Peter Höbel

Krisenkommunikation erfordert Mut zur Offensive

Panel I / 10.30 – 11.35

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga

crisadvice

Hinterher ist stets die Stunde der Besserwisser. Doch in einer aufkommenden Krise beherzt über Wohl und Wehe der eigenen Zukunft zu entscheiden, erfordert Erfahrung, strategisches Geschick – und Mut zur Offensive.

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga

crisadvice

crisadvice

Eine Stunde Krise: Unser Mini-Workshop

- Was ist überhaupt eine Krise ?
- Schnell-Exkursion: Von Ängsten, Opfern und Vertrauen
- Schnellkurs Grundüberlegungen
- Fallstudie: Medien-Angriff – Insolvenz oder Rettung
- Lösung und Fazit - Was hätten SIE getan ?

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

© Hinweis zu dieser Dokumentation

Aus urheberrechtlichen Gründen
wurde die vorliegende Präsentation
gegenüber dem Live-Vortrag auf dem Kongress
um einige Fotos, Dokumente und das Video gekürzt.
Außerdem wurden Namen unkenntlich gemacht

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

crisadvice

Ihr Referent Peter Höbel

- beschäftigt sich seit gut 35 Jahren mit Krisen
- Redakteur „Augsburger Allgemeine“ (u.a. „Wächterpreis der Tagespresse“)
- STERN-Redakteur
- ARD-Hörfunk Korrespondent Südostasien
- Pressereferent des Hessischen Sozialministers
- Pressesprecher / Nachrichtenchef der Deutschen Lufthansa
- Geschäftsführender Gesellschafter der crisadvice GmbH
- Lehrbeauftragter und Dozent verschiedener Unis und Akademien u.a. KMW Uni Leipzig, AKNZ, depak (Quadriga)
- Berät internationale Konzerne, Ministerien, Organisationen u.a. Pharma, Med-Tech, Energie, Chemie, Nuklear, Regierungen, Handel, Lebensmittel, Verkehr, Tourismus, Kat-Schutz, Forschung

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

Was ist eine Krise?

- Krisen sind Ereignisse oder Störungen mit nachhaltigem negativen Einfluss auf Rentabilität oder Reputation und benötigen zur Schadensminderung Krisenmanagement.
- Jede Krisen***reaktion*** hat eine operative und eine kommunikative Komponente.
- Es kommt dabei häufig nicht auf die Tatsachen an, sondern auf die (öffentliche) Meinung über die Tatsachen.
- Krisen***kommunikation*** ist insofern zwingender Bestandteil des (operativen) Krisen***managements***.

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

crisadvice

Basics für erfolgreiche Krisenreaktion

- Krisenkommunikation ist Chefsache
- Jede Krise braucht ein Krisengesicht
- Klare, plausible Botschaften
- Empathie, Erfahrung, Strategie
- Personal, Handwerk, Finanzen

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga | crisadvice

Angst macht Auflage

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga | crisadvice

crisadvice

Ängste - Das atavistische Prinzip

Wir haben
seit jeher drei existenzielle Grundbedürfnisse:

- Nahrung (=Versorgung)
- Sicheres Hausen
- Brutpflege

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

Reaktion - Das atavistische Prinzip

Wir reagieren auf tatsächliche oder *vermeintliche* Bedrohungen seit jeher in drei Grundmustern

- Flucht
- Kampf
- Verharrung (Totstellreflex)

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

crisadvice

Unsere „German-Angst“ gib uns heute

Medien arbeiten sehr bewusst mit unseren realen und latenten Ängsten

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga

crisadvice

Angst auf Seiten der „Opfer“

+ Enttäuschung
+ Schmerz
+ Kosten
+ Wut
+ Verlust an Lebensqualität
+ Vertrauensverlust

= Kampf dem Verursacher

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga

crisadvice

crisadvice

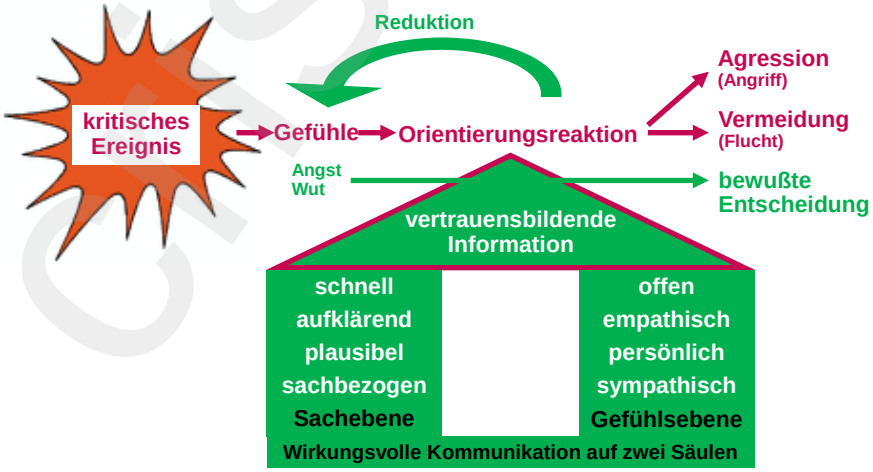
Angst auch bei den „Verursachern“

+ Scheitern
+ Imageverlust
+ Strafen
+ Karriereknick
+ Zivilklagen
+ Kosten

= Flucht vor Konsequenzen

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga | crisadvice

Den Angstzyklus durchbrechen



KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga | crisadvice

crisadvice

Diese Botschaften werden stets erwartet

- Menschlichkeit
- Kompetenz
- Lernfähigkeit
- Zuverlässigkeit

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

Die Story steht bereits fest

Es findet meist keine
oder keine ausreichende
oder keine ergebnisoffene
Recherche statt

Vergessen Sie die Illusion,
eine Story mit Argumenten zu kippen.

Verfolgen Sie stattdessen Ihre eigenen Botschaften

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

crisadvice

Fallstudie Albtraum Undercover

Wie ein mittelständischer Familienbetrieb durch den Undercover-Angriff eines sogenannten „investigativen Fernseh-Formats“ (Team Wallraff) beinahe in den Ruin getrieben wurde.

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

Ausgangslage: Solider Mittelstands-Betrieb

- Inhaber geführtes Familien-Unternehmen
- Seit 50 Jahren auf dem Markt
- Nie nennenswerte Beanstandungen von Behörden oder Kundenbeschwerden zur Essens-Qualität
- Zahlreiche Zertifikate und Auszeichnungen
- ca. 160 Mitarbeiter, täglich ca. 25.000 Essen

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

crisadvice

Phase 1: Der Angriff (rekonstruiert)

- September: Reporterin schleicht sich in Firma ein
- Ihre Legende: „Junge Mutter sucht Job als Hilfsarbeiterin in der Großküche“
- Sie wird arglos eingestellt
- Die neue Arbeiterin scheint aber unzuverlässig, kommt nur unregelmäßig zur Arbeit
- Nach ein paar Tagen kommt sie gar nicht mehr
- Keiner in der Firma mach sich darüber Gedanken

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

Die Alibi-Anfrage

- Ende Mai kommt per E-Mail ein umfangreicher Fragebogen vom Sender (kein Hinweis auf Format)
- Caterer fragt vorsichtshalber seinen Hausanwalt
- Dieser sieht kein Problem, deshalb werden alle Fragen ohne Misstrauen beantwortet
- An die ominösen Hilfsarbeiterin von vor einem dreiviertel Jahr denkt keiner

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

crisadvice

Wallraff kündigt skandalöse Enthüllung an

"Team Wallraff" ermittelt in Großküchen

RTL Television GmbH

Köln (ots) - Die neueste Folge der Reportagereihe "Team Wallraff" (Montag, dokumentiert, wie unappetitlich und unhygienisch es in manchen deutschen Großküchen zugeht, die Gerichte für Kitas, Schulen und Pflegeheime produzieren. Enthüllungsjournalist Günter Wallraff und seine RTL-Reporterkolleginnen Stefanie Albrecht und [Übsen Tekks] ermittelten Undercover, dass sogar in einigen Fällen abgelaufene Waren verarbeitet werden, möglicherweise.

Erste Station: die Firma (Tagesproduktion: bis zu 25 000 Mittagessen für Kindergärten und Schulen in Deutschland), die mit drei Kochmützen zertifiziert ist - der laut ag Schulverpflegung höchsten positiven Bewertung. In ihrer Probewoche wurde sie gleich angehalten, schimmelige Gurken zu verarbeiten. Mehrfach entdeckte sie Waren, die nach dem Cook- und Chill-Verfahren (erst kochen, dann innerhalb von 90 Minuten auf 3 Grad runterkühlen) nicht ordnungsgemäß gechillt wurden, um eine mögliche Keimbildung auszuschließen. Und sie fand diverse Fleischpackungen, deren gekennzeichnetes Verbrauchsdatum längst abgelaufen ist.

Hackfleisch, einer leicht verderblichen Ware also, das zu "Chili con carne" verarbeitet werden soll, war das Verbrauchsdatum laut Kennzeichnung sogar seit über neun Monaten abgelaufen! Eine Straftat, wie ein Anwalt für Lebensmittelrecht klarstellt.

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo | crisadvice

Phase 2: Die Sendung …

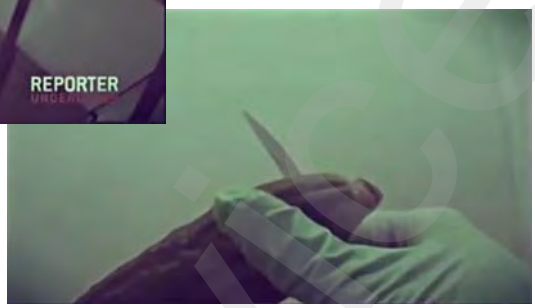
- Eine Doppelfolge „Team Wallraff undercover“ (2 Stunden) wird gesendet
- Unmittelbar zuvor reißerische Trailer und Spots
- Firma wird in Text und Bild namentlich genannt
- Heftige Vorwürfe: „Ekelgurken und Gammelfleisch“

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo | crisadvice

crisadvice

Verheerende Bilder in der RTL-Sendung

„Ekelgurken“
und
„Gammelfleisch“



KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

Phase 3: Die Folgen

- Ab der Sendung heftigste Zuschauerreaktionen und wüste Beschimpfungen auf allen Kanälen
- Besorgte Eltern setzen Einrichtungen unter Druck
- Flächendeckend Folge-Berichte in Lokal-Medien
- Innerhalb von nur zwei Tagen:
  - Kunden stornieren massenhaft Bestellungen
  - Anzahl der Essen von 25.000 runter auf 14.000
- Entlassung der halben Belegschaft steht an
- Hochrechnung: Maximal vier Wochen bis Insolvenz

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

crisadvice

Rahmenbedingungen für Krisenreaktion

- Firma hat keine Kommunikationsabteilung, keinen Dienstleister und keine Krisenpläne
- Caterer holt *erst am Tag zwei* einen Krisenberater
- Maßnahmen müssen aus Ressourcen-Gründen überwiegend mit „Bordmitteln“ erfolgen

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

Phase 4: Die Schlacht

- Wichtigstes Sofort-Ziel: Kündigungswelle stoppen
- Wallraff-Sendung aus der Mediathek entfernen
- Liquidität bewahren, Arbeitsplätze retten

⬇

➢ Dazu sind zahlreiche *operative* Maßnahmen nötig

➢ Gleichzeitig muss taktische Kommunikation laufen

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

crisadvice

Die Fragestellungen

- Gegnerische Positionen analysieren
- Mögliche Entwicklung antizipieren
- Stakeholder mit „Freund-Feind-Radar“ ermitteln
- Eigene plausible Kern-Botschaften
- Wen können wir für unserer Seite mobilisieren?
- Wer oder was hat welche Erfolgsaussichten ?
- Welche *bezahlbare* Strategien sind realistisch ?
- Welche Optionen sind untauglich?

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

Botschaften gegen RTL und Wallraff

- Doppelstrategie:
  > Plakativ die Sendung und Reporterin angreifen
  > Eigene Seriosität und Sauberkeit beweisen
- Neben den genannten klassischen Mitteln Entscheidung für aggressiv-provokatives Vorgehen:
- Wallraff mit den eigenen Waffen schlagen

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

crisadvice

Botschaften gegen RTL und Wallraff

- Es wird *innerhalb nur eines Tages* als Herzstück ein Video gedreht und bei youtube online gestellt
- Virale Verbreitung mit Links per Mail-Mailings an Kunden und Einrichtungen (Eltern und Erzieher)
- Ideale Multiplikatoren sind „Berufsneugierige“: Journalisten und Kommunikatoren werden über Branchendienste angesprochen

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo | crisadvice

Verbreitung über Medien-Multiplikatoren

Ordentliche virale Verbreitung: 9.000 Klicks bereits am 1. Tag

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo | crisadvice

crisadvice

Erfolg: Sendung fliegt aus der Mediathek

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

Phase 5: Das Blatt wendet sich zum Guten

RTL-Enthüllung

Gammel-Vorwürfe gegen Caterer nicht bestätigt

Gammel-Vorwürfe gegen den Caterer Vitesca haben sich nicht bestätigt. Foto: Franziska Kraufmann

Schwerte. **Anfang Juni hatte Günter Wallraff schwere Vorwürfe gegen den Caterer erhoben. Diese Unterstellungen konnten jedoch nicht bestätigt werden.**

Anfang Juni hatte RTL-Enthüllungsjournalist Günter Wallraff in einem Bericht schwere Vorwürfe gegen den Caterer erhoben. Die Hygiene würde bei der Firma zu kurz kommen und so die Gesundheit der Kunden gefährdet. Diese Unterstellungen konnten nach jetzigen Untersuchungen jedoch nicht bestätigt werden.

"Team Wallraff"

Veterinäramt: Vorwürfe haben sich nicht bestätigt

Vergrößern

Enthüllungs-Journalist Günter Wallraff.

Wuppertal / Köln. Die schweren Vorwürfe, die die RTL-Sendung "Team Wallraff" gegen den Caterer erhoben hatte (die Rundschau berichtete), konnte das Bergische Veterinär- und Lebensmittelüberwachungsamt (BVLA) nach Abschluss seiner Prüfungen nicht bestätigen.

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

crisadvice

Zeitungen und Kunden schwenken um

Düsseldorfer WZ Nachrichten
WESTDEUTSCHE ZEITUNG

DÜSSELDORF

Kitas und Schulen noch dabei

Von Volker Eckert

Nach Kritik am Caterer reagieren Düsseldorfer Kunden besonnen.

Düsseldorf. Nach dem Skandal um den Caterer hat sich die Aufregung bei den Düsseldorfer Kunden – Schulen und Kitas – offenbar größtenteils gelegt. Bei den Kunden in Trägerschaft der Diakonie zeigt man sich zufrieden mit dem Krisenmanagement des Unternehmens – zunächst erwogene Kündigungen sind nicht umgesetzt worden. Zuvor hatte Günter Wallraff in einer RTL-Sendung Hygiene-Methoden kritisiert.

Diakonie-Vorstand berichtet, dass in einer betroffenen Kita sich ein Ernährungswissenschaftler des Unternehmens den Fragen der Eltern gestellt hat. Auch Besuche von interessierten Eltern will ermöglichen. Eine Entscheidung über die Zukunft soll laut in den kommenden Wochen fallen: „Wir werden eine Umfrage in der Elternschaft machen."

KOMMENTAR

Wer hat denn nun Recht?

VON KERSTIN WOSNITZA

Es ist auch nach intensiver Recherche nicht leicht, sich in dieser Sache eine Meinung zu bilden. In mehreren Punkten ist die Effektheischerei klar erkennbar und für mich teils an der Grenze zur Erträglichkeit.

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga | crisadvice

Phase 6: gerettet

- Wallraff hat seine Vorwürfe nie mehr wiederholt
- Erfreulich viele Alt-Kunden kamen zurück
- Nur wenige haben sich dauerhaft umorientiert
- Neukunden und Ausschreibungen gewonnen
- Höhere Produktivität mit weniger Mitarbeitern
- Nach nur sechs Monaten vor dem drohenden Ende in der Bilanz wieder eine „schwarze Null"

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 | DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga | crisadvice

crisadvice

Fazit aus dem Albtraum heute

- Vor Undercover-Reportern ist niemand sicher
- Naiver Umgang mit Medien ist riskant
- Hilfreich: Investition in viele operative Maßnahmen und Mut zu offensiver bis aggressiver Kommunikation
- Umfassende Stakeholder-Ansprache zahlt sich aus
- Im Ergebnis wurde die Krise als Chance genutzt: die Firma steht wirtschaftlich besser da als zuvor

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

Sie haben
gute Chancen
wenn eine
Krise eintritt.

Seien Sie mutig!

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

crisadvice

Buchtipp: Grundlagenwerke für die Praxis

Peter Höbel, Thorsten Hofmann

Krisenkommunikation

2. völlig überarbeitete Auflage 2014

256 Seiten - 24,99 €
ISBN 978-3-8674-211-8
UVK Verlagsgesellschaft
PR Praxis Band 9

Jörg Trauboth (Hrsg.), Peter Höbel, Arnd Kulow, et al

Krisenmanagement in Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen

Professionelle Prävention und Reaktion bei sicherheitsrelevanten Bedrohungen von innen und außen

482 Seiten - 59,80 €
ISBN 978-3-415-05517-9
Richard Boorberg Verlag

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

Wir sind auch persönlich für Sie da

in der Krisen-Prävention …

- Risikoanalysen, Stakeholderanalysen, Szenarien
- Audits, Reviews und Überprüfung Ihrer Einrichtungen
- Krisenhandbücher
- Seminare (auch Inhouse), Trainings
- praktische Krisen-Übungen
- Medien- und TV-Trainings

… und im Ernstfall mit Krisen-Intervention

- Unterstützung ihres Krisenteams / Krisenstabs
- Hilfe beim Erstellen von Botschaften
- Coaching von Führungskräften

KOMMUNIKATIONS KONGRESS – 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadriga crisadvice

crisadvice

Kontakt: Sprechen Sie mich gern direkt an

Peter Höbel
hoebel@crisadvice.com
069 - 770 60 779

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

© Impressum und Disclaimer

Präsentationscharts zur Krisen-Kommunikation
von Peter Höbel

crisadvice
crisis management consultants

crisadvice GmbH
Schwalbacher Straße 96
60326 Frankfurt
069-770 60 779
www.crisadvice.com
hoebel@crisadvice.com

© 2000 - 2018 Alle Rechte vorbehalten. Jede kommerzielle Verwendung
zur Schau Stellung einschließlich Internet, sowie Vervielfältigung
- auch auszugsweise - dieser ausschließlich zur persönlichen Information
der Teilnehmer der Veranstaltungen zur Verfügung gestellten Charts, nur mit vorheriger
Zustimmung des Verfassers und Erwerb der Lizenzrechte.
Für die im Vortrag enthaltenen Angaben wird keine Haftung übernommen.
Die Urheberrechte der verwendeten Firmen- und Markenzeichen,
sowie der Fotos liegen bei den jeweiligen Autoren bzw. Fotografen.

KOMMUNIKATIONS KONGRESS — 2018 DEUTSCHE PRESSEAKADEMIE by Quadrigo crisadvice

crisadvice