

TREUHAND|SUISSE

Krisenkommunikationskonzept

Genehmigt anlässlich der GL-Sitzung vom 07.11.2018

Notfallcheckliste

Eingang Krisenmeldung

- Analysieren: Was ist geschehen? Zuhören, Ruhe vermitteln
- Klären, Rückmeldung auf das Gehörte geben
- Keine Vorwürfe machen
- Während dem Anruf möglichst viele Informationen in die folgende Checkliste eintragen

Datum

Zeit

Wer nimmt die Meldung entgegen?

Wer ruft an?

Welche Telefonnummer hat der Anrufer?

Wie heisst die betroffene Person/Sache?

Was ist geschehen?

Wo ist es geschehen?

Wann ist es geschehen?

Die 4 wichtigsten Punkte, die es jetzt zu beachten gilt:

- Immer die Wahrheit sagen, aber nicht zwingend jedes Detail erläutern.
- Nur Tatsachen und gesicherte Fakten kommunizieren, keine Vermutungen äussern etc.
- Sich nicht in Diskussionen verstricken lassen.
- Pro-aktiv, rasch, ehrlich, transparent, kontinuierlich kommunizieren

Zu kontaktieren:

Folgende Personen sind bei TREUHAND|SUISSE für die Kommunikation verantwortlich und müssen im Falle einer «Krise» umgehend informiert werden.

Daniela Schneeberger, Zentralpräsidentin,
d.schneeberger@treuhand-s.ch, daniela.schneeberger@parl.ch, 079 233 84 80

Vanessa Jenni, Geschäftsführerin,
v.jenni@treuhand-suisse.ch, 077 409 97 20

Stefan Wyer, Leiter Ressort Kommunikation,
stefan.wyer@communicators.ch, 079 292 22 66

1. Einführung

1.1. Für wen ist dieses Krisenkonzept?

Das vorliegende Krisenmanual ist auf die Organisationstruktur und -prozesse von TREUHAND|SUISSE zugeschnitten. Mit wenigen Anpassungen der mit * gekennzeichneten Abschnitte ist er aber auch ein gutes Hilfsmittel für kantonale Sektionen von TREUHAND|SUISSE.

1.2. Definition Krise

Was sind Krisen?

Das Wort Krise wird aus dem griechischen «krisis» abgeleitet und bedeutet Entscheidung oder entscheidende Wende. Eine Krise ist demnach ein entscheidender Abschnitt eines Entwicklungsprozesses, der durch hohe Belastung gekennzeichnet und für das weitere Schicksal bestimmend ist. Krisen bedeuten einerseits eine Bedrohung der Identität, bieten andererseits auch eine Chance zur Wandlung und Entwicklung.

Krisen sind ausserordentliche Ereignisse oder Entwicklungen,

- die grösseren materiellen oder immateriellen Schäden zufügen können;
- die ernst zu nehmende Risiken schaffen;
- deren Auswirkungen länger andauern können;
- die im Rahmen normaler Linienaufgaben nicht mehr bewältigt werden können.

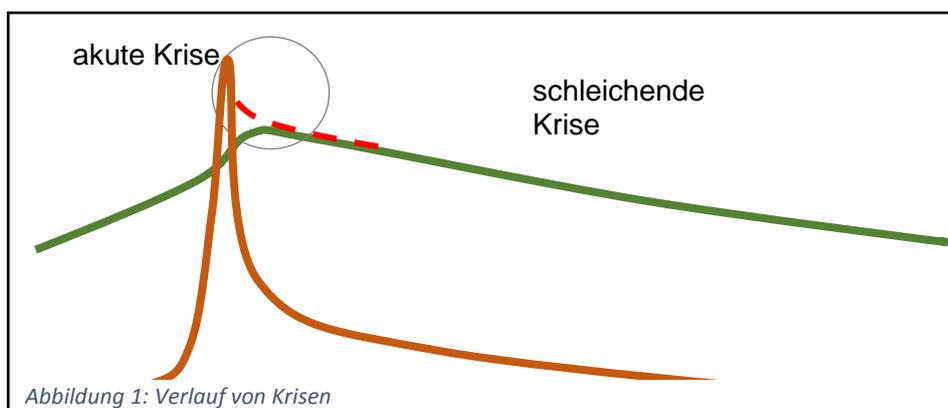
Letztlich gilt: Was eine Krise ist, definiert die Öffentlichkeit und definieren die Medien.

Warum ein Krisenkonzept?

Die höchste Aufmerksamkeit wird einem meist erst dann zuteil, wenn man sie am wenigsten gebrauchen kann: in einer Krise. Solche Krisen treten unverhofft auf und stossen in der Öffentlichkeit immer auf grosses Interesse. Wo immer Menschen etwas unternehmen, können auch bei grösster Sorgfalt und Vorsicht nicht alle Risiken vermieden werden. Dieses Krisenmanual ist daher eine Unterstützung für Situationen, in denen vieles schiefgeht oder eine schwere Krise eintritt.

Verlauf von Krisen

Schwierige Situationen können sich allmählich abzeichnen, relativ schnell oder plötzlich – und leider oft unerwartet – eintreten. Schwelende Krisen sind die tückischen. Bei sich langsam abzeichnenden Konfliktsituationen bleibt normalerweise genügend Zeit, um kommunikative und strategische Massnahmen zu ergreifen. Wichtig ist, dass die Zeichen frühzeitig erkannt und ernst genommen werden. Bei plötzlich auftretenden Krisen oder Problemen muss jedoch sofort reagiert werden. Wer völlig unvorbereitet ist, kommuniziert meist unbeholfen, wenn nicht gar falsch. Oft werden dadurch Krisen verschärft, Unverständnis bei den Zielgruppen geweckt und mühsam aufgebaute Glaubwürdigkeit verloren.



Phasen von Krisen

Die Möglichkeiten zur Einflussnahme der Kommunikation auf eine Krise sind begrenzt und nur in gewissen Teilperioden der Krisenentwicklung gegeben. Je früher jedoch eine Krise erkannt wird, desto besser kann ein Unternehmen die Situation managen und beeinflussen. Es lassen sich drei Phasen von Krisensituationen der Krisenkommunikation identifizieren, die je nach Ereignis in unterschiedlicher Geschwindigkeit und Ausprägung ablaufen können.

Latenzphase: Ein potenziell negatives Thema erlangt Publizität. Die Berichterstattung ist nach wie vor überwiegend sachlich, aber anfällig auf Rahmenereignisse mit eigenem Nachrichtenwert. Eine Krise braucht für ihre Entwicklung ein sensibilisiertes Umfeld. Nur wenn Medien und Öffentlichkeit am Thema der Krise interessiert sind (hoher Newswert), kommt es zu einer breiten Resonanz und allenfalls zu einer Eskalation. Ziel: Fakten sammeln und analysieren; Szenarien erarbeiten; Infrastruktur bereitstellen; Medien- und Umfeldbeobachtung intensivieren.

Akutphase: Sprunghafter Anstieg des publizistischen Interesses. In der Berichterstattung gewinnen die emotionalen Elemente an Bedeutung. Sachinformationen sind oft schwer zu vermitteln und treten zunehmend in den Hintergrund. Dynamik der Krise: sehr hoch, kaum kontrollierbar. Ziel: Betroffenheit und Fakten vermitteln; rasch und aktiv handeln; Diskussion versachlichen; Lösungsansätze aufzeigen.

Bewältigungsphase: Rückgang der Schlagzeilen orientierten publizistischen Interesses. Die Berichterstattung konzentriert sich zunehmend auf die kritisch-rationale Aufarbeitung der Krise. Ziel: Analyse und Auswertung, aus der Krise lernen.

1.3. Ziele der Krisenkommunikation

- Es geht darum, Vertrauen zu schaffen und zu bewahren.
- Verunsicherung bei Kunden, Mitarbeitern, Betroffenen und der Bevölkerung vermeiden.
- Gerüchtewellen zuvorkommen.
- Lage unter Kontrolle halten und Kompetenz beweisen.
- Wirtschaftlichen Schaden begrenzen, Imageschaden vermeiden.
- Persönlichkeit der Opfer und der Verantwortlichen schützen.

2. Vorbereitung – Fragen klären*

Um im Krisenfall vorbereitet und sofort einsatzbereit zu sein, ist es hilfreich, folgende Fragen schon beantwortet zu haben. So kann man sich auf das Wesentliche konzentrieren.

Wer muss intern von wem über eine Krise informiert werden?

Wer managt/koordiniert die Krise?

Wer tritt gegen aussen auf?

Wer ist die Ansprechperson gegen aussen?

Wer ist die Ansprechperson gegen innen?

Wo könnte es Überschneidungen/Doppelspurigkeiten in den Verantwortlichkeiten geben? Wie werden sie gehandhabt? Was ist geschehen?

Wo findet man im Krisenfall die notwendigen Unterlagen (Checkliste, Prozesse etc.)? Sind sie allen zugänglich?

Wie wird das Krisenkonzept aktuell gehalten?

3. Krisenkommunikation

In der Kommunikation geht es darum, zur richtigen Zeit auf die richtige Weise in der richtigen Sprache in der richtigen Dosierung dem richtigen Publikum das Richtige zu sagen. Kontakte erfolgen – gewollt oder ungewollt – meist über alle Kanäle. An alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) denken, heisst die gezielte und kontinuierliche Pflege des Kontakts mit allen Personen, Unternehmen und Institutionen, die zu Recht oder zu Unrecht davon überzeugt sind, Ansprüche am Unternehmen oder an Institutionen zu haben. Die Information muss angepasst, zielgerichtet und vor allem kohärent erfolgen, weil die Anspruchsgruppen von allen Botschaften beeinflusst sind.

3.1. Beurteilung der Ereignisse

Ereignisse werden nach dem Schweregrad unterschieden. Der Schweregrad bestimmt das Verhalten in der Kommunikation. Die Instrumente sind grundsätzlich für alle Fälle dieselben. Unter Druck funktioniert jedoch nur das, was sich vorher eingespielt hat. Da jeder Fall anders liegt, müssen mindestens die Standardmechanismen klappen.

Früherkennung von Krisen

Krisen überraschen oft, aber nicht immer. Manchmal kündigen sie sich an. Deshalb ist es wichtig, mögliche kritische Ereignisse zu antizipieren. Wo sich frühzeitig zusätzliche Krisenfälle abzeichnen, sind die wichtigsten Stellen frühzeitig zu informieren. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit des Risikomanagements von TREUHAND|SUISSE mit der Medienstelle.

Faktor Zeit

Handelt es sich um eine potenzielle Krise, die medial noch nicht verarbeitet wurde, jedoch unter Umständen Auswirkungen auf TREUHAND|SUISSE haben kann? In diesem Fall ist der zeitliche Vorlauf grösser und die Kommunikation kann rechtzeitig geplant und abgestimmt werden.

Hat die Krise bereits begonnen, d.h. die Vorwürfe sind nicht mehr nur latent vorhanden, sondern werden von den Medien kolportiert? In diesem Fall ist so rasch wie möglich der Sachverhalt abzuklären, soweit dies aufgrund der zur Verfügung stehenden Informationen möglich ist.

Fakten checken

- Wer ist betroffen? Opfer?
- Wer ist involviert?
- Folgen für die Kunden und die Öffentlichkeit?
- Welcher Schaden ist entstanden?
- Werden Sofortmassnahmen ergriffen? Wenn ja, welche? Wenn nein, wieso nicht?
- Gibt es weitere Fälle?

3.2. Information nach Absprache und Zeit gewinnen*

Da der Umgang mit Medien in Krisensituationen den Meisten nicht vertraut ist, sollte eine Fachperson zur Unterstützung beigezogen werden. Ausführliche Auskünfte dürfen den Medien erst nach detaillierter Absprache und im besten Fall nur von Fachleuten gegeben werden. Im Fall von TREUHAND|SUISSE handelt es sich hierbei um die Zentralpräsidentin, die Geschäftsleitung und die SektionspräsidentInnen.

Medien sind oft sehr schnell vor Ort, und somit geht es auch darum, Zeit für diese Absprachen zu gewinnen. Es muss einerseits eine Person bestimmt werden, die für Medienfragen zuständig ist, und andererseits müssen die Medien auf spätere Auskünfte oder eine Medienkonferenz verwiesen werden. Dies kann mit dem Hinweis begründet werden, dass einheitlich und koordiniert informiert werden soll.

3.3. Mittel der Kommunikation*

Für die Kommunikation mit Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit stehen TREUHAND|SUISSE verschiedene interne wie externe Kommunikationsmittel zur Verfügung.

Intern stehen folgende Kommunikationsmittel mit entsprechenden Zielgruppen zur Verfügung:

Kommunikationsmittel	Zielgruppe
Meetings	Zentralvorstand, Geschäftsleitung, Mitarbeitende, Kommissionen, Gremien, Partner
Persönliche Kontakte	Zentralvorstand, Geschäftsleitung, Mitarbeitende, Partner, Behörden
Mailing/Newsletter: - NEWS FLASH - POLIT FLASH	Mitglieder, Kantonale Sektionen, KundInnen, Partner, Behörden PolitikerInnen, Mitglieder, Partner, Behörden
Webseite	Interessierte Öffentlichkeit, Mitglieder, Partner, Behörden
UP DATE IN PUT	Mitglieder, Kantonale Sektionen, Partner, Behörden, interessierte Öffentlichkeit
Social Media - Twitter - Facebook - Xing - LinkedIn	JournalistInnen, PolitikerInnen Interessierte Öffentlichkeit Mitarbeitende, KundInnen ,... Mitarbeitende, KundInnen ,...

Die breite Öffentlichkeit greift jedoch nicht über die internen Kanäle von TREUHAND|SUISSE auf die für sie interessanten Informationen zu. Für sie spielen Social Media und die klassischen Medien wie Tageszeitungen, Fernsehen und Radio eine grössere Rolle. Was über diese externen Kanäle kommuniziert wird, kann TREUHAND|SUISSE begrenzt steuern.

Im Fall der klassischen Medien über

- Medienmitteilungen,
- Medienkonferenzen und
- Persönlichen Kontakten zu JournalistInnen.

Durch Soziale Medien können Nachrichten in Windeseile verbreitet werden. Deshalb ist es gerade auf diesen Kommunikationskanälen wichtig, dass aktiv kommuniziert wird. In den sozialen Medien ist die Interaktion wichtig. Man muss bereit sein, sachlich mit Kritik umzugehen und auch in Stresssituationen sachlich Auskunft zu geben. Wenn bereits vor einem Ereignis eine Vertrauensbasis geschaffen wurde, Kontakte zu wichtigen Personen/Organisationen in den sozialen Medien gepflegt und eine Community aufgebaut wurde, kann die Community im Krisenfall helfen, Informationen zu verbreiten. Missliebige Kommentare löschen, stumm bleiben oder auf Fragen nicht reagieren sind keine Optionen. Wenn die Ressourcen gerade nicht zur Verfügung stehen, kann dies offen gesagt werden.

3.4. Anspruchsgruppen

In der Kommunikation geht es darum, zur richtigen Zeit auf die richtige Weise in der richtigen Sprache in der richtigen Dosierung dem richtigen Publikum das Richtige zu sagen. Kontakte erfolgen – gewollt oder ungewollt – meist über alle Kanäle. An alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) denken, heisst die gezielte und kontinuierliche Pflege des Kontakts mit allen Personen, Unternehmen und Institutionen, die zu Recht oder zu Unrecht davon überzeugt sind, Ansprüche am Unternehmen oder an Institutionen zu

haben. Die Information muss angepasst, zielgerichtet und vor allem kohärent erfolgen, weil die Anspruchsgruppen von allen Botschaften beeinflusst sind. Siehe auch Kapitel 3.3.

3.5. Regeln der Krisenkommunikation

Vordringliche Aufgabe der Krisenkommunikation ist es, negative Emotionen wie Angst, Aggression, Neid, Misstrauen etc. abzubauen und Gerüchten sowie ungerechtfertigten Vorwürfen entgegenzutreten. Dies wird am besten durch wahrheitsgetreue, rasche, klare und neutrale Informationen erreicht.

- In der Krise steht der Kapitän oder die Kapitänin «auf Deck»! Sympathie- und VertrauensträgerInnen einsetzen.
- Gefühl von Sicherheit vermitteln: Emotionen zulassen, Symbolhandlungen sind wichtig.
- Aktiv, nicht reaktiv informieren: Keine «No comment»-Statements, getr. Vorkehrungen schildern.
- Rasch informieren durch nominierte Personen: Schnelligkeit ist wichtiger als Vollständigkeit. Mit einer Stimme sprechen – Sprachregelungen für alle.
- Klar und verständlich informieren (möglichst alle W-Fragen beantworten: Was ist wann, wo, wem, wie passiert? Die Fragen «Warum?» und «Wer ist verantwortlich?» sind oft später zu beantworten).
- Wahrhaftig und transparent informieren: Nichts als die Wahrheit sagen, aber nicht zwingend jedes Detail, keine sinnlose Verharmlosung, aber nicht auf Vermutungen und Gerüchte eingehen, im Zweifelsfall eher weniger sagen als zu viel.
- Zielgruppengerecht informieren: inhaltlich, organisatorisch, zeitlich.
- Kontinuierlich informieren: Kontakt mit Zielgruppen aufrechterhalten, Reaktionen aufnehmen.
- Sich nicht in Diskussionen verstricken lassen

3.6. Juristische Beratung

Ist eine juristische Beratung notwendig, kann das Zentralsekretariat entsprechende Kontakte liefern.

3.7. Fehler, die es zu vermeiden gilt

- Überreagieren, in Panik geraten.
- Unterschätzen des Kommunikationsbedarfs.
- Unterschätzung von Emotionalisierung, Personalisierung und Wettbewerbsdruck der Medien.
- Verwirrende und ambivalente, aus mehreren Quellen stammende Botschaften.
- Vermutungen anstellen.
- Dementieren: Wer dementiert liefert Zündstoff für die Diskussion und heizt damit die Dynamik unnötig an – das Abstreiten ist ebenso falsch.
- Aussagen zur Schuldfrage.
- Nicht gewillt sein, effektiv zur Besserung der Lage beizutragen und Fehler einzugestehen.
- Verschleppung durch «Rückversicherungsstrategie»: Wer wartet, bis alles abgeklärt ist, und erst dann an die Öffentlichkeit tritt, gibt die Informationsführung vollständig an Dritte ab.
- Information an die Öffentlichkeit weitergeben, bevor man sich selber ein Bild von der Situation gemacht hat, weil die Medien schon da sind.

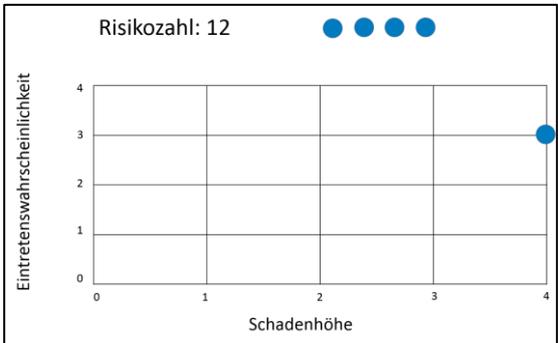
4. Krisenszenarien im Detail und Risikobeurteilung

Jede Branche und jedes Non-Profit-Unternehmen weist ganz spezifische Risiken auf, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auftreten können. Diese Risiken bzw. möglichen Krisenherde sowie die möglichen Auswirkungen bzw. Folgen von Krisen werden nach Möglichkeit bereits im Vorfeld in Szenarien erfasst, gedanklich durchgespielt und allenfalls geübt. Die folgenden Fälle wurden anhand von Workshops erarbeitet und sollen dazu dienen, im Falle eines Eintretens erste Orientierung zu geben, wie darauf reagiert werden kann. Die Faktenblätter werden laufend aufgrund gemachter Erfahrungen aufdatiert.

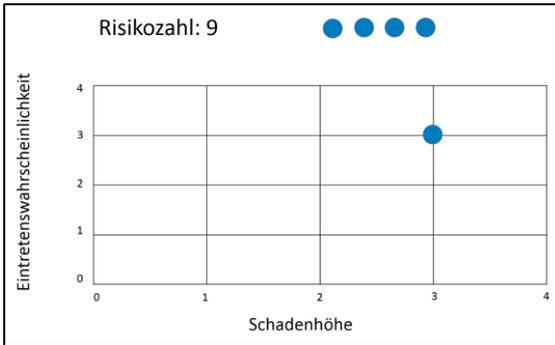
Risiko Nr. 1: Konflikt mit Kunde

Beschreibung: Akute Krise evtl. mit schleichender Ursache		Es wurde ein Fehler bei der Revision gemacht. Der Kunde des Treuhänders droht damit an die Medien zu gehen.	
Risikozahl: 		Ursache des Risikos: <ul style="list-style-type: none"> • Zeitdruck • Unprofessionelles Arbeiten • Fehlerhafte Kommunikation Kunde - Revisor 	
<input type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren		Frühwarnindikation / Trend: <ul style="list-style-type: none"> • Evtl. erste Beschwerden seitens Kunde beim Verband • WBK mangelhaft 	
Nr.	Kommunikationsmassnahmen	Wer	Bis wann
1	Schlichtungsmassnahmen ergreifen und Situation klären	Geschäftsleitung	Sofort
2	Sprachregelung für Worst Case definieren (rechtliche Grenzen berücksichtigen wie Geheimhaltungsgebot)	Geschäftsleitung Standeskommission	Sofort
3	Mitarbeitende informieren und sensibilisieren	Geschäftsleitung Mandatsleiter	Sofort
4	Generelle Hintergrund-informationen zur Aufgabe eines Revisors für Medien bereithalten	Zentralverband	Vorbereiten
5	Haftungsfragen bei Revision klären und Sprachregelung entsprechend anpassen	Institut Treuhand & Recht Geschäftsleitung	Sobald Schaden feststeht
6	Imagekampagne starten, um verlorenes Vertrauen wiederzugewinnen	Geschäftsleitung Sektion Zentralverband	Wenn angezeigt
7	Kommunikationsmassnahmen mit Kunde absprechen, soweit möglich	Mandatsleiter Geschäftsleitung	laufend
Mögliche Kernbotschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Wir untersuchen den Fall und informieren • Wir sind darum bemüht, allfälliges Fehlverhalten aufzudecken und die Konsequenzen zu ziehen. • Fehler können passieren, aber wir haben einen hohen Qualitätsanspruch an uns selbst und werden daher alles unternehmen, um solches in Zukunft zu vermeiden. 			

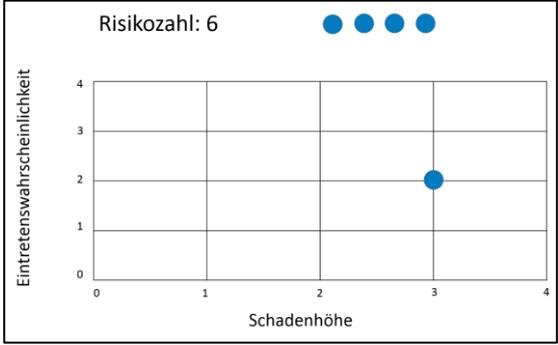
Risiko Nr. 2: Veruntreuung / Delikte

Beschreibung: Akute Krise mit schleichender Ursache		Ein Mitarbeiter des Verbands/einer Sektion hat während XY Jahren Geld entwendet und die Buchhaltung gefälscht.	
Risikozahl: 		Ursache des Risikos: <ul style="list-style-type: none"> • Versagen der Kontrollmechanismen • Delinquent ist in privaten kritischen Verhältnissen • Delinquent ist Teil eines kriminellen Systems • Keine Beanstandungen in den Revisionsberichten 	
<input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren		Frühwarnindikation / Trend: <ul style="list-style-type: none"> • Intransparente Buchhaltung / schwierig nachzuvollziehen • Nur Person hat Einsicht in die Buchhaltung 	
Nr.	Kommunikationsmassnahmen	Wer	Bis wann
1	Sprachregelung für Worst Case erstellen	Geschäftsleitung Zentralverband bzw. Sektionsleitung	Sofort
2	Situation erklären / Keine Vorverurteilung	Zentralpräsidentin Sektionspräsidentin	Laufend
3	Mitarbeitende informieren	Geschäftsleitung Sektionspräsident	Sofort
4	Zentralverband informieren	Sektionsleitung	Im Anschluss
5	Allenfalls weitere Anspruchsgruppen informieren, um Imageschaden zu begegnen	Zentralpräsidentin / Geschäftsleitung Sektionsleitung	Im Anschluss
Mögliche Kernbotschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Personelle Konsequenzen wurden getroffen. Wir haben uns vom fehlbaren Mitarbeiter mit sofortiger Wirkung getrennt. Er hat elementarste Pflichten aufs Größte verletzt. • Der fehlbare Mitarbeiter wurde von allen Aufgaben, Rechten und Pflichten seines Dienstes mit sofortiger Wirkung suspendiert. • Aufgrund des Geständnisses und/oder der Umstände und Verdachtsmomente, die zur Verhaftung geführt haben, ist es unmöglich, dass die Person weiterhin die Aufgaben als Leiter der XY in XY ausführen kann. X wurde daher auch die Kündigung ausgesprochen. • Wir haben den fehlbaren Mitarbeiter angezeigt. • Die Untersuchungsbehörden untersuchen den Verdacht auf Veruntreuung und Urkundenfälschung. • Weil die Revisionsberichte keine Beanstandungen enthielten, betrachteten wir den Fall als erledigt. • Solange ein abschliessendes Untersuchungsergebnis vorliegt, gilt die Unschuldsvermutung. 			

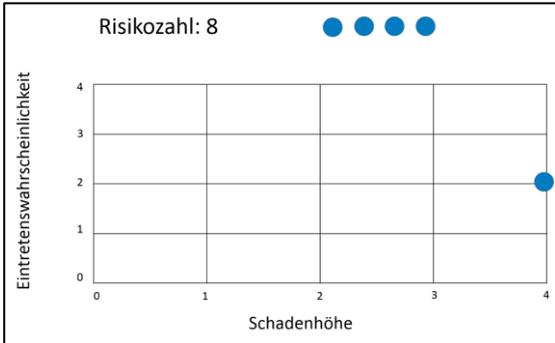
Risiko Nr. 3: Mitgliederschwund

Beschreibung: Schleichende Krise		TREUHAND SUISSE / Sektion verliert immer mehr Mitglieder.	
Risikozahl: 		Ursache des Risikos: <ul style="list-style-type: none"> • Starke Konkurrenz • Angebot T S nicht attraktiv genug • Keine Massnahmen zur Mitgliederakquirierung ergriffen 	
<input type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren		Frühwarnindikation / Trend: <ul style="list-style-type: none"> • Überdurchschnittlich hohe Zahl an Austritten • Wenig Eintritte • Sinkendes Image 	
Nr.	Kommunikationsmassnahmen	Wer	Bis wann
1	Information der Anspruchsgruppen über Lagebeurteilung und Massnahmen	Zentralpräsidentin Sektionsleitung	Laufend
2	Neue Wege gehen: Statt gegen Austritte aus dem Verband anzugehen, werden Eintritte ins Zentrum einer Kampagne gerückt.	Geschäftsleitung Sektionsleitung	Laufend
3	Massnahmen zur Mitgliederakquirierung ergreifen.	Geschäftsleitung Sektionsleitung	Laufend
Mögliche Kernbotschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Berufsbild Treuhand: Spannender, kreativer, zukunftsgerichteter Beruf (Treuhandler als Coach etc.) • Rolle des Verbandes zur Unterstützung seiner Mitglieder (vgl. Leitbild) • Sparen ist angesichts der stetig schwindenden Mitgliederbeiträgen aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht falsch, doch besteht die Gefahr, dass der Mitgliederschwund als unabänderliches Faktum hingenommen wird. • Die Zeit drängt. Die nächsten Jahre können Verluste bescheren. Dem gegenüber steht ein sehr dünnes finanzielles Polster. Daher haben wir einen harten Sparkurs eingeleitet. • Wir sehen uns zwar auch mit der demografischen Entwicklung konfrontiert, sind aber dank einer konsequent optimistischen und an der Nähe zu den Mitgliedern orientierten Strategie nicht mit Kostensparmodellen beschäftigt, sondern sogar bezüglich Infrastruktur, Angebotsbreite und Personal auf einem klaren Expansionskurs. 			

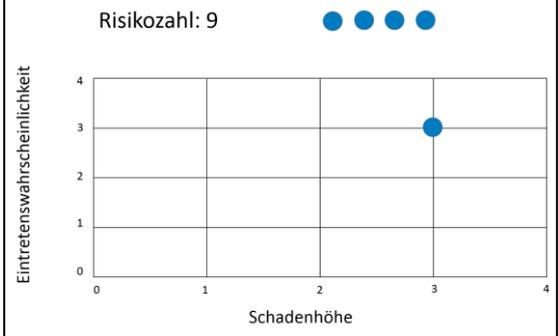
Risiko Nr. 4: Ungeschickte öffentliche Äusserungen

Beschreibung: Akute Krise evtl. mit schleichender Ursache		Beispiel: Person X äussert sich nicht im Sinne der Verbandspolitik zu einem heiklen Thema, was zu Negativ-PR führt.	
Risikozahl: 		Ursache des Risikos: <ul style="list-style-type: none"> Keine klaren Kommunikationsvorgaben zu einem bestimmten Thema Fehlendes Kommunikationskonzept 	
<input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren		Frühwarnindikation / Trend: <ul style="list-style-type: none"> Person X kommuniziert regelmässig ohne die Verbandspolitik zu beachten 	
Nr.	Kommunikationsmassnahmen	Wer	Bis wann
1	Indiskretionen stoppen, Gerüchte bekämpfen	stufengerecht	Sofort
2	Mitarbeitende informieren und sensibilisieren	Geschäftsleitung / Sektionspräsidenten	Laufend
3	allenfalls imagefördernde Massnahmen	Geschäftsleitung Sektion	Laufend
Mögliche Kernbotschaften: <ul style="list-style-type: none"> Diese Aussage hat XY als Privatperson gemacht und deckt sich nicht mit der Meinung von TREUHAND SUISSE/Sektion. Die ungeschickte Äusserung tut uns leid und wir distanzieren uns in aller Form davon. Transparenz ist uns wichtig. Wir haben nichts zu verstecken. 			

Risiko Nr. 5: Ausfälle von Schlüsselpersonen

Beschreibung: Schleichende Krise		Beispiel: Freistellung eines Geschäftsführers. Gescheiterte Führungsleute tun sich schwer mit dem Verlust von Ansehen und Macht. Gestürzte Topleute sind nicht der Ansicht, an ihrer Aufgabe gescheitert – sondern zu Unrecht ausgebootet worden zu sein.	
Risikozahl: 		Ursache des Risikos: <ul style="list-style-type: none"> • Versagen der Kontrollmechanismen • Moralisches Fehlverhalten • Rechtliches Fehlverhalten 	
<input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren		Frühwarnindikation / Trend: <ul style="list-style-type: none"> • Es zeichnet sich ab, dass es einen Personalwechsel gibt • Bestehende interne Personalprobleme • Schlechte Stimmung im Unternehmen 	
Nr.	Kommunikationsmassnahmen	Wer	Bis wann
1	Sprachregelung vorbereiten	Geschäftsleitung / Sektionspräsident	Laufend
2	Mitarbeitende informieren	Zentralpräsidentin Sektionspräsidentin	Als erstes
3	Indiskretionen stoppen, Gerüchte bekämpfen	Geschäftsleitung / Sektionspräsident	Laufend
4	Weitere Anspruchsgruppen informieren	Geschäftsleitung / Sekretariate	Im Anschluss, soweit notwendig
Bemerkungen: <ul style="list-style-type: none"> • Allenfalls ist eine proaktive Benachrichtigung der Öffentlichkeit notwendig, sollte die Freistellung nach aussen dringen und Wellen werfen. • Wichtig: Führungsstärke zeigen • Bei Einbezug der Justiz Absprache der Kommunikationsmassnahmen mit den Behörden 			

Risiko Nr. 6: Ausfall Infrastruktur/IT, Verletzung Datenschutz

Beschreibung: Akute Krise		Beispiel IT-Security: immer noch kommt es in der Praxis des Internets zu einer deutlichen Diskrepanz zwischen dem subjektiv erlebten Sicherheitsanspruch und der objektiven Unsicherheit bei den einzelnen Diensten. In der sich rasch verändernden Welt der IT gibt es keine absolute Sicherheit.	
Risikozahl: 		Ursache des Risikos: <ul style="list-style-type: none"> • Versagen der Kontrollmechanismen • Bestehende Sicherheitslücken • Fahrlässige Handhabung vertraulicher Daten • Datendiebstahl intern od. extern (siehe Risiko Nr. 7) 	
<input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren		Frühwarnindikation / Trend:	
Nr.	Kommunikationsmassnahmen	Wer	Bis wann
1	Laufende Information über Verbesserungsmassnahmen Sicherstellen, dass die Informationen alle Zielgruppen erreichen / Überprüfung der Informationskanäle	IT-Verantwortliche Komm-Verantwortliche	Laufend, sobald Massnahmen getroffen
2	Laufende Information der Kunden über getroffene Massnahmen, die sie betreffen	Geschäftsleitung Mandatsleiter	Im Bedarfsfall
3	Im Ereignisfall: siehe Massnahmen Risiko Nr. 7	Geschäftsleitung Mandatsleiter	gem. Risiko Nr. 7
Mögliche Kernbotschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Wir verbessern laufend die Sicherheit unserer Systeme • Wir / unsere Spezialisten arbeiten an der raschen Behebung des Problems. • Um in Zukunft auch bei solchen seltenen Hardware-Fehlern Ausfälle zu verhindern, werden wir die technische Infrastruktur weiter optimieren. 			

Risiko Nr. 7: Datenverlust / Daten-Piraterie

Beschreibung: Akute Krise		Beispiel: Die Firma wurde gehackt und hat keinen Zugriff mehr auf ihre Daten, da diese blockiert wurden. Es ist nicht mehr möglich zu arbeiten. Es kann zum Vertrauensverlust auf Kundenseite kommen. Zudem entsteht ein Imageschaden.	
Risikozahl: 		Ursache des Risikos: <ul style="list-style-type: none"> • vermehrter Zugang zu Daten • Unprofessionelles Arbeiten • bei IT-Kosten gespart • Mobile Datenträger mit unverschlüsselten Unternehmensdaten kommen abhanden • Kein ausreichendes Daten-Backup • Hackerangriff / Erpressungsversuch 	
<input checked="" type="checkbox"/> Risiko vermeiden <input type="checkbox"/> Risiko vermindern <input type="checkbox"/> Risiko akzeptieren		Frühwarnindikation / Trend: <ul style="list-style-type: none"> • Bestehende Sicherheitslücken • Vermehrte Datendiebstahlfälle • Auffälligkeiten bei der Datenverarbeitung • Hinweise von Mitarbeitenden / besorgten Kunden • Erpressungsversuch 	
Nr.	Kommunikationsmassnahmen	Wer	Bis wann
1	Restliche Daten sichern, weiteren Datenabfluss verhindern	IT-Verantwortliche	Sofort
2	Dialog mit den Kunden, Absprache weiterer Kommunikationsmassnahmen mit Kunden	Mandatsleiter	Sofort
3	Information der Mitarbeitenden, Festlegen des Kommunikationsverhaltens nach Aussen	Geschäftsleitung, Mandatsleiter	Sobald Schadensausmass festgestellt ist
4	Evtl. Einschalten eines Anwalts	Geschäftsleitung	
5	Bei Diebstahl: Information des eidgenössischen Datenschutz- und Öffentlichkeitsbeauftragten, weitere Kommunikationsmassnahmen absprechen	Geschäftsleitung	
Mögliche Kernbotschaften: <ul style="list-style-type: none"> • Ausmass des Schadens nicht verheimlichen, aber auch nicht dramatisieren. • Wir arbeiten mit unseren Spezialisten an der raschen Behebung des Schadens. Unsere Sicherheitsvorkehrungen wurden sofort verstärkt, die Behörden eingeschaltet (bei Hackerangriff z.B.) 			

Herausgeberin

Herausgeberin

TREUHAND | SUISSE

TREUHAND|SUISSE, Schweizerischer Treuhänderverband
Monbijoustrasse 20, Postfach, 3001 Bern

Telefon: 031 380 64 30, Fax: 031 380 64 31
info@treuhandsuisse.ch, www.treuhandsuisse.ch