



Workshop Krise als Chance?

Contec Forum

JK | Berlin, September 2023

Krisen sind sehr bedeutsame und schwierige Situationen, die die zukünftige Entwicklung von Unternehmen beeinflussen und häufig Wendepunkte in der Geschichte eines Unternehmens darstellen. Die Bedeutsamkeit einer Krise resultiert daraus, dass durch einen einzigen unglücklichen Vorfall das in jahrelanger PR-Arbeit aufgebaute gute Image eines Unternehmens zerstört werden kann.

Mathes u.a. in: „Kommunikation in der Krise“

Was ist eine Krise?

Der Begriff ist **griechisch**: *krisis* (Entscheidung); *krinein* (trennen).

Krisen sind bedeutsame und schwierige Situationen, die

- › **(scheinbar) überraschend** eintreten,
- › **(scheinbar) unberechenbar** verlaufen,
- › außergewöhnliches **Medieninteresse** wecken,
- › die **Existenz** von Unternehmen, Verbänden und Institutionen **gefährden**,
- › die **zukünftige Entwicklung** von Unternehmen **beeinflussen**
- › und häufig **Wendepunkte in der Geschichte** eines Unternehmens darstellen.

wēi jī Krise

危机

危 wēi, Gefahr ▪ 机 jī, Chance



Eine Krise entsteht ...

...wenn die Öffentlichkeit **die Organisation als Urheber und Treiber einer Krisensituation** wahrnimmt

und die Situation Anlass ist für eine **Umgestaltung der Rahmenbedingungen**, in denen sich die Organisation bewegt.



„Nächste Woche wird es keine Krise geben, mein Terminkalender ist bereits voll.“
Henry Kissinger

Merkmale einer Krise können vielfältig sein

Krisen stehen nicht im Fahrplan - sie treten also meistens plötzlich und unerwartet auf.

Sie haben einen unberechenbaren Verlauf:

- › kurz, aber heftig, sich überstützende Ereignisse
- › gelegentlich aber auch
- › langanhaltender, lähmender Prozess

Sie stellt eine existentielle Gefährdung für das betroffene Unternehmen oder die Institution dar:

- › Glaubwürdigkeitsverlust
- › Vertrauensverlust, zumindest Misstrauen
- › Zerstörung des Images
- › Absatzverluste
- › Klienten bleiben aus - Belegungstop

Merkmale einer Krise können vielfältig sein

Sie löst starkes Medieninteresse aus.

- › Krise = gute Story für die Medien.
- › Skandale verkaufen sich gut.
 - Die Auseinandersetzung um Brent-Spar war ein absoluter Medienrenner. Zeitungen überschlugen sich in der [Berichterstattung](#) und konnten Auflagensteigerungen erzielen.

Alle Unternehmensaktivitäten geraten in den Focus der öffentlichen Wahrnehmung.


- › Auch Kleinigkeiten können Schlagzeilen machen.
 - So konnte sich die Deutsche Bahn AG nach der Katastrophe von Eschede vor negativen Berichten kaum mehr retten. Selbst Nebensächlichkeiten wurden zu [Stories](#).

Es besteht die dauerhafte Gefahr, die Kontrolle zu verlieren. Mögliche Reaktionsmuster sind:

- › Lähmung
- › Panik
- › Aktionismus
- › Überreaktion.

Nicht so sehr die Krise eines Unternehmens, einer Organisation oder einer Partei ist das Problem, sondern die Wirkung, die durch dilettantische PR-Arbeit die Krise verstärkt.

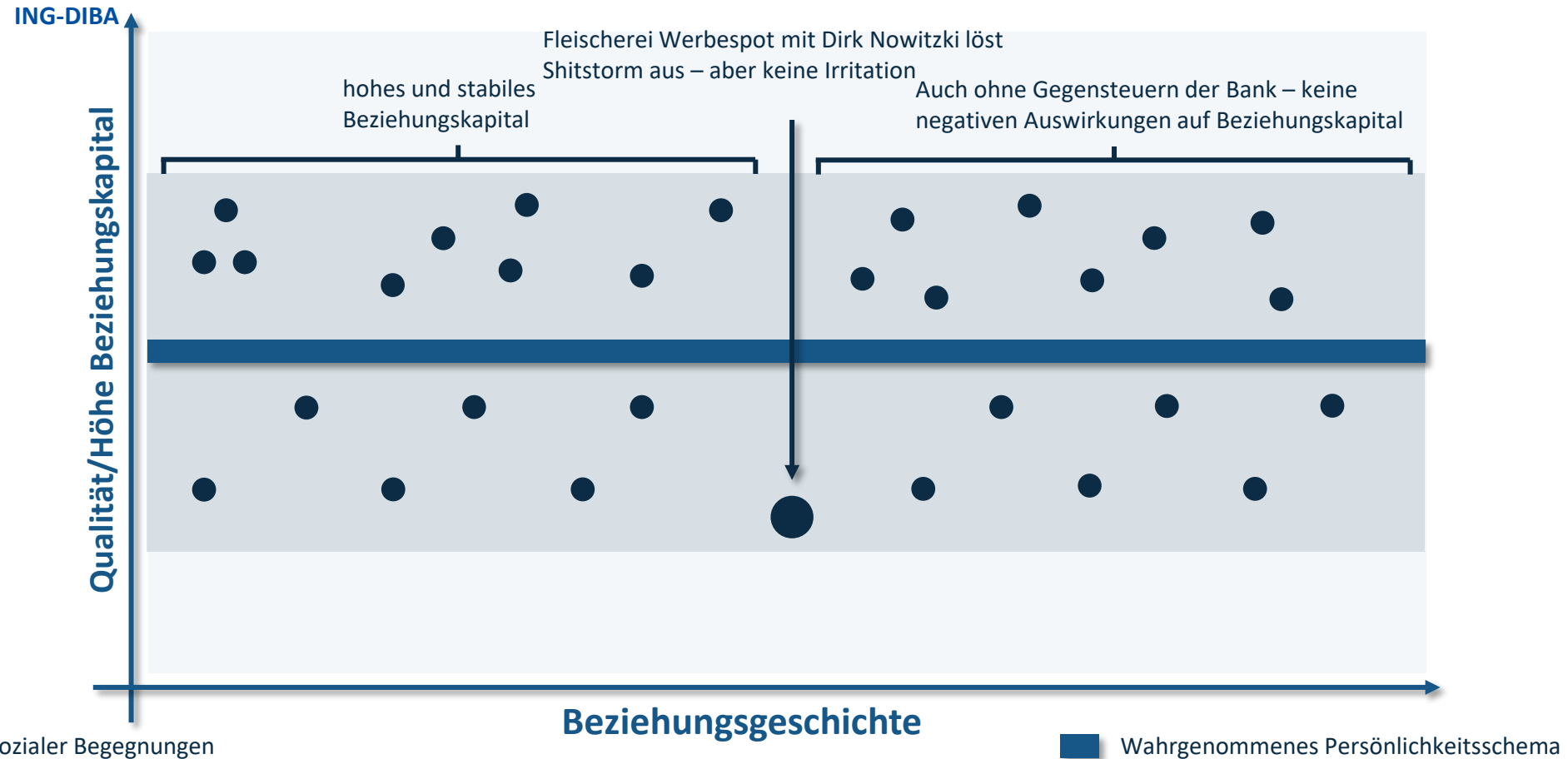
Ralf-D. Brunowsky, Chefredakteur Zeitschrift Capital



„Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den
Geschmack der Katastrophe nehmen.“

Max Frisch

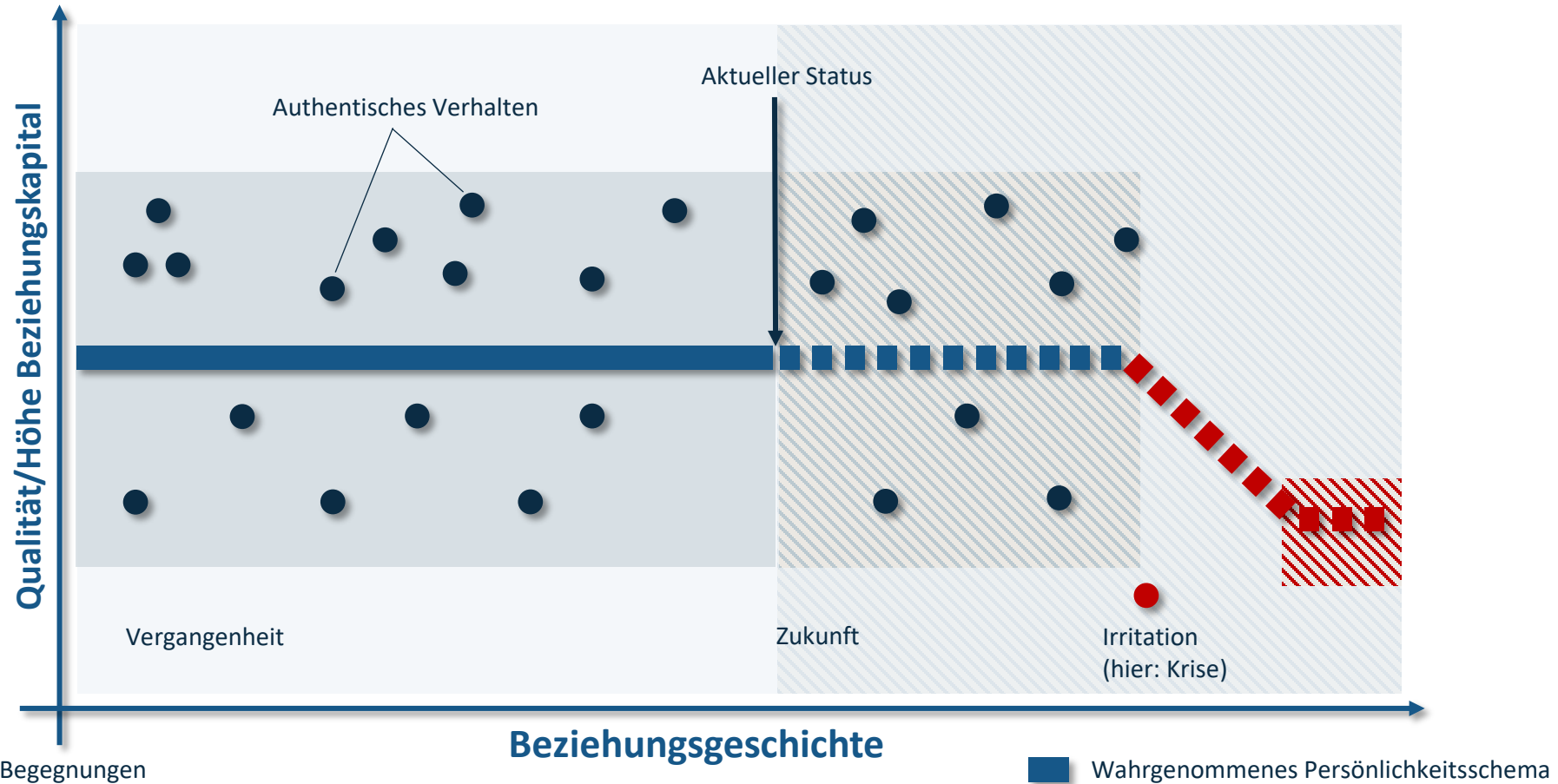
Beziehungskapital basiert auf Wahrnehmungen und positiven wie negativen Erfahrungen



Stakeholder Management



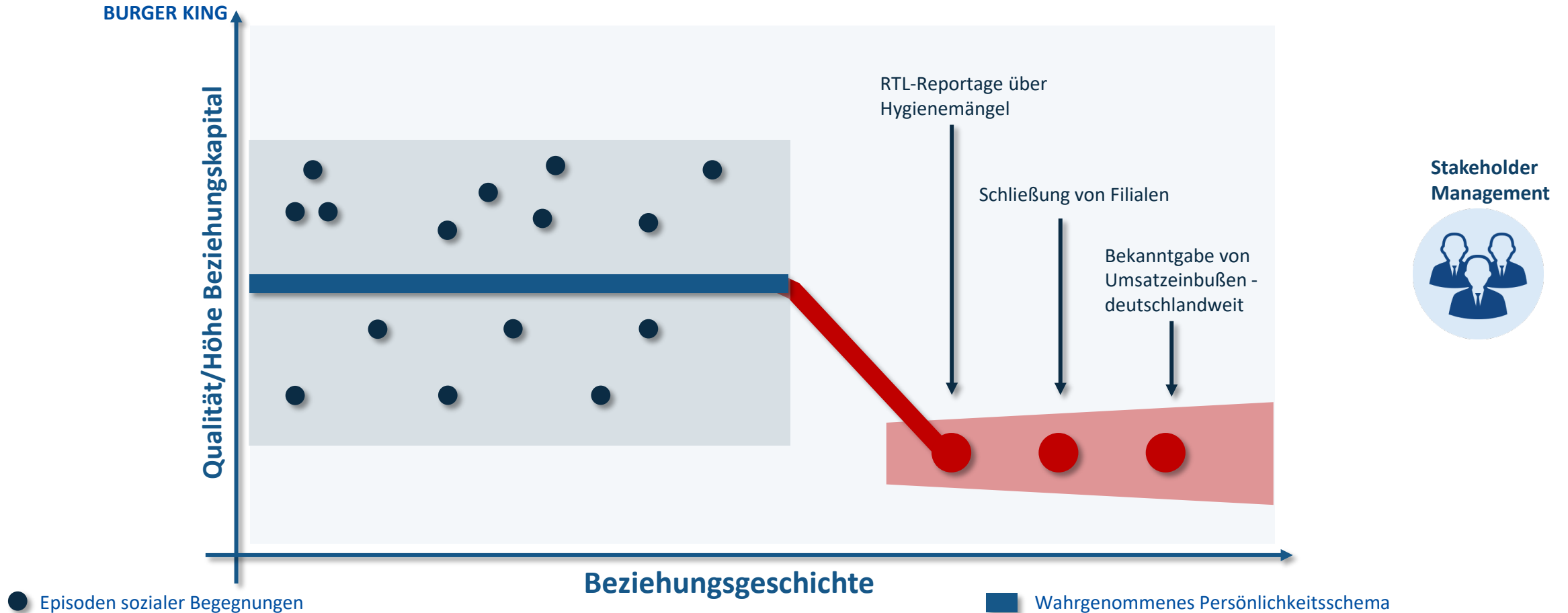
Es bestimmt die Spielräume für künftiges Handeln – Authentizität ist erwartungsgerechtes Handeln



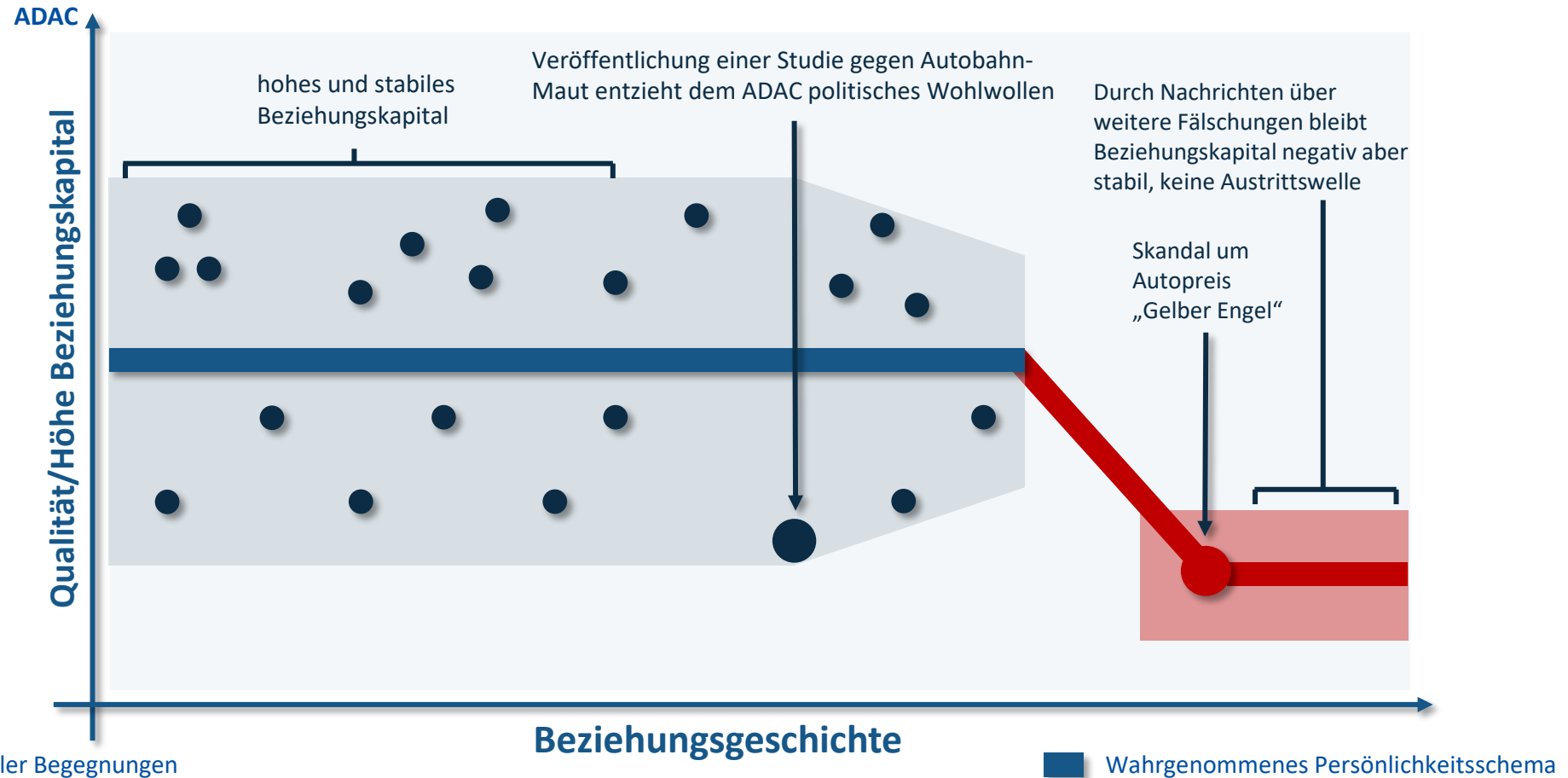
Stakeholder Management



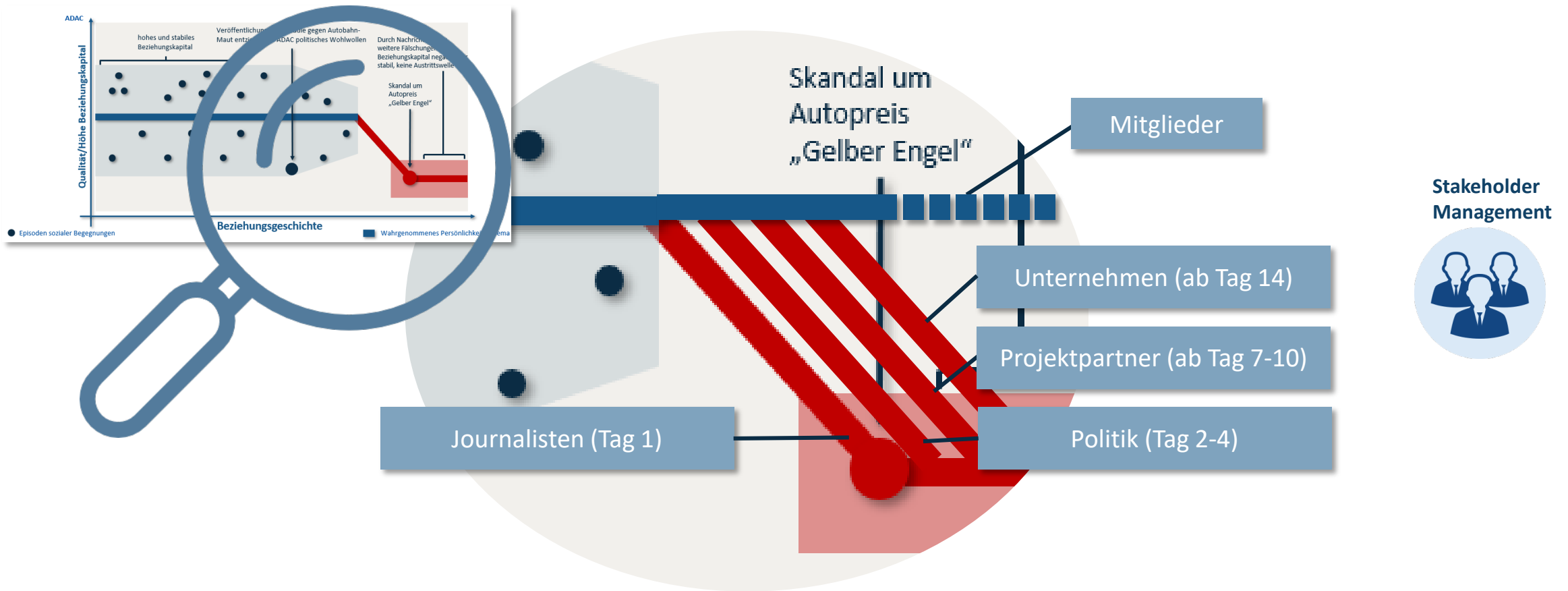
Authentizität existiert in diesem Sinne auch in der Krise und kann daher zu ihrer Verstärkung führen



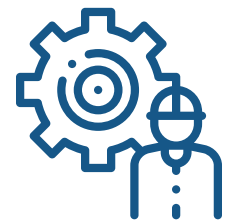
Authentizität existiert in diesem Sinne auch in der Krise und kann daher zu ihrer Verstärkung führen



Beziehungskapital ist eine Stakeholder bezogene Größe und kann sich gruppenweise verändern

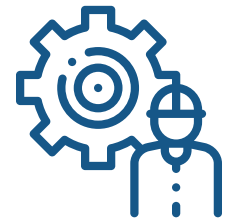
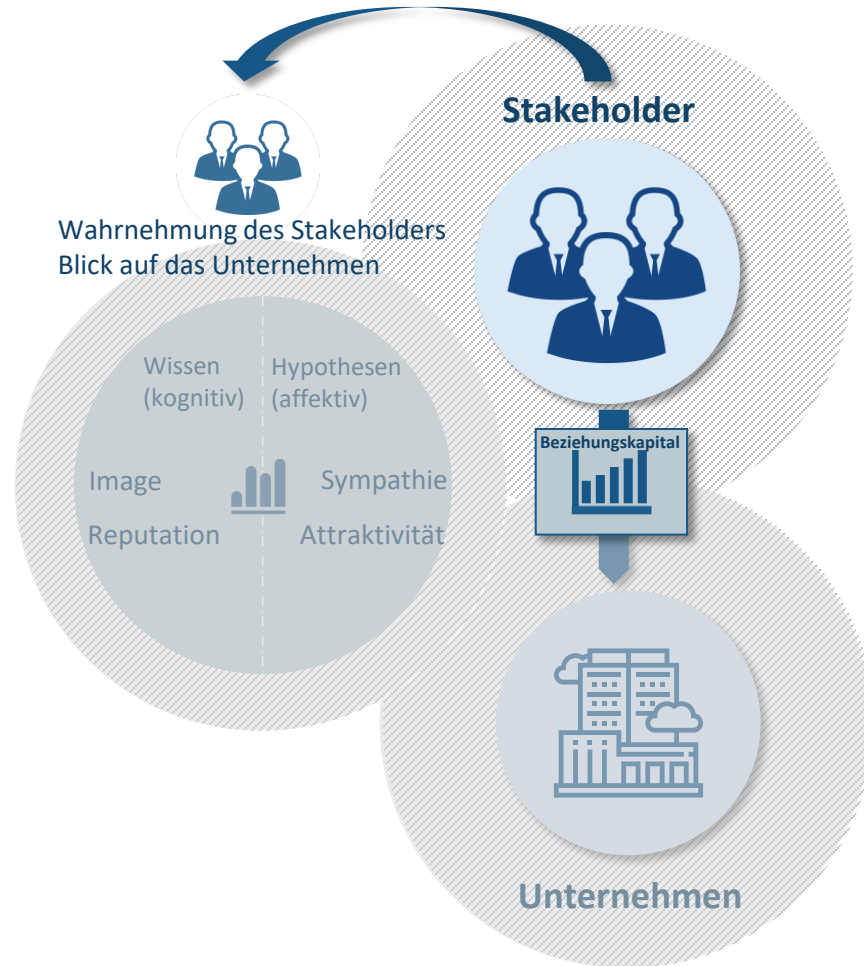


Beziehungen zu Stakeholdern bestimmen die Handlungsspielräume des Unternehmens



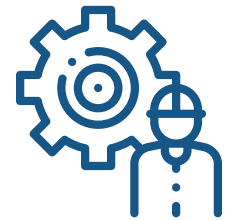
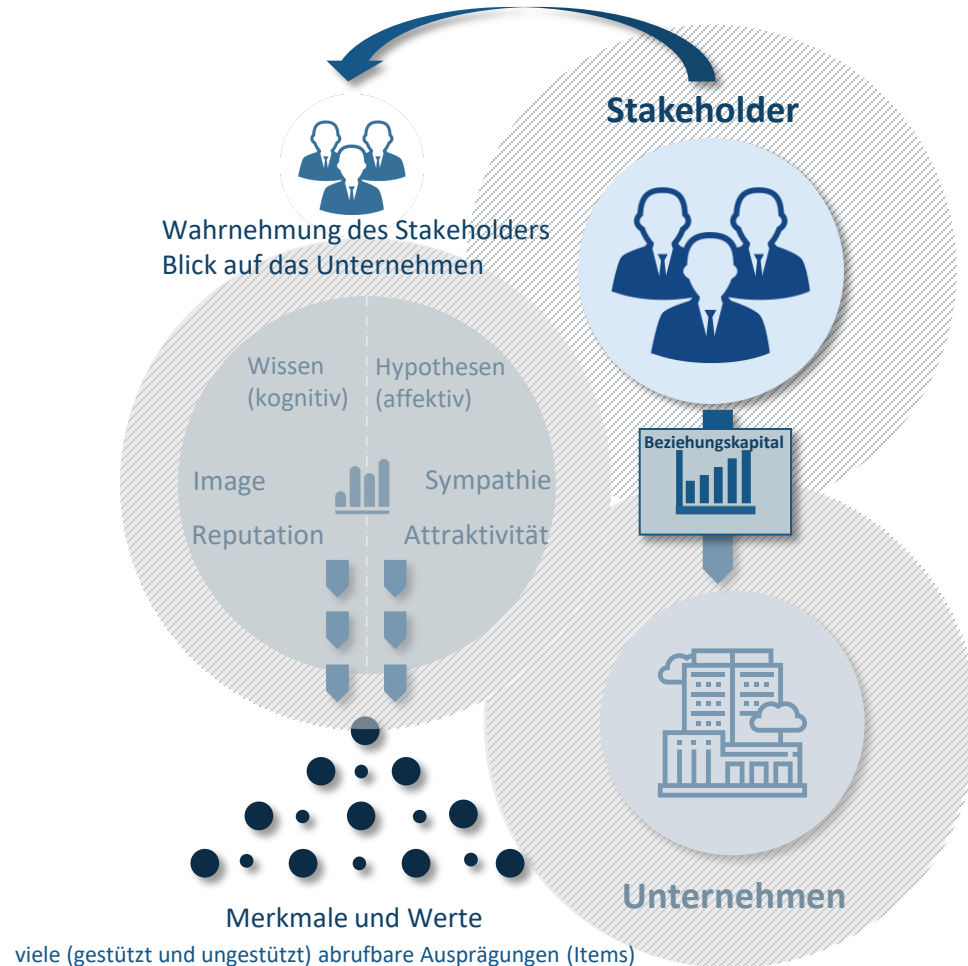
Fortentwicklung
Methode

Da Stakeholder Beziehungskapital gewähren, ist ihre Sicht die einzig relevante Perspektive



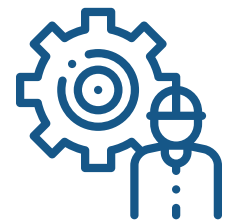
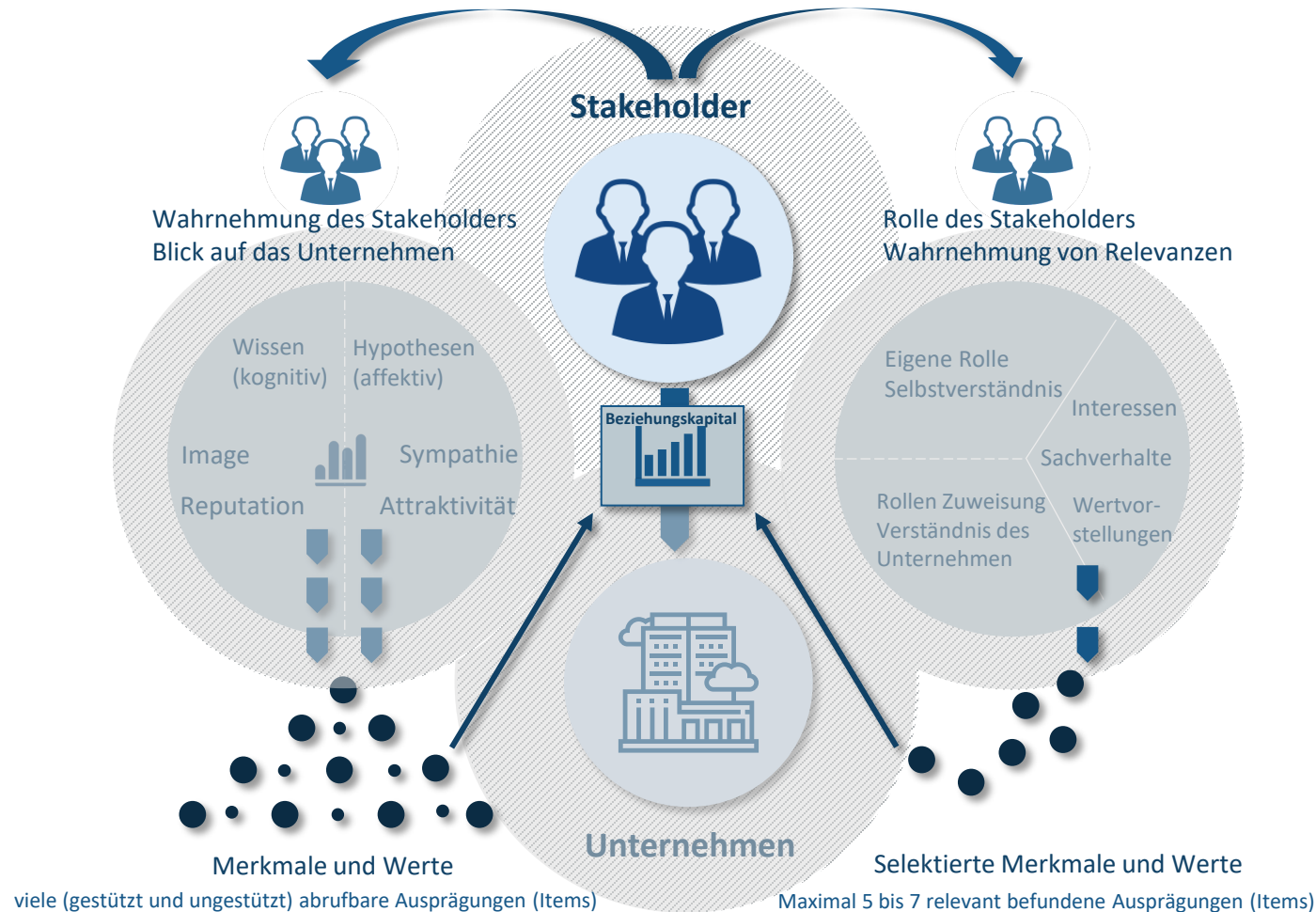
Fortentwicklung
Methode

Wahrnehmung liefert differenzierte, vielfältige und individuelle Merkmale und Werte



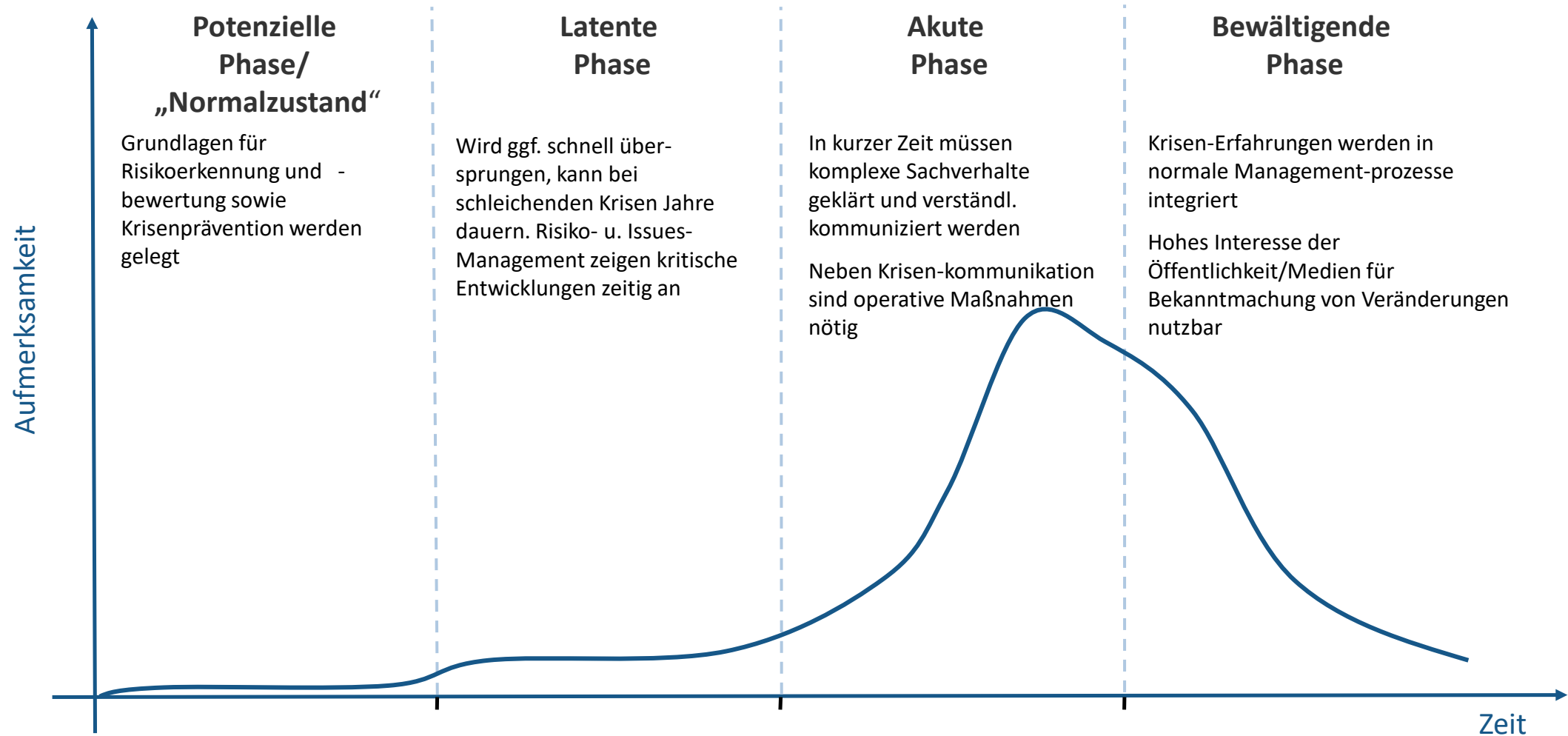
Fortentwicklung
Methode

Beziehungskapital reicht weiter: es kontextualisiert den Stakeholder in seiner jeweiligen Rolle

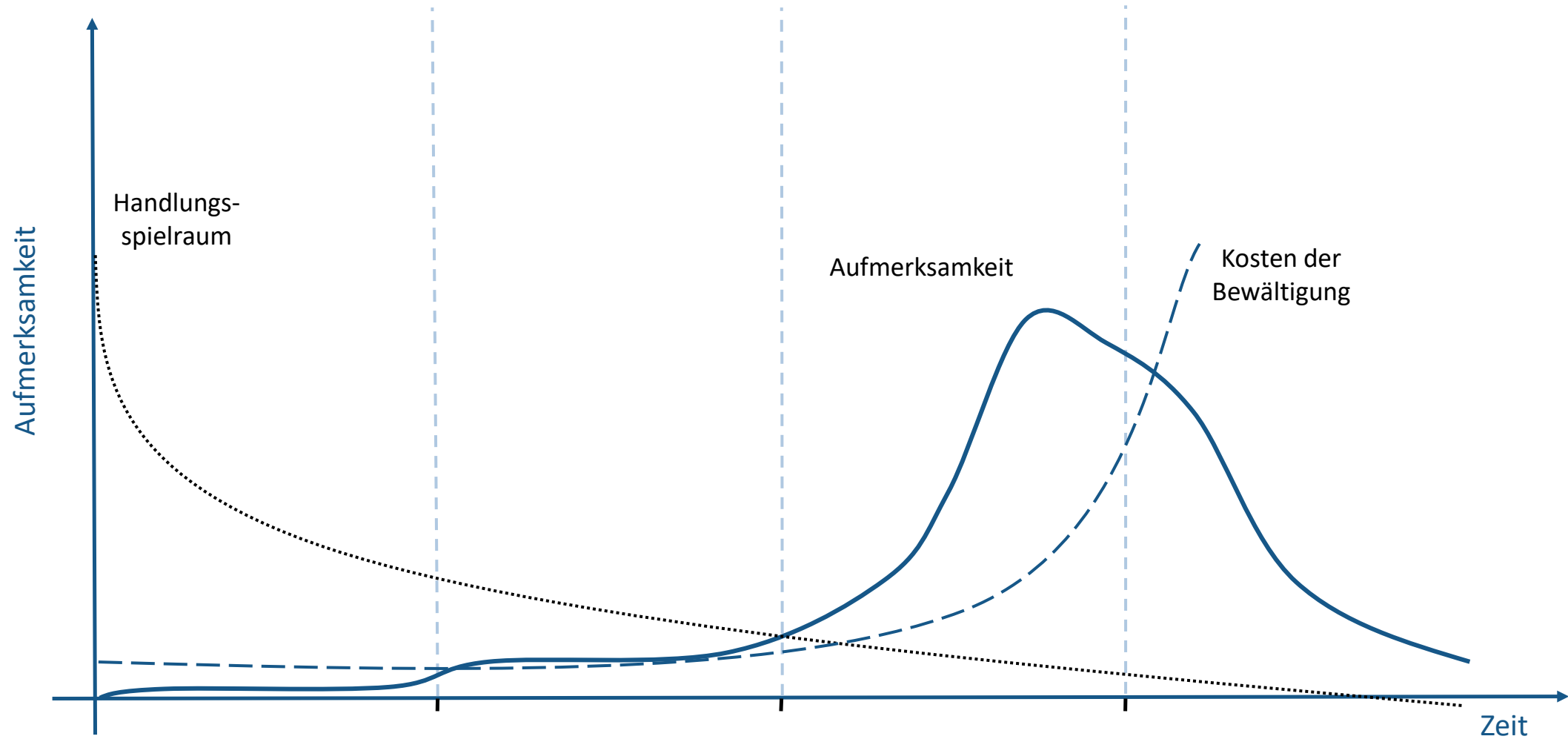


**Fortentwicklung
Methode**

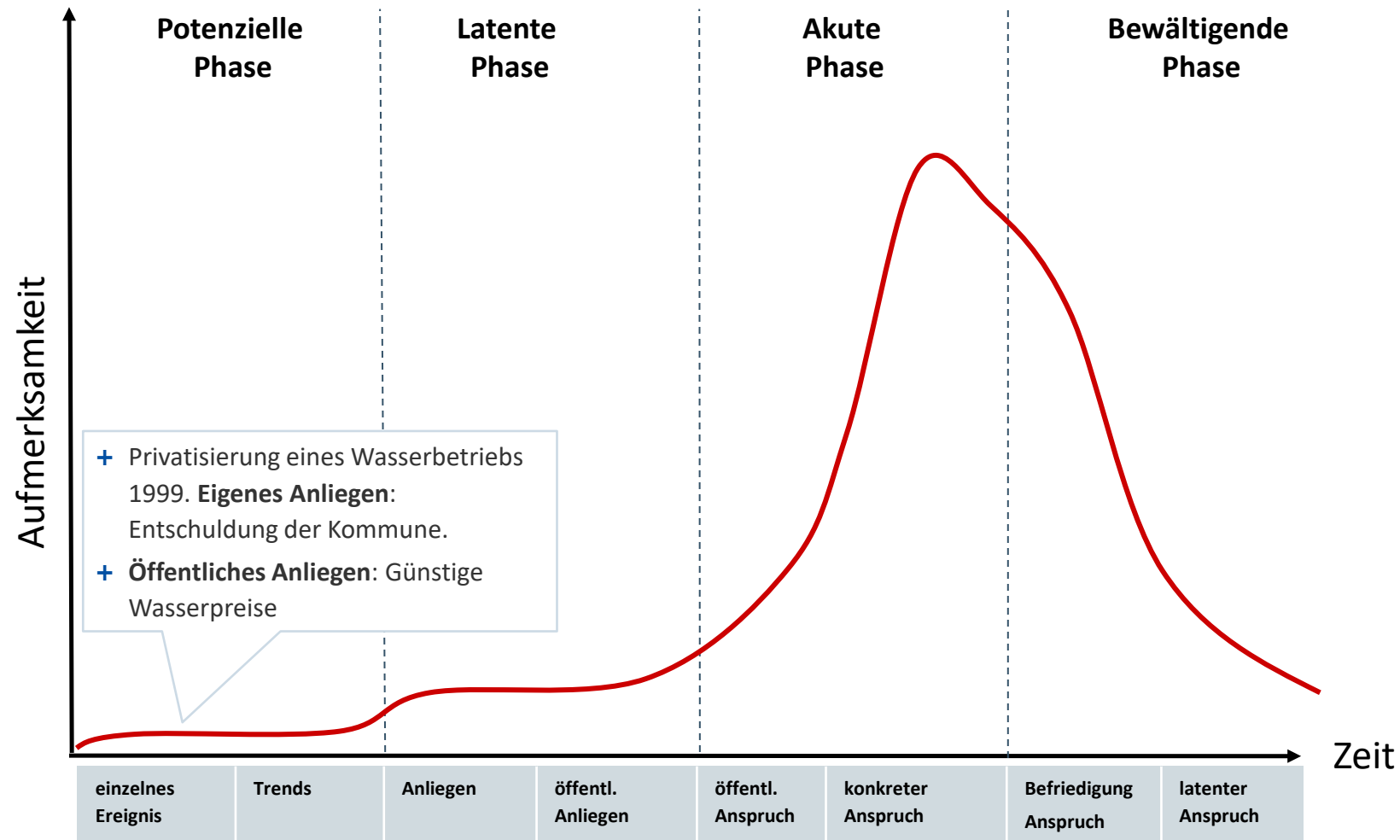
Die Krise verharrt dann in einer ständigen Latenz und durchläuft nicht zwingend den gesamten Zyklus.



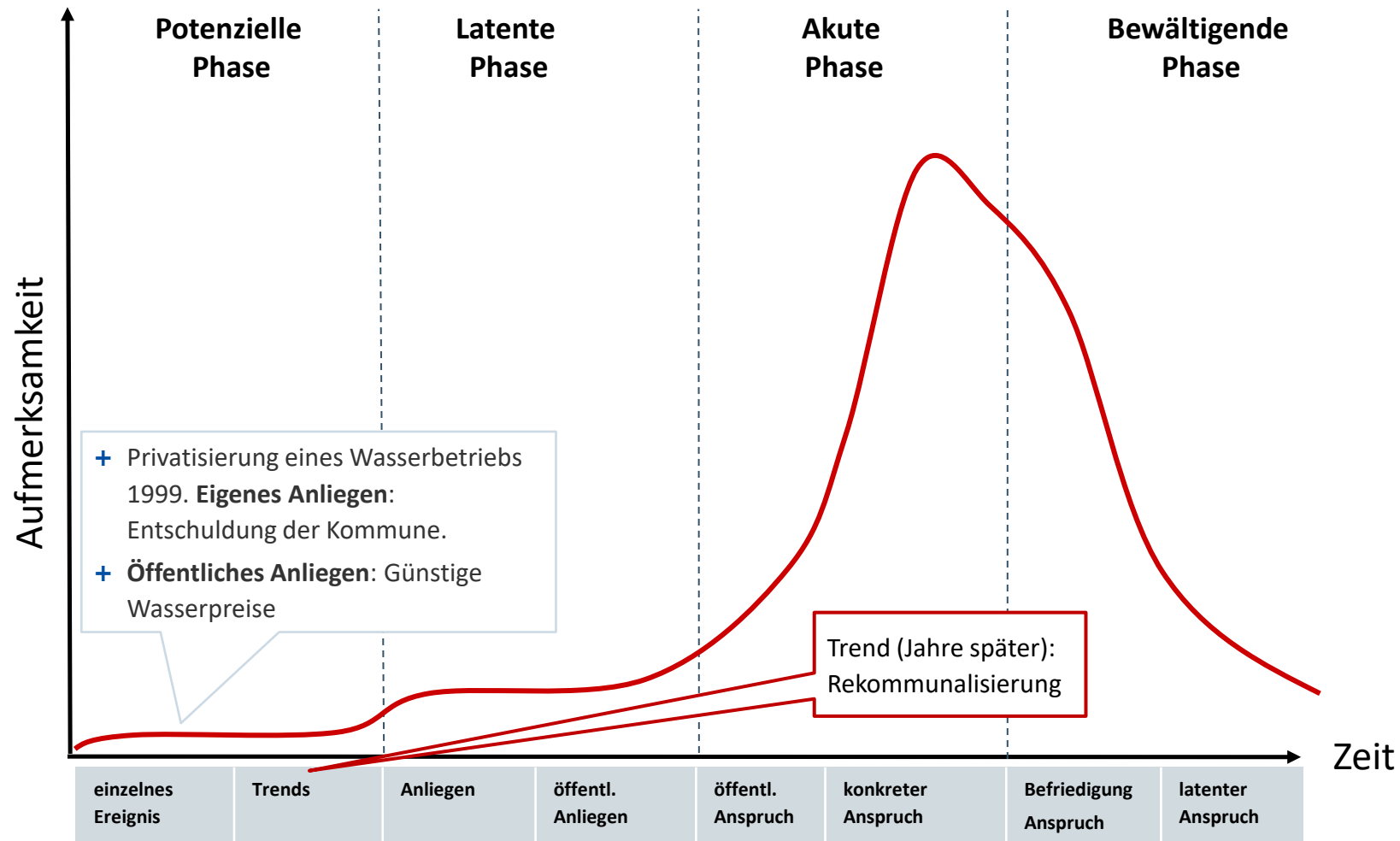
Je akuter eine Krise wird, desto höher die Kosten und desto geringer die Handlungsspielräume für die Organisation.



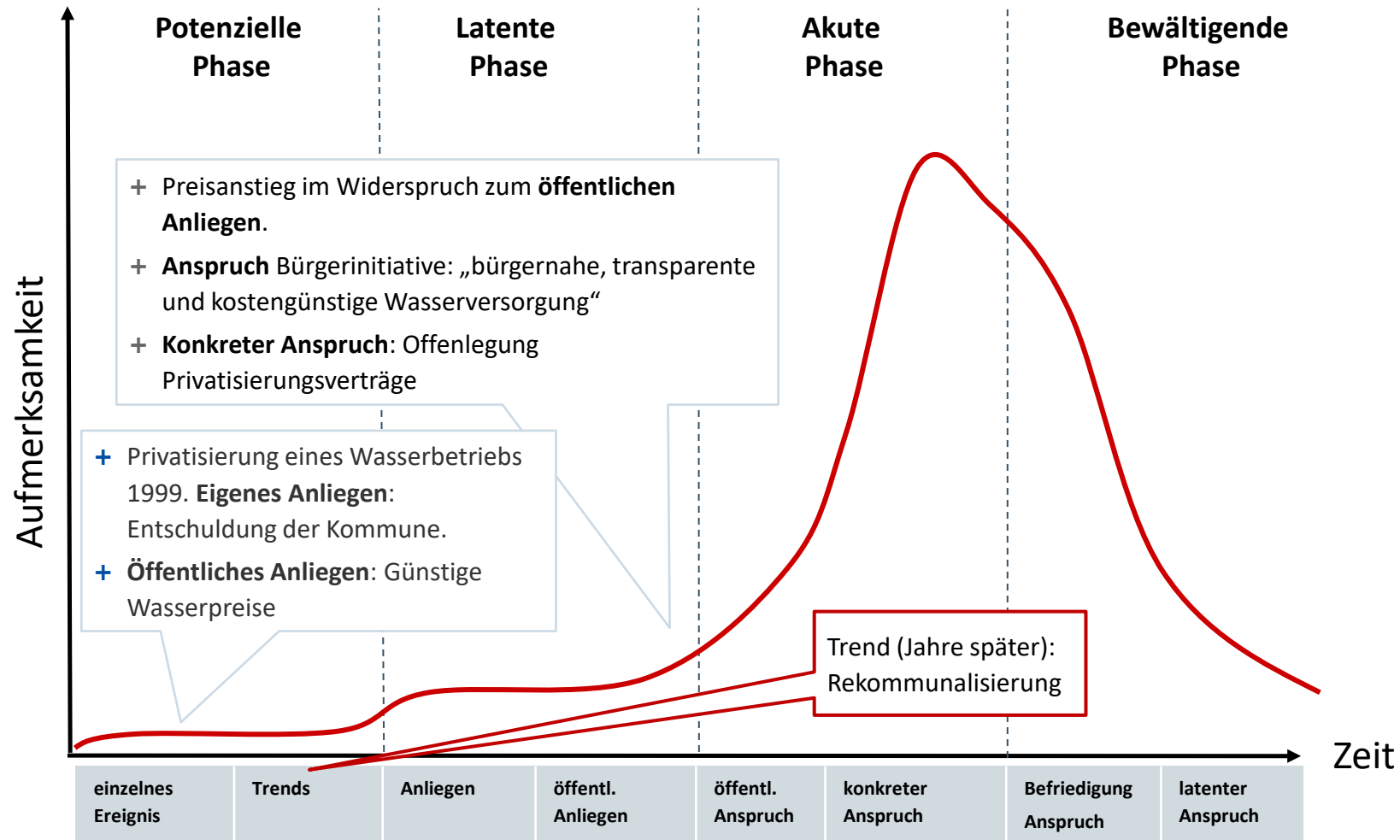
Beispiel Privatisierung der Berliner Wasserbetriebe



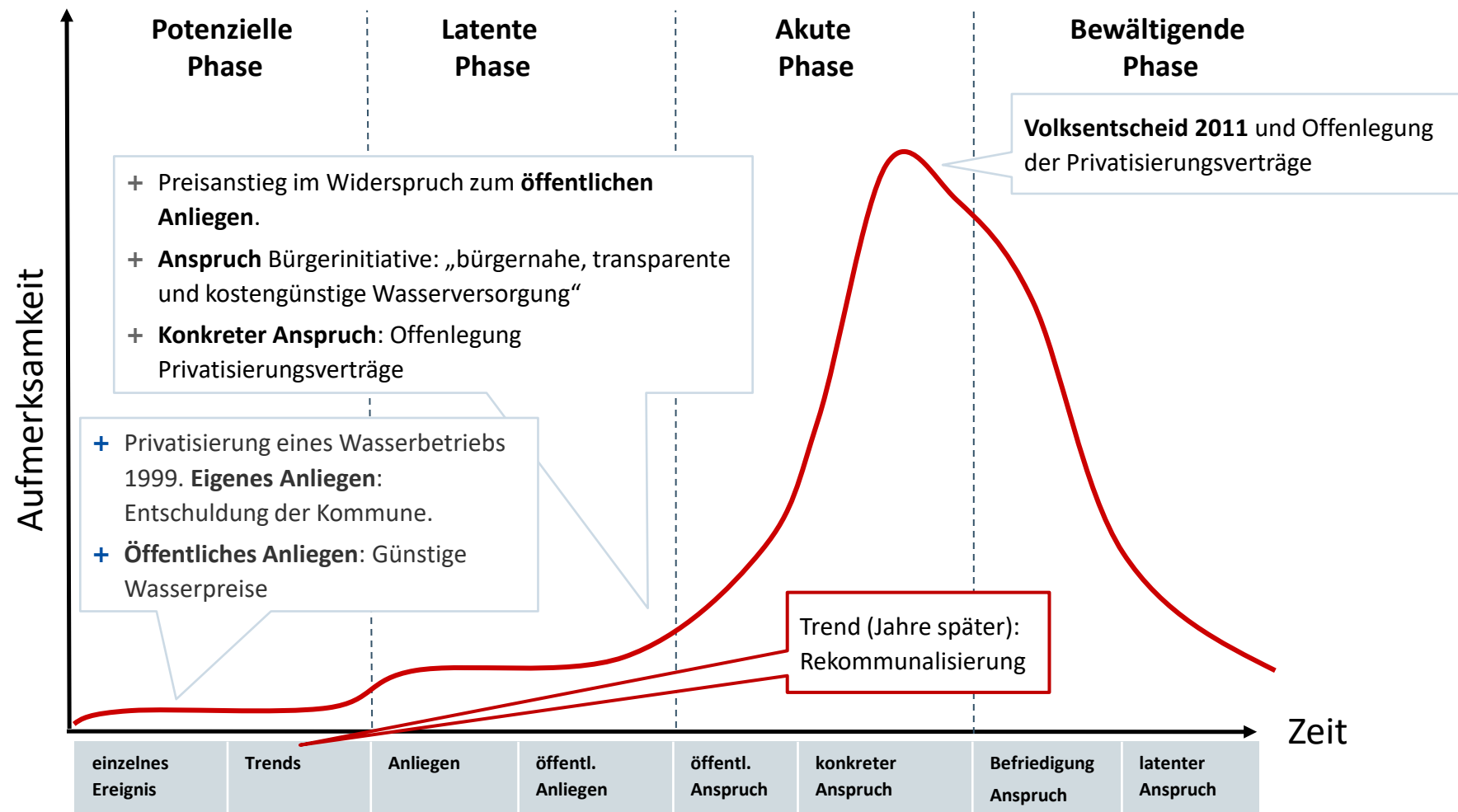
Beispiel Privatisierung der Berliner Wasserbetriebe



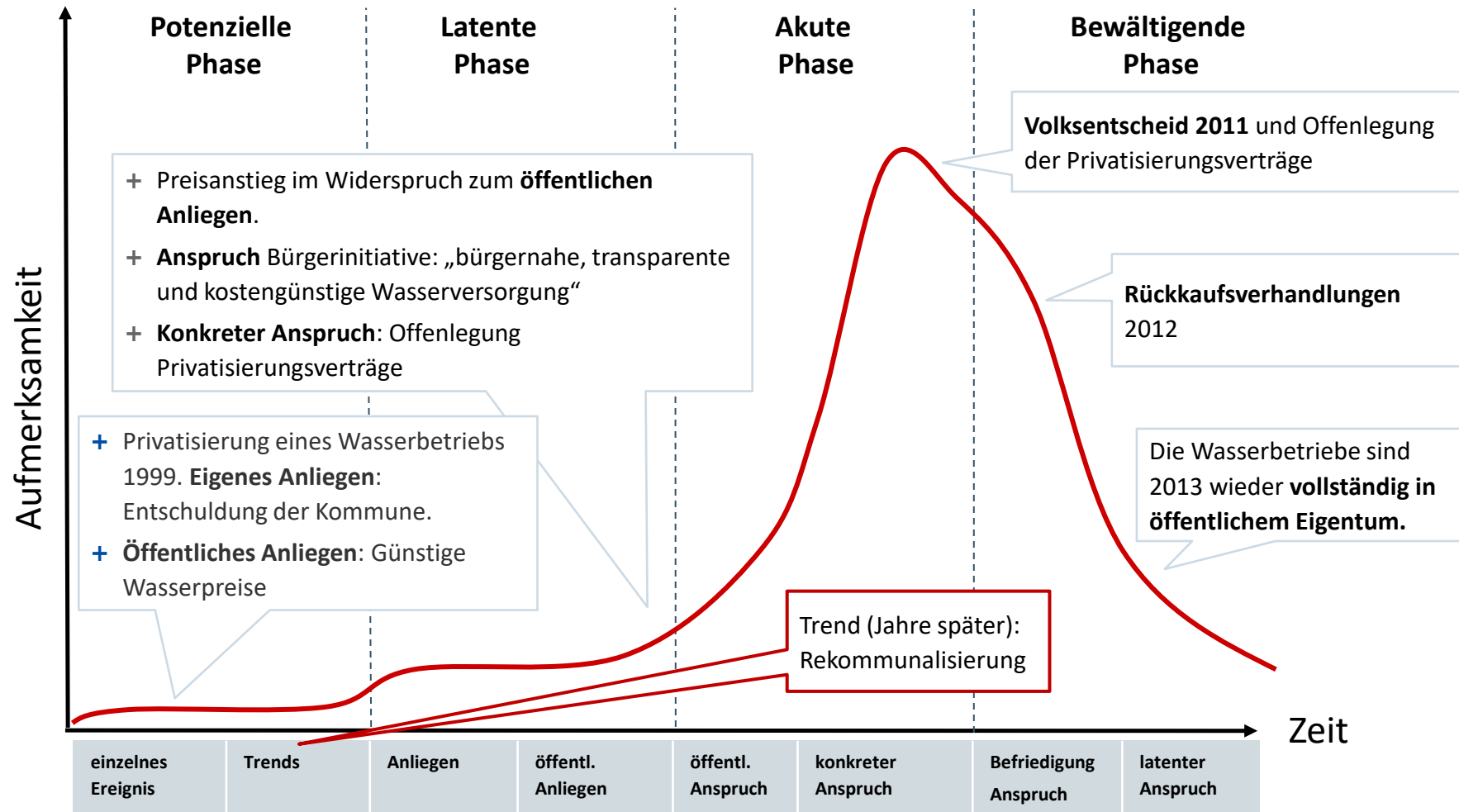
Beispiel Privatisierung der Berliner Wasserbetriebe



Beispiel Privatisierung der Berliner Wasserbetriebe



Beispiel Privatisierung der Berliner Wasserbetriebe



A photograph of Walt Whitman Rostow, an older man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is seated and leaning forward, with his right arm resting on a blue chair and his left hand gesturing. The background is a blurred office setting.

„Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“

Walt Whitman Rostow

Grundsätze eines guten Krisenmanagements

1. Frühzeitige Vorbereitung auf mögliche Krisenfälle durch Risiko-Analyse.
2. Aufbau eines Frühwarnsystems (mit Entscheidungsgewalt) zur schnellen Identifizierung einer Krise.
3. Einrichtung eines Krisenstabs mit klaren Verantwortlichkeiten und Sprachregelungen.
4. Krise ist Chefsache und wird nicht nebenbei gemanagt.

„Eine Geschichte ist dann zu Ende gedacht, wenn sie ihre schlimmstmögliche Wendung genommen hat.“

Friedrich Dürrenmatt,
1962



Grundsätze eines guten Krisenmanagements

5. Immer worst case-Szenario als Planungsgrundlage, nie glauben, es werde nicht so schlimm werden.
6. Im Mittelpunkt allen Handelns: Erhaltung und Wiedergewinnung von Vertrauen und Glaubwürdigkeit.
7. Absolut offene und transparente Kommunikation. Dabei eine einheitliche Sprache sprechen.
8. Schnell und konsequent handeln.
9. Aktion statt Reaktion, nicht in die Defensive geraten

Fehleinschätzungen der Führungskräfte in der Wirtschaft verstellen den Blick auf die Wirklichkeit.

Daher kreisen die ganze Öffentlichkeitsarbeit und Informationspolitik immer noch um die Frage, wie beweisen wir und überzeugen die anderen, dass wir recht haben, während doch die Frage ist, wie verhalten wir uns, wenn wir es nicht beweisen können.

Prof. Dr. H.C. Röglin, Düsseldorf

Grundsätze eines guten Krisenmanagements

10. Reaktionen der Öffentlichkeit so nehmen, wie sie sind.
11. Erwartungen und Sicht der Öffentlichkeit akzeptieren;
Empörung der Menschen verstehen und sich darauf einstellen.
12. Konsequenzen ziehen und diese kommunizieren.



„Was man nicht öffentlich erklären kann, kann man auch nicht durchsetzen.“

Jürgen Dormann, ehemaliger Vorstandsvorsitzender Hoechst AG

Case Todesengel an der Charité

An der Charité äußern Angehörige einen Verdacht: Eine Patientin sei tot gespritzt worden. Der leitende Oberarzt stellt fest, dass der Tod der Patientin in der Tat überraschend verlaufen sei und zumindest untersucht werden müsse. Bei der Obduktion findet sich ein Medikament, das nicht verschrieben wurde und zum Herzstillstand führen kann.

Sofort wird die Geschäftsführung eingeschaltet. Auf Initiative eines GF darf die Unternehmenskommunikation an der Sitzung teilnehmen.

Welche Empfehlungen wollen Sie dort aussprechen?

Was sind die ersten Schritte?

Welche Risiken drohen?

Case Todesengel an der Charité – einige Hinweise

Im Worst Case denken!

- 17 auffällige Todesfälle wurden gefunden
- 8 Fälle hat die StA angeklagt, 5 davon waren urteilsrelevant
- Verteidigung plädiert auf Organisationsversagen
- Es gab frühe Hinweise und Verdachtsäußerungen von Kollegen, die aber nicht „nach oben“ gemeldet wurden.

Darum 2 oder 3 Szenarien an den Anfang stellen.

Vorsicht!

- Keine Vorverurteilungen
- Arbeitgeber hat rechtliche Schutzpflichten – ebenso wie Krankenhaus gegenüber den Patienten

Case mutmaßliche sexuelle Übergriffe durch einen Arzt im Krankenhaus

Ein Arzt wird des Dienstes entbunden. Es gibt zwei Patientinnen, die berichten, sie hätten merkwürdige Tropfen bekommen und seien danach wie gelähmt gewesen. Eine hat einen Filmriss, die andere glaubt, dass der Arzt sie dann angefasst und manipuliert habe.

Die Patientinnen sind bereits als verhaltensauffällig aktenkundig. Der Chefarzt hält die Schilderungen für nicht schlüssig. Allerdings gibt es keinerlei Hinweise darauf, dass die beiden Patientinnen sich abgesprochen haben.

Da dieser Vorfall schon in Mitarbeiterkreisen gerüchteweise kursiert, will die Klinikleitung nun eine Empfehlung von der Kommunikation, was sie tun sollen.

Case mutmaßliche sexuelle Übergriffe durch einen Arzt im Krankenhaus – einige Hinweise

Im Worst Case denken!

- Patientinnen fühlen sich nicht ernst genommen und wenden sich daher an Rechtsanwalt, Polizei und Presse
- StA verhaftet Rechner des Arztes, findet hunderte von Fotos, die er offenkundig an dieser und seiner früheren Arbeitsstätte gemacht hat und die sexuellen Missbrauch von Patientinnen belegen

Zeit gewinnen für die Aufklärung

- Freistellung, unabhängigen Aufklärer, Kontaktstelle für Betroffene
- Die Betroffenheit ernst nehmen
- Nicht spekulieren, sondern lieber auf Prozesskommunikation zurückziehen

Case Qualitätsmängel im Pflegeheim

Ein größeres Unternehmen A, das in ganz Deutschland Pflegeheime betreibt, übernimmt einen mittelgroßen Betreiber B von neun Pflegeheimen, Seniorenresidenzen etc. in ganz Deutschland. Bereits in der Due Diligence gab es Hinweise darauf, dass einheitliche Qualitätsstandards fehlen und diesbezüglich verschiedene Beschwerden (Einzelfälle) von Angehörigen und Klienten vorliegen.

Die Geschäftsführung des Unternehmens B verweist auf unterschiedliche Qualitätsklassen und die starke Rolle der Heimleitungen, die individuelle Standards pflegen und damit gut gefahren seien. Einzelne Beschwerden zeigten eben gerade kein systematisches Bild.

Die Unternehmensleitung von A will dennoch einen Workshop mit Kommunikationsexperten durchführen. Worauf müssen sie sich vorbereiten?

Case Qualitätsmängel im Pflegeheim – einige Hinweise

Krisenprävention ist zentral

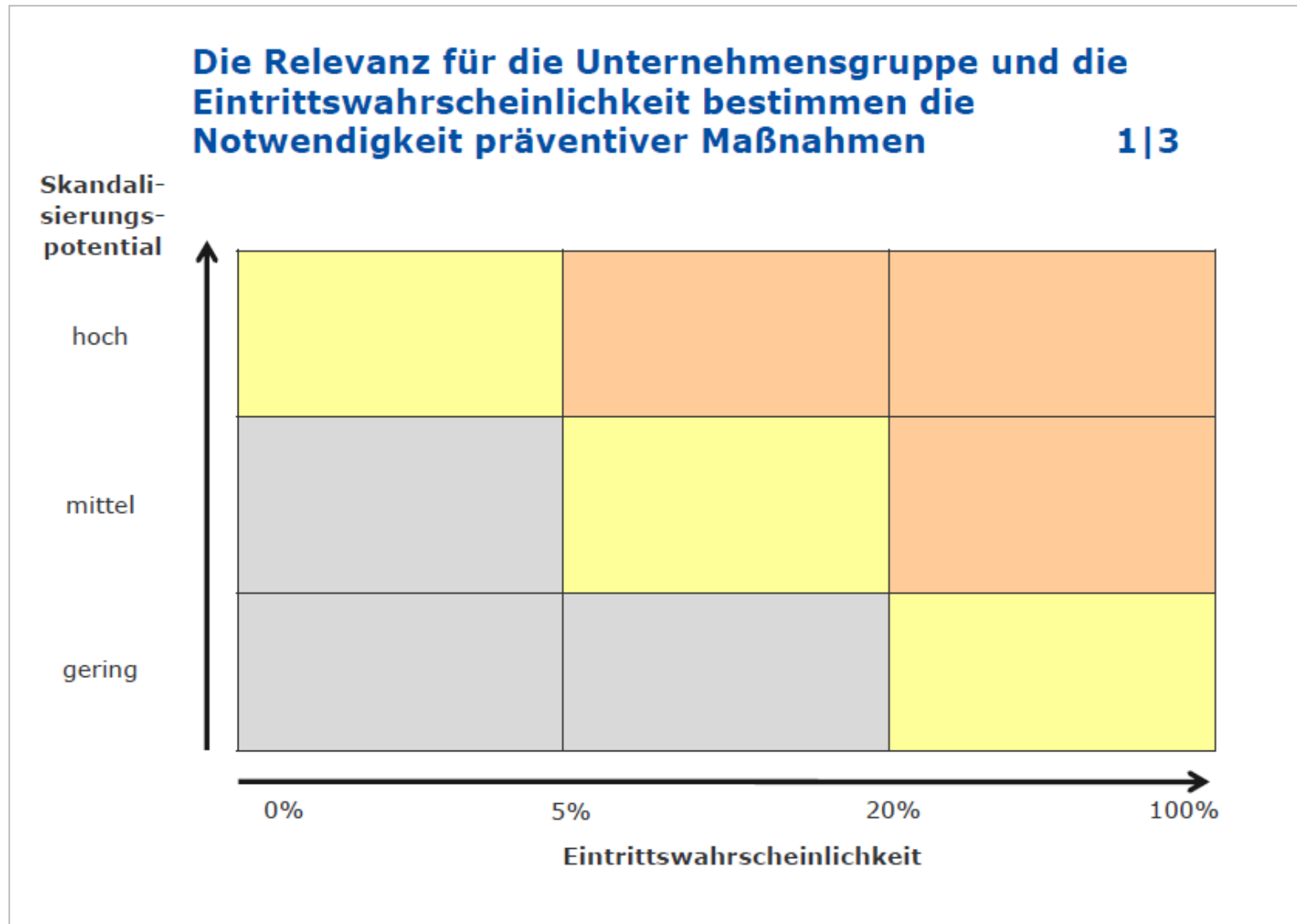
- Zuständigkeiten klären, Wordings erarbeiten, mögliche Risiken und Krisen kennen
- Betroffene schulen
- Klares Regelwerk erlassen

Aufklärung vorantreiben

- Meistens wissen Teile der MitarbeiterInnen, dass es Probleme gibt und wo diese in etwa liegen
- Interviews führen
- Bestandsaufnahme erstellen
- Leakmanagement

Idealerweise das vorhandene QMS von Unternehmen A anpassen und übernehmen: Es ist immer einfacher in der Krise sagen zu können, das waren alte Missstände, wir haben bereits ein neues QMS installiert.

Identifikation von Risikofaktoren und deren Bewertung



Krisenkommunikation ist nicht die Ableitung des operativen Krisenmanagements, sondern gleichberechtigte Säule





Krisenmanagement in der Basisversion

Die bittere Wahrheit: Krisen lassen sich oftmals nicht verhindern.

Was sich verhindern lässt, ist die fehlende oder falsche Kommunikation aufgrund fehlender oder falscher Vorbereitung auf eine solche Krise – durch den Aufbau eines Krisen-Management-Systems:

- › **Frühzeitiges Erkennen** einer kritischen Entwicklung
(„Welche Issues haben wir?“ „Wann wird ein Problem zur Krise?“).
- › **Vorbeugende Maßnahmen**, die einer Kriseneskalierung entgegenwirken und auf die man im Falle einer Krise aufbauen kann („Wer sind die Anspruchsgruppen? Welche Szenarien sind denkbar? Wie und womit ließe sich vorbeugen bzw. gegensteuern?“)
- › **Klare Regelungen für Entscheidungs- und Kommunikationswege** im Falle einer Krise (Wer wird wann informiert? Wer entscheidet über Aktion und Reaktion? Über die Kanäle? Wer darf/muss was wem gegenüber erklären?“)
- › **Regelmäßige Aktualisierung und Überprüfung** der Präventionsmaßnahmen

Fünf Schritte mit J + K zum Krisenmanagement-System

1	Bestandsaufnahme	<ul style="list-style-type: none">+ Klärung Strukturen und Prozesse+ Analyse von Portfolio, Marktumfeld, Wettbewerber+ Abstimmung mit Risk Management und UK
2	Definition KMS	<ul style="list-style-type: none">+ Grundsätze der Krisenpolitik+ Gremien für die Krisenkommunikation+ Berichtswege im Krisenfall+ Spezifische Krisenszenarien
3	Schulterblick und Diskussion	<ul style="list-style-type: none">+ Workshop mit Führungskräften, die in der Krise Verantwortung tragen
4	Anpassung und Fertigstellung	<ul style="list-style-type: none">+ Überarbeitung des KMS auf Basis der Workshop-Ergebnisse+ Checklisten+ Mustertexte
5	Implementierung	<ul style="list-style-type: none">+ Entwicklung von Maßnahmen+ Unterstützung bei der Umsetzung+ Regelmäßige Aktualisierung und Schulungen

Inhalt Krisenhandbuch

- › **Krisenpolitik:** Grundsätze der Krisenkommunikation
- › **Krisengremien:** Entscheidungsträger im Krisenfall
 - › Bei Institutionen mit mehreren Standorten: lokaler und zentraler Krisenstab
 - › Krisenbeirat und Fachberater
- › **Meldekette** im Krisenfall
- › Spezifische **Krisenszenarien** inkl. kommunikativer Lösungsansätze
- › **Checklisten**, u. a. zu
 - › ersten Arbeitsschritten der Krisengremien
 - › Übersichten aller Mitglieder der Krisengremien und ihrer Vertreter
 - › Ausstattung des Krisenraums
- › **Vorlagen**, z. B. Textgrundbausteine für eine erste Pressemitteilung

Case Systematische Falschabrechnung bei Pflegeunternehmen

Ein erfolgreiches ambulantes Pflegeunternehmen P wird von einem Investmentfond erworben, der gerne weitere vergleichbare Unternehmen erwerben will und das besonders erfolgreiche Geschäftsmodell von P mit diesen Unternehmen konsolidieren und so zu sprunghaftem Wachstum kommen möchte.

Durch eine anlassbezogene MDK Prüfung findet sich ein Fall, in dem offenbar kalkulierte und im Leistungskatalog „bestellte“ Leistungen, die konkret vom Klienten mehrfach nicht gewünscht wurden, dennoch abgerechnet wurden.

Eine interne Befragung und Compliance Untersuchung zeigt, dass dies vermutlich nicht die Ausnahme, sondern der Regelfall war, weil die Pflegeleitung diesbezüglich mehreren Pflegekräften mit Jobverlust drohte, wenn sie nicht so verfahren.

Die neue Geschäftsführung von P, aber auch das Fondunternehmen wollen in Sachen Krisenkommunikation beraten werden, was empfehlen Sie?

Case Systematische Falschabrechnung bei Pflegeunternehmen – einige Hinweise

Zeit gewinnen für die Aufklärung

- Aufklärung vorantreiben
- Gespräche mit den Krankenkassen aufnehmen, wie sich das Thema lösen lässt
- Konsequenzen ziehen

Veränderungsprozess

- Mitarbeiter müssen nicht nur geschult werden, sondern auch eine andere Fehlerkultur erlernen

Vorbereitet sein, falls der Fall publik wird

- Pressemeldung, Websitetext, usw.
- Anschreiben an Angehörige und Klienten
- Information für Kassen und Pflegeaufsicht

Case Streik bei Vivantes

In Corona wurde den Pflegekräften applaudiert. Nach Corona stellen sie fest, die Arbeitsbedingungen haben sich nicht verbessert. Also fordern sie Wertschätzung durch Gehaltserhöhung, mehr Überstundenausgleich und Begrenzung der Betten entlang des realen Personalschlüssels.

Gespräche zwischen den Tarifparteien haben keine Einigung erzielt. Also entschließt sich Verdi rund 12 Wochen vor den Landtagswahlen eine Urabstimmung durchzuführen und die Streikbereitschaft zu erklären.

Die Geschäftsführung sieht nun massive Kommunikationsprobleme auf das Unternehmen zurollen. Beschränkte Rettungsversorgung, Stopp der Patientenaufnahme, Konflikte in der Belegschaft ...

Wie muss damit umgegangen werden?

Case Streik bei Vivantes – einige Hinweise

Ver.di hat eine externe Kampagnenorganisation beauftragt, diese führt in enger Abstimmung mit der Linkspartei eine massive Kampagne, die insbesondere die Wahlveranstaltungen der SPD und der Grünen in den Fokus nimmt. Eine breite Solidaritätskampagne wird auf den Social Media gestartet. Schon nach einer Woche verkündet Ver.di 2.000 neue Mitglieder bei Vivantes (seit Wochen war unter der Hand geworben und geschult worden).

Die Mitarbeiterschaft spaltet sich, weil der Vorschlag von Ver.di 400 ÄrztInnen den Job kosten kann. Die Pflegekräfte, die die Notfallpläne ableisten und beim Streik arbeiten, werden angefeindet, aber auch umgekehrt wird der Konflikt schärfer.

Am Ende fällt der Satz „Geld darf keine Rolle spielen“ und der Gesellschafter kippt um.

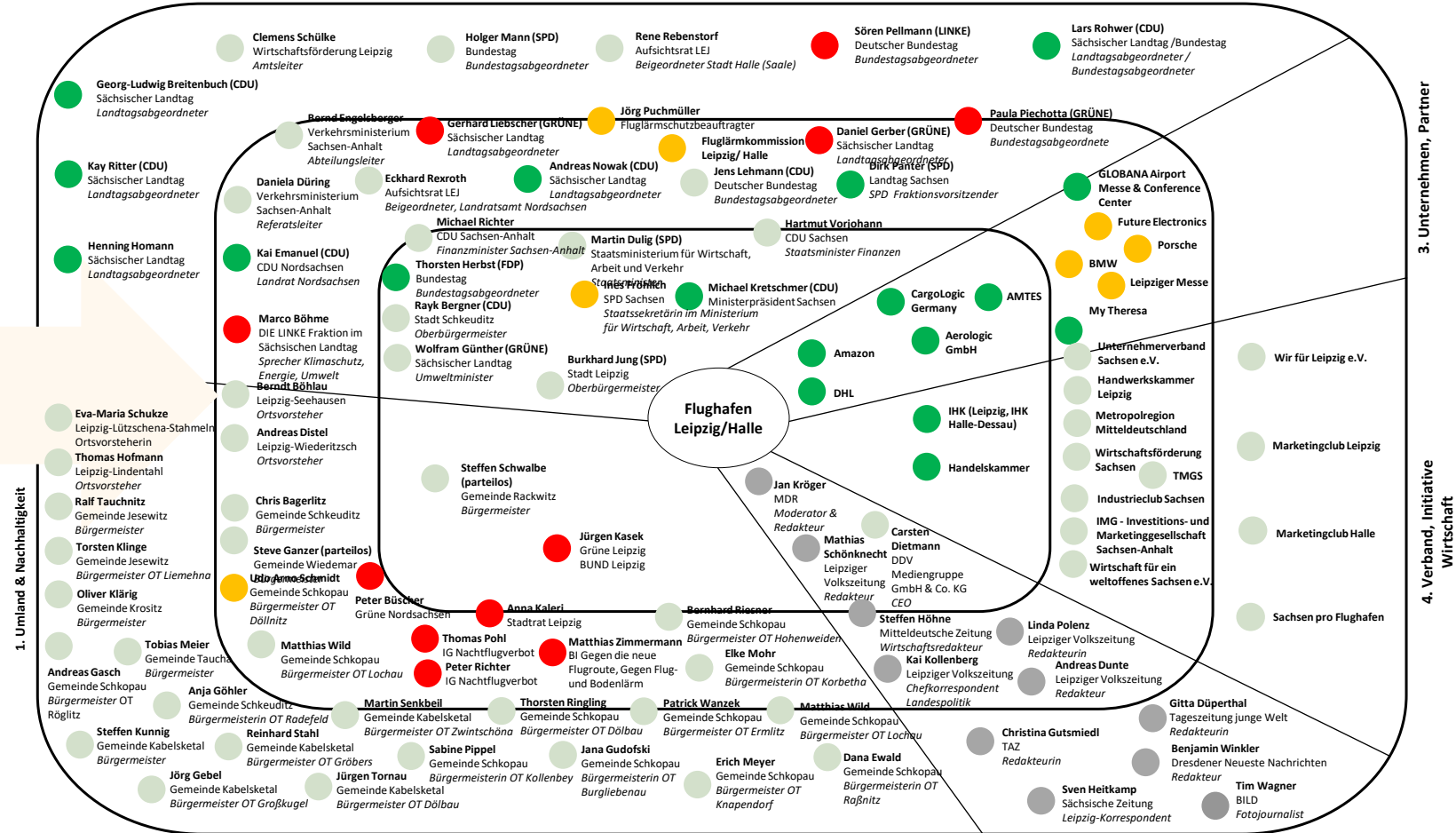
- Persönliche Kommunikation der Chefs erforderlich
- Verweis auf die Rolle der Politik, der man nicht vorgreifen kann, sonst steht GF im Regen
- Stakeholder Mapping

Dauerhaftes Stakeholder Management muss diese Konflikte moderieren, austarieren, transparent machen oder zurückspeiegeln.

2. Politik & Verwaltung

Flughafen Leipzig/Halle
Flughafen Leipzig/Halle GmbH, Leipzig, Stand: 18.12.2023

Stakeholder	Stakeholder (Organ)	Stakeholder (Funktion)	Stakeholder (Bewertung)	Stakeholder (Kategorie)	Stakeholder (Status)	Stakeholder (Anmerkung)
Georg-Ludwig Breitenbuch (CDU)	Sächsischer Landtag	Landtagsabgeordneter	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Kay Ritter (CDU)	Sächsischer Landtag	Landtagsabgeordneter	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Henning Homann	Sächsischer Landtag	Landtagsabgeordneter	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Eva-Maria Schukze	Leipzig-Lützschena-Stahmel	Ortsvorsteherin	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Thomas Hofmann	Leipzig-Lindenthal	Ortsvorsteher	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Ralf Tauchnitz	Gemeinde Jesewitz	Bürgermeister	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Torsten Klinge	Gemeinde Jesewitz	Bürgermeister OT Liemehna	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Oliver Klärig	Gemeinde Krositz	Bürgermeister	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Tobias Meier	Gemeinde Taucha	Bürgermeister	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Andreas Gasch	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Röglitz	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Anja Göhler	Gemeinde Schkeuditz	Bürgermeisterin OT Radefeld	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Steffen Kunnig	Gemeinde Kabelsketal	Bürgermeister	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Jörg Gebel	Gemeinde Kabelsketal	Bürgermeister OT Großkugel	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Matthias Wild	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Lochau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Reinhard Stahl	Gemeinde Kabelsketal	Bürgermeister OT Gröbers	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Jürgen Tornau	Gemeinde Kabelsketal	Bürgermeister OT Dölbau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Matthias Zimmermann	IG Nachtflugverbot	IG Nachtflugverbot	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Peter Richter	IG Nachtflugverbot	IG Nachtflugverbot	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Martin Senkbeil	Gemeinde Kabelsketal	Bürgermeister OT Zwintschöna	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Thorsten Ringling	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Dölbau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Patrick Wanzek	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Erimlitz	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Matthias Wild	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Lochau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Christina Gutsmedl	TAZ	Redakteurin	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Gitta Düperthal	Tagesszeitung junge Welt	Redakteurin	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Benjamin Winkler	Dresdener Neueste Nachrichten	Redakteur	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Tim Wagner	BILD	Fotojournalist	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Sven Heitkamp	Sächsische Zeitung	Leipzig-Korrespondent	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Steffen Höhne	Mitteldeutsche Zeitung	Wirtschaftsredakteur	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Kai Kollenberg	Leipziger Volkszeitung	Chefkorrespondent Landespolitik	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Carsten Dietmann	DDV	Mediengruppe GmbH & Co. KG CEO	Green	3. Unternehmen, Partner	Green	
Mathias Schönknecht	Leipziger Volkszeitung	Redakteur	Green	3. Unternehmen, Partner	Green	
Jan Kröger	MDR	Moderator & Redakteur	Green	3. Unternehmen, Partner	Green	
Steffen Schwalbe	(partellos)	Gemeinde Rackwitz Bürgermeister	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Jürgen Kasek	Grüne Leipzig	BUND Leipzig	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Anna Kaleri	Stadttrat Leipzig		Red	2. Politik & Verwaltung	Red	
Thomas Pohl	IG Nachtflugverbot	IG Nachtflugverbot	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Matthias Zimmermann	IG Nachtflugverbot	IG Nachtflugverbot	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Thorsten Ringling	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Dölbau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Patrick Wanzek	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Erimlitz	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Matthias Wild	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Lochau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Christina Gutsmedl	TAZ	Redakteurin	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Gitta Düperthal	Tagesszeitung junge Welt	Redakteurin	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Benjamin Winkler	Dresdener Neueste Nachrichten	Redakteur	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Tim Wagner	BILD	Fotojournalist	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Sven Heitkamp	Sächsische Zeitung	Leipzig-Korrespondent	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Steffen Schwalbe	(partellos)	Gemeinde Rackwitz Bürgermeister	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Jürgen Kasek	Grüne Leipzig	BUND Leipzig	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Anna Kaleri	Stadttrat Leipzig		Red	2. Politik & Verwaltung	Red	
Thomas Pohl	IG Nachtflugverbot	IG Nachtflugverbot	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Matthias Zimmermann	IG Nachtflugverbot	IG Nachtflugverbot	Red	1. Umland & Nachhaltigkeit	Red	
Thorsten Ringling	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Dölbau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Patrick Wanzek	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Erimlitz	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Matthias Wild	Gemeinde Schkopau	Bürgermeister OT Lochau	Green	1. Umland & Nachhaltigkeit	Green	
Christina Gutsmedl	TAZ	Redakteurin	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Gitta Düperthal	Tagesszeitung junge Welt	Redakteurin	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Benjamin Winkler	Dresdener Neueste Nachrichten	Redakteur	Grey	5. Medien/ Journalisten	Green	
Tim Wagner	BILD	Fotojournalist	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	
Sven Heitkamp	Sächsische Zeitung	Leipzig-Korrespondent	Grey	5. Medien/ Journalisten	Grey	



- Stakeholder unterstützt das Projekt
- Stakeholder unterstützt latent das Projekt
- Stakeholder ist neutral eingestellt
- Stakeholder ist ablehnend eingestellt
- Keine klare Meinung / Meinung nicht bekannt

5. Medien/ Journalisten

Am Ende kann eine gut gemeisterte Krise auch die Reputation stärken

Anzeige

Anzeige

27. Juni '95

Wir werden uns ändern.

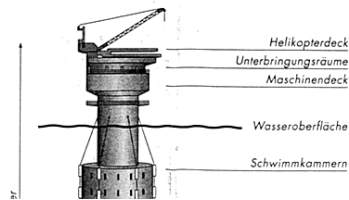
Sie haben alle von der Entscheidung der Shell U. K. gehört, bei der britischen Regierung den Antrag zu stellen, die Lager- und Verladeplattform „Brent Spar“ an Land zu entsorgen. Die Deutsche Shell Aktiengesellschaft, unsere Mitarbeiter und unsere Tankstellen- und Vertriebspartner haben diese Entscheidung mit Erleichterung aufgenommen.

Aber wir haben auch daraus gelernt. Denn obwohl die ursprüngliche Entscheidung der Shell U. K. in völliger Übereinstimmung mit den

Zukunft sicher nicht nur wir, sondern auch andere Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen gerecht werden müssen.

Wir sind daran erinnert worden, daß wir als Unternehmen unsere Größe und Stärke letzten Endes Ihnen, unseren Kunden, verdanken.

Und wir sind daran erinnert worden, daß – wie bei uns rund um die „Brent Spar“ geschehen – viele gute Leute aus ihrer Sicht das Vernünftigste und Beste tun können und daß dies dennoch zu einer



Die Krise als Goldesel

Wie man aus dem Image-Schaden Profit schlägt

Von Tobias Schönflug

Werbung spielt in Krisen neben der PR nur eine untergeordnete Rolle. Für Sebastian Turner ist die Werbung nicht nur ein Ausweg aus der Krise, sondern auch ein Einstieg. Das Credo des Scholz & Friends-Kreativchefs: „Gute Werbung hilft, daß ein schlechtes Produkt schneller stirbt.“ Als Beispiel nannte er die damals preisgekrönte SPD-Kampagne. Sie habe die Partei anscheinend besser dargestellt, als sie wirklich war. SPD-Werber Detmar Karpinski, KNSK/BBDO, sah das natürlich ganz anders: „Bei Schröder hat die Werbung und seine Person gut zusammengepaßt.“ Außerdem trage die Werbung in der Politik nur einen ganz kleinen Teil bei, so Karpinski kurz nach dem Lafontaine-Rücktritt.

Auch nach der Krise der SPD



Boris Becker durfte für die A-Klasse Demut üben.

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

Die A-Klasse ist wieder da.



Die A-Klasse ist wieder da. Sie ist zurück mit neuem Design und neuen Funktionen. Sie ist die A-Klasse, die Sie schon einmal kennen, aber die Sie noch nie gesehen haben. Sie ist die A-Klasse, die Sie schon einmal kennen, aber die Sie noch nie gesehen haben. Sie ist die A-Klasse, die Sie schon einmal kennen, aber die Sie noch nie gesehen haben. Sie ist die A-Klasse, die Sie schon einmal kennen, aber die Sie noch nie gesehen haben.



Mercedes-Benz
Das Beste ist ein Gefühl.

Foto: Springer&Jacoby

Johanssen + Kretschmer Strategische Kommunikation GmbH

 www.jk-kom.de

 www.facebook.com/jundk/

 johanssen+kretschmer@jk_beratung

 twitter.com/jk_beratung

 [linkedin](https://www.linkedin.com/company/jk-beratung)

Büro Berlin

Berliner Freiheit 2
D-10785 Berlin
T +49 (0)30 520 00 57 0

Büro Frankfurt am Main

Taunusanlage 8
D-60329 Frankfurt am Main
T +49 (0)163 8838001

Büro Hamburg

Dammtorwall 7a
20354 Hamburg
T +49 (0)30 520 00 57 0

