich für eine verbesserte Straßenlage.

™ESP (Elektronisches Stabilitäts-Programm) ist eine eingetragene Marke der Daimler-Benz AG.

► Die A-Klasse ist heute nicht nur ein Optimum an Platz, Komfort und Sicherheit in der A-Klasse stecken viele Erfindungen, die kommenden Anregungen weiterhin helfen können, einen neuen Standard zu erreichen.

► Mehr über die A-Klasse und ihre Neuerungen erfahren Sie kostenlos unter Tel. 01 30/81 40 und im Internet http://www.mercedes-benz.com. Oder direkt vor Ort bei einer Probefahrt. Ihr Mercedes-Benz Vertriebspartner freut sich auf Ihren Besuch.

Wir glauben an die nächste Generation.

Mercedes-Benz
Die Zukunft des Automobils.

Buy marketing space in media.

Source: DaimlerChrysler

Example: Analysis of course of events – Mercedes A-class.





"Golden Steering Wheel" awarded

"Testimonial"

Announce-ment of delivery interruption

Workshop with Journalists on driving dynamics

Production begin of modified A-Class

1st press conference

Start of delivery of modified A-Class to customers

A-Class turn over in Sweden

21.10. | 29.10. | 11.11. | 12.11 | 08.12. | 19.01.- | 26.01. | 09.02. | 25.02.

time

Source: DaimlerChrysler

5. Ten golden rules for crisis management.

1. In every issue there is a chance.
2. Avoiding crises is a task for the whole enterprise.
3. Show the "human side" in a disaster. Don't just communicate facts – show emotions.
4. Contain the problem where it is.
5. Weigh up urgency and accuracy.
6. Silence means a vacuum. A vacuum means speculation.
7. No loose ends in communication.
8. Don't blame others.
9. Inform employees explicitly right from the beginning.
10. The head of the crisis team should not be personally involved.

Contact

www.cnc-ag.com

Dr. Christoph Walther

Munich **London** **New York** **Paris** **Moscow**