

Liebe Teilnehmer unseres Online-Seminars,

in dieser Folge unseres Seminars möchten wir Sie mit dem Thema Krisenkommunikation vertraut machen. Im täglichen Arbeitsumfeld handelt es sich dabei oft um „Beschwerdemanagement“. Wie sollte man z.B. reagieren, wenn sich ein Kinobesucher beschwert? Auch der richtige Umgang mit Journalisten bei kritischen Themen, die die Kinobranche und damit Ihr Kino betreffen, sollte richtig bewältigt werden.

Prävention und ein gesundes Basiswissen, was im Fall der Fälle zu tun ist, erleichtert Ihnen, mit einer schwierigen Situation besser umzugehen. Nachfolgend geben wir Ihnen Tipps und hilfreiche Hinweise, wie Sie sich im Krisenfall gegenüber Kunden und der Presse verhalten sollten bzw. diesem vorbeugen können.

Viel Spaß beim Durchlesen und der Umsetzung wünscht Ihnen Ihr Zukunft Kino - ZPR-Team!

Teil VI – Krisenkommunikation

1. Krisenthemen

Probleme oder Krisen, auf die Sie reagieren müssen, können verschiedenster Art sein. Es kann sich z.B. um ein Problem handeln, das ausschließlich Ihr Kino betrifft. Aber auch kritische Branchenentwicklungen, an denen Sie unter Umständen gar nicht aktiv beteiligt sind, könnten für Sie relevant werden. Zum Beispiel, wenn ein lokaler Redakteur Sie diesbzgl. um eine Stellungnahme bittet oder Sie darauf von Besuchern angesprochen werden.

Kritik bzw. kritische Themen sollten Sie grundsätzlich ernst nehmen, denn auch eine kleine Beschwerde durch einen aufgebrachtten Zuschauer kann Ihnen bei entsprechender Verbreitung in der Öffentlichkeit schnell einen Image- und damit möglicherweise einen finanziellen Schaden zufügen.

Daher sollten Sie sowohl präventiv als auch im tatsächlichen Krisenfall richtig handeln. Die richtige Krisenkommunikation kann vermutlich nicht das Problem lösen, aber sie kann Ihnen helfen, die Thematik in der Außendarstellung unter Kontrolle zu bringen.

Krisenthemen können im eigenen Haus auftreten, in Form von:

- Besucherbeschwerden (schlechte Qualität des Filmmaterials (Bild oder Ton), dreckiger Kinosaal, unfreundliches Personal, zu lange Werbung usw.)
- Kritische Recherche und/oder Berichterstattung der Presse zu Themen, die unmittelbar das Haus betreffen (z.B.: Hygiene, Baumaßnahmen, Preispolitik, Programmgestaltung, Konkurrenzsituation)

Oder externe Themen sein, die Ihren Kinobetrieb betreffen:

- Umsatz- und Marktentwicklungen, Insolvenzen, Schließungen, allgemeine Wirtschaftslage
- Produktkrisen (z.B. Filmangebot)
- Branchenrelevante Termine/Themen (z.B. neue FFA-Zahlen, FFG-Novellierung)

Grundsätzlich gilt, wenn ein Problem auftritt: Prüfen Sie den Sachverhalt: Wie ist die Situation? Was ist passiert? – und handeln Sie dann überlegt.

2. Krisen vorbeugen durch Prävention

a. Verhalten gegenüber Kunden

- Ein wichtiger Aspekt der Krisenprävention hat daher mit gutem Beschwerdemanagement zu tun. Häufig erhalten wir z.B. Hinweise auf schlecht informiertes Personal, das auf Kritik unzureichend oder gar nicht reagiert. In diesem Fall bedeutet Krisenprävention Mitarbeiterschulung. Jeder Service-Mitarbeiter sollte daher
 - a) auf einen adäquaten Umgang mit Beschwerden vorbereitet sein (Freundlichkeit, Gesprächsführung)
 - b) die Zuständigkeiten für den Beschwerdefall kennen (Wer kann z.B. über Preisnachlässe, Entschädigungen o.ä. entscheiden?)
 - c) adäquate Antworten auf die häufigsten kritischen Fragen im operativen Geschäft kennen (Der Anhang enthält eine Auflistung möglicher Beschwerdefälle. Die entsprechenden Antworten können Ihnen beispielhaft dienen.)

b. Verhalten gegenüber der Presse

- Pflegen Sie kontinuierlich den Kontakt zu Ihren wichtigsten Journalisten. Ein Redakteur, zu dem Sie einen guten Draht haben, wird Sie zu einer vermutlichen Krise anders befragen als ein Ihnen fremder Medienvertreter.
- Prüfen Sie die Zuständigkeiten innerhalb Ihres Unternehmens und klären Sie intern, wer der Ansprechpartner für die Presse ist. Andere Personen sollten dann nicht zur Auskunft an die Presse berechtigt sein.
- Auch hier ist es hilfreich ein „Präventionsdokument“ mit zu erwartenden Fragen und sinnvollen Antworten in der Schublade zu haben. Dieses sollte möglichst aktuell sein und Hintergrundinformationen beinhalten. Daten und Fakten finden Sie z.B. unter www.ffa.de. (Nutzen Sie diesbzgl. auch das Dokument im Anhang.)

3. Der konkrete Krisenfall

Und wenn die Krise trotzdem kommt, gilt folgende Regel:

Schweigen ist Silber, Reden ist Gold!

a. Verhalten gegenüber Kunden

Tritt ein Besucher mit einer Beschwerde an Sie heran, sollten Sie diese auf jeden Fall ernst nehmen. Bedenken Sie, dass auch ein einzelner verärgelter Gast Ihnen als Multiplikator zu einem schlechten Ruf verhelfen und in der Regel nicht mehr zurück gewonnen werden kann.

Prüfen Sie die Sachlage. Vielleicht gibt Ihnen der Besucher gerade damit einen wichtigen Hinweis für eine nötige interne Änderung oder Verbesserung. Lassen Sie den Kunden

ausreden und bieten Sie ihm dann nachvollziehbare Argumente an. Sind die Kritikpunkte begründet, sollten Sie bzw. der befugte Mitarbeiter zügig über eine mögliche Entschädigung (Freikarten, Gratispopcorn...) entscheiden.

b. Verhalten gegenüber der Presse

Auch gegenüber den Medien hat es sich immer wieder als falsch erwiesen, ein Problem verschweigen zu wollen. Im Zweifelsfall findet der Journalist eine andere Quelle und Sie haben dann keine Möglichkeit einzugreifen. Sie sollten sich also äußern, aber unbedingt einige Regeln beachten, die Ihnen helfen, den Schaden im Idealfall zu begrenzen. Hierzu möchten wir Ihnen ein Beispiel vorstellen:

Szenario:

Ein Journalist hat die IFA besucht und sich dort über die Möglichkeiten technisch sehr hochwertiger Home-Entertainment-Systeme informiert. Nun konfrontiert er Sie mit der These, dass diese Systeme auf dem Vormarsch sind und das Kino in Zukunft verdrängt werden.

Wie sollten Sie reagieren?

- Fragen Sie kurz, worum es inhaltlich geht und auf welche Informationen der Journalist sich beruft. Sagen Sie ihm, dass Sie zurzeit noch beschäftigt sind und ihn in zeitnaher Frist zurückrufen. (Sie sollten den von Ihnen vorgegebenen Zeitrahmen dann unbedingt einhalten, anderenfalls würde es unzuverlässig wirken.)
- Entwerfen Sie kurz in Stichpunkten die Antworten auf die Fragen, die er angedeutet hat und die Sie noch erwarten. Fragen Sie ggf. auch einen Kollegen aus dem Umfeld, ob er damit konfrontiert wurde, um einheitlich aufzutreten.
- Stellen Sie dem Journalisten gerne ebenfalls Fragen, z.B. wieso er sich besonders für das Thema interessiert, in welchem Rahmen eine Veröffentlichung geplant ist oder ob er selbst gerne ins Kino geht. (Das zeigt Ihr Interesse und schafft einen persönlichen Draht.)
- Beschönigen Sie die Situation nicht, das würde Sie nur unglaubwürdig machen. Greifen Sie die Argumente Ihres Gegenübers auf und stellen Sie den kritischen Punkten positive Aspekte entgegen. In diesem Fall könnten folgende Argumente eingesetzt werden:
 - Filme werden erst durch das Kino erfolgreich, "Kino" ist das Adelsprädikat für Filme, weshalb auch weiterhin Filme erst ins Kino kommen werden, bevor sie in der weiteren Verwertung zu sehen sind; Home Entertainment hat also gar kein Interesse daran, das Kino zu schädigen.
 - Die Erlebnisqualität im Kino ist mit der Zuhause nicht zu vergleichen; egal, wie groß ihr Fernseher daheim ist, einen Film im Kino zu erleben wird immer deutlich intensiver sein; Kino ist und bleibt der perfekte Ort, um Filme so zu erleben, wie es sich gehört.
 - Die Kosten für Home Entertainment sinken zwar, sind aber immer noch immens, im Kino bekommen die Besucher für ein paar Euro die größten Stars in den aktuellsten Filmen auf höchstem technischen Standard.
 - Kino ist ein Gruppenerlebnis; sehen und gesehen werden, Menschen treffen, sich als Gast behandelt fühlen - all das erlebt man so nur im Kino, nicht auf dem Sofa!
- Wenn realistisch: Geben Sie einen positiven Ausblick auf das kommende Filmangebot, auf Aktivitäten der Branche (Kampagnen) oder Ihres Kinos.
- Mögliche Hintergrundinformationen bereithalten („Präventionsdokument“ – siehe oben).

ANHANG:

Die häufigsten kritischen Fragen und Antworten

(geeignet für die Medienarbeit als auch für das Beschwerdemanagement)

Frage:

Der Service ist schlecht, das Personal unfreundlich und kann oft keine Auskunft geben.

Antwort:

Was ist passiert? Worum geht es? ... Danke, dass Sie uns darauf aufmerksam gemacht haben. Wir werden mit dem entsprechenden Mitarbeiter reden und das Problem lösen ...

Bei einer solchen Situation sollten Sie grundsätzlich höflich reagieren, genau nachfragen, was passiert ist, und dann versuchen, das Problem zu lösen. Nehmen Sie die Kritik ernst – siehe Ausführungen oben.

Wichtig bei diesem Thema ist die richtige Prävention: Nur entsprechende interne Mitarbeiterschulungen können bewirken, dass solche Beschwerden erst gar nicht auftreten. Sprechen Sie auf jeden Fall mit dem Mitarbeiter, der für den Fall verantwortlich ist, über die Situation und erklären was wie anders gemacht werden könnte.

Frage:

Wie kann es sein, dass die Kinosäle immer so dreckig sind?

Antwort:

Wir bemühen uns natürlich, solche Zustände zu verhindern. Wir geben unser Bestes, um einen gleichbleibend hohen Standard zu gewährleisten. Grundsätzlich reicht unser eingesetztes Reinigungspersonal aus. Wir werden dies prüfen und ggf. weiteres Personal beauftragen bzw. den Reinigungsmodus ändern. Vielen Dank für diesen Hinweis.

Frage:

Ständig wird man durch Krach machende Chips und laut schmatzende Popcorn-Esser gestört? Muss dieser lästige Snackverkauf denn sein?

Antwort:

Für viele Kinobesucher gehört der Verzehr von Snacks und gerade Popcorn zum Kinobesuch dazu und wird damit als positiv empfunden.

Außerdem werden die Kinobetreiber in Deutschland im Gegensatz zu den Theatern nicht subventioniert. Daher sind die Zusatzeinnahmen aus dem Verkauf von Snacks, Getränken und eben auch Popcorn für die Kinos sehr wichtig, um ihre Kosten zu decken. Würde diese Einnahmequelle wegfallen, wäre die Konsequenz für die Kinobetreiber eine Erhöhung der Eintrittspreise.

Frage:

Vorab wird zu viel Werbung gezeigt. Muss das sein?

Antwort:

Werbung ist für die Kinos eine wichtige Einnahmequelle und trägt dazu bei, dass Kinos überhaupt Filme zeigen können, da sie nicht wie andere Kultureinrichtungen, z.B. Theater, von Subventionsleitungen profitieren. Die Kinos unterliegen zudem den gleichen saisonalen Schwankungen, was die Buchungen von Werbung betrifft, wie z.B. Zeitungen oder TV, so dass die Werbeblöcke mal länger oder mal kürzer sind.

Außerdem gibt es sehr viele Kinobesucher, die die Werbung als Teil des Entertainments betrachten und die oft sehr aufwändig produzierten Spots und Filmtrailer auf der großen Leinwand begeistert ansehen.

Frage:

Die Filme werden häufig durch eine Pause unterbrochen. Muss das sein?

Antwort:

Der Hintergrund für die Pausen in langen Filmen ist folgender:

Die Kinobetreiber, die über mehrere Kinosäle verfügen, haben durch die Unterbrechung des Filmes mit einer Pause die Möglichkeit, den gleichen Film in mehreren Vorstellungen zu attraktiven Uhrzeiten zu zeigen. Sprich: Wenn der Film per Pause unterbrochen wird, kann der Kinobetreiber den gleichen Film zeitversetzt in einem anderen Saal anlaufen lassen. Dies ist auch eine Reaktion auf den Wunsch der Kinobesucher, die den Film am liebsten in der Abendvorstellung sehen möchten.

Natürlich wird bei einer langen Filmdauer auch berücksichtigt, dass es zu Störungen kommen kann, wenn einzelne Zuschauer während der Spielzeit aufstehen und den Saal verlassen. Um dieser Situation vorzubeugen erachten wir es als sinnvoller, eine Pause für alle Besucher einzuführen.

Frage:

Der Film wurde schlecht gekürzt, zerstückelt, etc., um ins FSK-Raster zu passen. Wie kann das sein?

Antwort:

Wir sind als Kino für die Kürzungen nicht verantwortlich. Das entscheidet der Verleih, der durch die Kürzung den Film gleichzeitig einem größeren Publikum zugänglich machen möchte. Natürlich informieren wir Sie gerne, wenn es parallel zur gekürzten Version auch die Möglichkeit gibt, die Originalfassung zu sehen oder wenn zu bestimmten Zeiten / Tagen der Film in Original mit Untertitel läuft.

Frage:

Der Film wurde schlecht synchronisiert. Es werden allgemein zu wenige Filme in der Originalsprache gezeigt. Woran liegt das?

Antwort:

Grundsätzlich können wir Ihr Anliegen verstehen. Es ist ein berechtigter Wunsch, den Film im Original sehen zu wollen. Würden die Filme allerdings nur in der Originalfassung gezeigt, hätte ein Großteil der Besucher nicht die Möglichkeit, daran teil zu haben. Denn nicht jeder spricht Englisch bzw. die Originalsprache gut genug. Daher ist die Mehrheit der Filme synchronisiert. In Deutschland haben wir einen sehr hohen Standard bzgl. der Synchronisation. Kinofilme sollten für jeden zugänglich und in einer großen Vielfalt vorhanden sein, so dass eine Synchronisation unerlässlich ist. Filme werden im Original oder mit Untertiteln in ausgewählten Kinos angeboten. Gerne informieren wir Sie, wann wir die entsprechenden Fassungen zeigen.

Hinzu kommt, dass die derzeitigen Filmkopien nur über eine Tonspur verfügen und die Kopiekosten hoch sind. Dieses Problem kann sich aber in naher Zukunft im Rahmen der Digitalisierung des Kinos lösen, wenn Filme dann digital vorliegen und somit das Produzieren einzelner Kopien hinfällig wird.

Frage:

Warum ist Kino so teuer? Wenn man mit der gesamten Familie samt Snacks am Wochenende ins Kino geht, ist man locker 40,- € los.

Antwort:

Die Eintrittspreise haben sich in den vergangenen Jahren kaum erhöht, wir liegen bei einem bundesweiten Durchschnittseintrittspreis von gerade einmal 6,12 €. Bedenken Sie, dass die Kinos hohe Investitionen zu tätigen haben und nicht subventioniert werden. Hinzu kommt, dass natürlich auch die Kinos von z.B. steigenden Stromkosten betroffen sind. *Nennen Sie hier außerdem Ihre entsprechenden Angebote wie Ermäßigungen für Schüler/Studenten, Family-Card, Kinotag, Ermäßigungen zu bestimmten Zeiten, preisattraktive Aktionen für bes. Zielgruppen (Männerabend, Ladies-Night...) usw.*

Wir wünschen Ihnen natürlich, dass Sie von größeren Krisenthemen verschont bleiben, hoffen aber, dass wir Sie jetzt für den Fall der Fälle gewappnet haben.

Der **Telefontermin** zu diesem Teil findet am **Dienstag, 04.11.2008**, zwischen 11.00 – 13.00 und 15.00 – 17.00 Uhr statt. Sie erreichen uns unter den Telefonnummern 040-298135 -11/ -12/ -19.

Ihr Zukunft Kino - ZPR-Team!