

# **3x3** communication

Das kleine 3x3 der  
**Krisenkommunikation**  
- in jeder Phase strategieorientiert -

# WAS IST EINE KRISE?

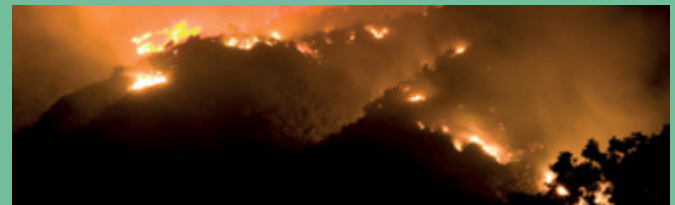
- ▲ Plötzliche Verschlechterung der öffentlichen Wahrnehmung...
- ▲ Mit Gefahr dauerhaften Schadens...
- ▲ ... bis hin zum Ruin



- ▲ Negative Schlagzeilen sind noch keine Krise.
- ▲ Eine Krise stellt Ihre Strategie auf die Probe (vgl. ING-DiBa: „Eine Scheibe mehr Wurst“ - Fairness und Toleranz).
- ▲ Strategieorientierte Kommunikation in einer Krise stärkt Ihr Unternehmen.

# BEISPIELE

- ▲ **Shell** 1995 - „Brent Spar“ - Kontroverse über Versenkung einer Ölplattform - Ergebnis: Image- und Umsatzverlust und enorme Kosten
- ▲ **Daimler-Benz** 1997 - „Elchtest“ - Unfall bei Probefahrt, schlechte Pressepolitik - Ergebnis: Kurseinbruch und aufwändige Nachrüstung
- ▲ **Deutsche Bank** 2002 - „Ackermanns Victoryzeichen“ - Nonverbale Entgleisung - Ergebnis: Imageverlust
- ▲ **Vattenfall** 2007 und 2009 - „Krümmel“ - Zwischenfälle in AKW, falsche Kommunikation - Ergebnis: Vertrauensverlust, 250.000 Kündigungen
- ▲ **Nestle** 2010 - „Kitkat“ - NGO-Kampagne, rein juristische Reaktion - Ergebnis: Imageverlust
- ▲ **Div. Fahrradhersteller** 2013 - „Pedelec“ - Vernichtender Bericht nach Produktprüfung durch Stiftung Warentest



# ELEMENTE EINER KRISE



- ▲ **Bilder** erregen Aufsehen, Videos noch mehr
- ▲ „Gute **Story**“, die sich „weiterdrehen“ lässt und womöglich Lawineneffekt bewirkt
- ▲ **Relevanz** für das Geschäft - fühlen sich die Stakeholder angesprochen? Schnittmenge Medienkunden und Stakeholder?
- ▲ **Reichweite**: heutzutage wegen Social Media nicht mehr wirksam zu steuern

# RISIKOFAKTOREN

- ▲ Menschliche **Grundbedürfnisse**: (Maslowsche Pyramide: Sicherheit, Sex, „Verbraucherthemen“ sind von besonderem Interesse)
- ▲ **Emotionen**: z.B. Mitleidseffekt - „Goliath“ schadet „David“
- ▲ **Neues** und Ungewöhnliches (Greenpeace-Aktionen)
- ▲ **„Sympathiemalus“** von Unternehmen/ Sympathiebonus von NGOs („Kitkat“, „Pedelec“)
- ▲ **Verletzung** der Unternehmensstrategie bzw. Unternehmenswerte („Elchtest“)
- ▲ Vorangegangene **anderweitige Krisen** (z.B. Vattenfall 2005, 2007, 2008, 2009)
- ▲ **„Karawaneneffekt“** und „Viralisierung“ (autonome Verbreitung im Netz, Überspringen von YouTube auf WhatsApp und Facebook)
- ▲ **Timing**: Bevorstehende Wahlen, Konferenzen



# KRISENURSACHEN

## ▲ **Produktfehler / Rückruf / Störfall**

Vorwarnzeit: wenig bis keine

Imagerisiko: mittel bis hoch

Strategierelevanz: unbestimmt

Fehlerquelle: Mangel an Empathie, Salomitaktik

## ▲ **Angriff von außen: Kriminalität, DoS-Attacke, NGO-Stunt**

Vorwarnzeit: wenig bis keine

Imagerisiko: mittel bis hoch

Strategierelevanz: gering

Fehlerquelle: zu langes Schweigen

## ▲ **Unfall / Naturkatastrophe**

Vorwarnzeit: keine

Imagerisiko: mittel bis hoch

Strategierelevanz: mittel bis hoch

Fehlerquelle: unklare Zuständigkeiten, „body count“ und andere Spekulationen

## ▲ **Fehlverhalten Einzelner**

Vorwarnzeit: wenig bis keine

Imagerisiko: gering

Strategierelevanz: gering

Fehlerquelle: zu viel Problem-, zu wenig Lösungsbeschreibung

## ▲ **Complianceverstoß**

Vorwarnzeit: wenig bis keine

Imagerisiko: hoch

Strategierelevanz: hoch

Fehlerquelle: zu viel Problem-, zu wenig Lösungsbeschreibung

## ▲ **Strategieverstoß / Framing**

Vorwarnzeit: mittel bis wenig

Imagerisiko: hoch

Strategierelevanz: extrem

Fehlerquelle: Unklarheit über Strategiekorrektur

## ▲ **Change: Entlassungen / Standortschließungen / Insolvenz**

Vorwarnzeit: lang

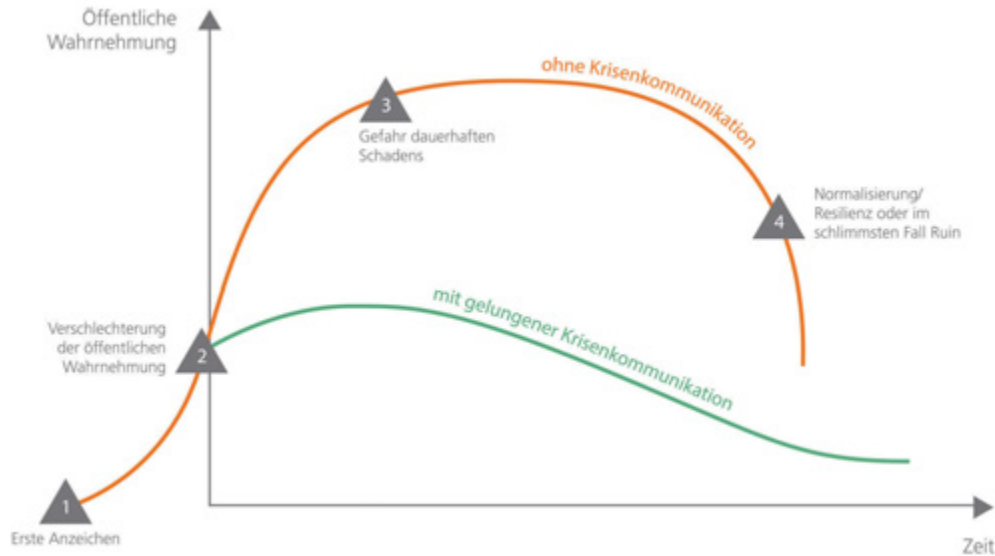
Imagerisiko: hoch

Strategierelevanz: extrem

Fehlerquelle: Mangel an Empathie und Langfristigkeit



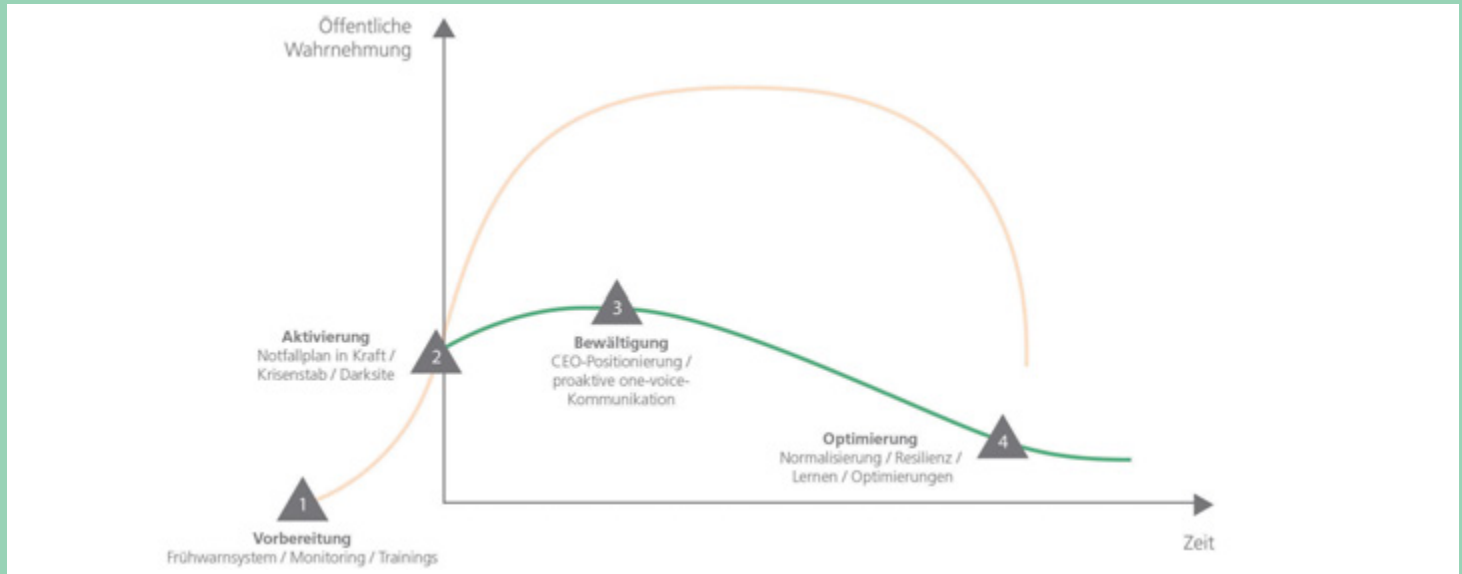
# VERLAUF EINER KRISE



In einer Krise steigt typischerweise die öffentliche Wahrnehmung eines Unternehmens steil an, verharrt dann einige Zeit auf hohem Niveau, ehe sie wieder abflaut. Die vielfache Berichterstattung kann das Unternehmen überfordern, so dass es nicht mehr die richtigen Botschaften absendet.

So kann sein Ansehen Schaden nehmen, bis im schlimmsten Fall die Handlungsunfähigkeit eintritt. Die Krisenkommunikation muss das öffentliche Interesse kanalisieren und dämpfen.

# KRISENBEKÄMPFUNG



1. In der Vorbereitungsphase entscheidet sich, ob aus einzelnen Meldungen tatsächlich eine Krise entsteht. Vorbereitungsmaßnahmen müssen da schon erfolgt sein.
2. Steigt die öffentliche Wahrnehmung auf einen kritischen Wert, muss das Unternehmen den Krisenfall feststellen und die vorbereiteten Notfallmaßnahmen in Kraft setzen.

3. Der öffentliche Einsatz des CEO darf nicht zu früh erfolgen, da seine Wirkung sonst verpuffen kann. Alle Sprecher des Unternehmens müssen stets „mit einer Stimme“ sprechen.
4. Im Auslauf der Krise werden die Notfallmaßnahmen aufgehoben. Das Unternehmen stellt fest, wie erfolgreich sie jeweils waren und ändert gegebenenfalls seine Pläne.

# KRISENPRÄVENTION



## Vorbereitung (Phase 1)

### ▲ **Monitoring**

- ▲ Beobachtung durch Alert Team? Agenturen (welche)? Beide?
- ▲ Welche Kanäle? Auch im Web? Facebook? Twitter? Blogs? Foren? YouTube?
- ▲ Welche Daten? Urheber? Anzahl der berichtenden Plattformen? Anzahl der Erwähnungen? Verbreitung? Stimmung? Frequenz? Ausbreitungswege?
- ▲ Weitergabe der Monitoringergebnisse auf welchem Weg?

- ▲ **Dialog** mit gesellschaftlichen Gruppen/Stakeholdern/ Medien
- ▲ **Interne Kommunikation**, Social-Media-Governance
- ▲ **Krisenhandbuch**, auch online
  - ▲ Definition von Prozessen (z.B. Notfallkette) und Eskalationsstufen, operative und strategische Ebene
  - ▲ Einrichtung eines Krisenstabes mit Kontaktdaten, Dienstplänen und Rufbereitschaften
  - ▲ Definition von Verantwortung CEO/Sprecher/IT
  - ▲ Assistententeams: Sekretariat, Telefon-Hotline, Social Media
  - ▲ Räume, Telefone, Technik
  - ▲ Reaktionszeiten und Kommunikationskanäle (intern/extern)
  - ▲ Kommunikationsmaterial: Q&As, Darksites, Mustermeldungen zu klassischen Krisenszenarien, jeweils unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie
- ▲ **Analyse** und Training
  - ▲ regelmäßige Risikoanalyse in Abgleich mit der Strategie
  - ▲ Botschaften zur Strategie
  - ▲ Krisensimulation, Medientrainings

## **Aktivierung (Phase 2)**

- ▲ Ablauf nach Handbuch
- ▲ Einberufung des Krisenstabes
- ▲ Informationskette
- ▲ Formulierung von fallbezogenen Botschaften
- ▲ fortgesetzte Medienbeobachtung

## **Bewältigung (Phase 3)**

- ▲ Schnelligkeit
- ▲ Empathie
- ▲ Kontinuität und Stringenz
- ▲ Transparenz
- ▲ Strategieorientierung
- ▲ Einsatz des CEO
- ▲ One-voice policy

## **Optimierung (Phase 4)**

„Walk the talk“ - Krisen werden durch Kommunikation gesteuert, aber durch Taten gelöst.

### **▲ Medienanalyse**

- ▲ Reichweite der negativen Berichterstattung:  
Welche Zielgruppen/Stakeholder/Shareholder wurden beeinflusst?

- ▲ Wer war Meinungsführer? Von wem ging die Viralisierung aus?
- ▲ Wer war kritisch/neutral/aggressiv? Warum?
- ▲ Welche Elemente wurden besonders herausgehoben? Warum?
- ▲ Wie entwickelte sich die Berichterstattung innerhalb der Medienlandschaft? Und wie im Zeitablauf?
- ▲ Welches neue Thema verdrängte letztlich die Krise? (vgl. Ramsteiner Flugtagunglück vs. Gladbecker Geiseldrama, August 1988)

### **▲ Manöverkritik**

- ▲ Rechtzeitig reagiert?
- ▲ Haben Frühwarnsystem/Krisenstab/Kommunikationsplan funktioniert?
- ▲ Waren Zuständigkeiten klar?
- ▲ Waren die Kommunikatoren medial überzeugend?  
Wer hatte die Meinungsführerschaft in der Krise?
- ▲ Sind Botschaften wie beabsichtigt bei der Presse angekommen?
- ▲ Waren die Aussagen strategiekonform?
- ▲ Wie geht das Unternehmen aus der Krise hervor?
- ▲ Müssen Strategie/Werte angepasst werden?



# FALSCHER KRISEN- KOMMUNIKATION



- ▲ Lügen
- ▲ Schweigen
- ▲ Leugnen, verharmlosen
- ▲ „Salamitaktik“
- ▲ Reduktion auf Technik
- ▲ Medienschelte, Schuldzuweisungen

# RICHTIGE KRISEN- KOMMUNIKATION



- ▲ Empathie/Demut
- ▲ Konkrete Schritte mit Zeitplan
- ▲ Schlagzeilen und Stories zur Strategie
- ▲ „Dreischritt“ in Statements
- ▲ One-voice policy
- ▲ Trend: CEO live und bewegte Bilder

# DER „DREISCHRITT“

## 1. Bezug zur Strategie:

„Unser Grundsatz lautet: ...“

## 2. Anwendung auf vorliegenden Krisenfall:

„Deshalb werden wir ...“

## 3. Wiederaufgreifen der Strategie:

„Somit gilt auch in Zukunft ...“



# STRATEGIE IM „KRISENCHECK“



## Welche Strategie hat Ihr Unternehmen für:

- ▲ Produktfehler/Rückruf/Störfall?
- ▲ Angriff von außen: Kriminalität, DoS-Attacke, NGO-Stunt?
- ▲ Unfall/Naturkatastrophe?
- ▲ Fehlverhalten Einzelner?
- ▲ Complianceverstoß?
- ▲ Strategieverstoß/Framing?
- ▲ Change: Entlassungen/Standortschließungen/Insolvenz?

# HEMMNISSE UND LÖSUNGEN

- ▲ **Problem: Die Presse konfrontiert Sie mit einem völlig neuen Sachverhalt, von dem Sie noch nichts wissen.**
- ▲ Lösung: Sie versprechen, sich sachkundig zu machen und zitieren ansonsten aus Ihrer Strategie in einer Weise, die Seriosität und langfristige Ausrichtung betont (siehe „Der Dreischritt“ auf Seite 18).
- ▲ **Problem: Die Presse äußert Zweifel an der betrieblichen Sicherheit Ihrer Einrichtungen.**
- ▲ Lösung: Betonen Sie den strategischen Rang des Themas Sicherheit, verweisen Sie ansonsten auf externe Prüfungen und Zertifizierungen bzw. auf (Über-)Erfüllung gesetzlicher Vorschriften.
- ▲ **Problem: CEO ist vor Kamera nicht „livefest“**
- ▲ Lösung: CEO verliest Statement live, tritt aber gleich danach ab.
- ▲ Wichtig: Pressesprecher bleibt!



- ▲ **Problem: CEO mag nicht vor Kamera**
- ▲ Lösung: Kein Liveauftritt, Vorproduktion mit Coach-Unterstützung
- ▲ **Problem: Journalisten missverstehen Pressemitteilung**
- ▲ Lösung: Wichtigste Botschaft als Schlagzeile voranstellen, Kurzfassung nicht vergessen!
- ▲ **Problem: „Schimpfsturm“ auf Facebook und zu wenig Ressourcen**
- ▲ Lösung: Wenig, aber aussagefähig posten.

# WARUM LIEBEN JOURNALISTEN KRISEN?

## ▲ Emotionalität

In Zeiten zunehmender „Boulevardisierung“ immer wichtiger.

## ▲ Starke Bilder

(Nicht nur) Das Fernsehen lebt davon.

## ▲ „The Great White Criminal“

Unternehmen bieten gute Ziele für Journalisten.

## ▲ „Only bad news is good news“

Gute Nachrichten interessieren (leider) kaum jemanden.

## ▲ Möglichkeit der Fortschreibung („Weiterdrehen“)

Bildmaterial kann wiederverwendet werden.

## ▲ Karawane und Viralisierung

Mit der Zeit greifen auch andere Medien die Geschichte auf.



# NEGATIVBEISPIELE

- ▲ **Shell 1995 - Brent Spar:** nachvollziehbare Entscheidung (möglichst umweltverträgliche und effiziente Entsorgungsmethode), aber zu wenig Empathie, keine strategieorientierte, zentral koordinierte Krisenkommunikation
- ▲ **Daimler-Benz 1997 - „Elchtest“:** Strategie unklar, Journalisten vorher zu lange zu schlecht behandelt, Verstoß gegen Unternehmenswert „technische Sicherheit“, Leugnung des Problems, Verharmlosung, Korrektur erst unter Druck
- ▲ **Deutsche Bank 2002 - Victoryzeichen:** Divergenz zwischen nonverbalem Auftritt und Strategie, keine Empathie, „culture clash“, Unklarheit über eigenes Image (nichts aus Koppers „Peanuts“-Erlebnis 1994 gelernt)
- ▲ **Vattenfall 2005 / 2007 / 2009 - Krümmel:** Strategie unklar, keine Empathie, keine Kernbotschaften, keine Stories, keine Glaubwürdigkeit nach Vertrauensbruch, Verbraucherängste missachtet, zu technische Kommunikation
- ▲ **Nestle 2010 - Kitkat:** zu langsam und juristisch reagiert
- ▲ **ING-DiBA 2011 - „Wurstkrieg“:** Unternehmensprinzipien gelebt - Musterfall!

# POSITIVBEISPIELE

- ▲ **Shell 1998 - Stavanger:** Aus der Brent-Spar-Krise von 1995 gelernt - Unternehmenskommunikation umgestellt, Krisenstab eingerichtet, Strategiemstellung nach Befragung der Öffentlichkeit, Empathie: 1998 Tee und Decken für Plattformbesetzer statt Wasserwerfer 1995
- ▲ **Swissair 1998 - Absturz vor New York:** gute Vorbereitung, Betonung von Sicherheit als Kern der Strategie, Empathie
- ▲ **TUI 2004 - Tsunami in Thailand:** gute Vorbereitung, sofort Krisenstab eingerichtet, nicht auf Spekulationen eingelassen, klare Zuständigkeiten, Krisenzentrale in Deutschland, One-voice policy, Empathie und Service für Betroffene, nicht auf „body count“-Spekulationen eingelassen
- ▲ **Landkreis Emsland 2006 - Transrapid-Unfall:** Nach Unfall: leistungsfähige Krisenkette einschließlich der Benachrichtigung politisch Verantwortlicher, bereits nach vier Stunden erste Pressekonferenz, eigentliche Leitstelle durch Krisenstab entlastet, klare Zuständigkeiten, keine Bevorzugung einzelner Journalisten

# WIE KOMMUNIZIERT MAN STRATEGISCH?

**Strategische Unternehmenskommunikation vermittelt,**

- ▲ wofür das Unternehmen steht,
- ▲ was es ausmacht,
- ▲ welche Prinzipien es lebt,
- ▲ was es aus der Krise führt und
- ▲ was es aus der Krise lernt.



# BEI IMAGEDEFIZITEN



- ▲ Assoziationsketten durchbrechen
- ▲ Strategische Perspektive entwickeln
- ▲ Kernbotschaften und Geschichten platzieren
- ▲ Bei Change Management: Metabotschaften

# WIE KRISENFEST IST IHR UNTERNEHMEN?

- ▲ Strategie richtig?
- ▲ Ansätze für Framing?
- ▲ CEO kameratauglich?
- ▲ Verhältnis zur Presse gut?
- ▲ Krisenhandbuch? Aktuell?
- ▲ Kommunikationsverantwortliche bestimmt?
- ▲ One-voice-policy sichergestellt? Auch im Netz?  
Genügend Ressourcen?
- ▲ „Lieblingsgeschichten“ zur Strategie?



# NOTIZEN

## Ein letztes noch:

Auch in der Krise gilt: Lieber ein **Ende mit Schrecken** als ein Schrecken ohne Ende.

**Negativbeispiel:** Boris Becker und seine „Besenkammer-Affäre“ mit Angela Ermakowa (1999): langes Abstreiten, abstruse Details, bis heute schädlich für sein Image.

**Positivbeispiel:** Franz Beckenbauer und sein uneheliches Kind, der „kleine Kaiser“ (2000): rasches Bekenntnis und gewinnendes Zitat: „Der liebe Gott freut sich über jedes Kind“, Imagegewinn.

# EXZELLENZ IN DER KOMMUNIKATION

3x3 communication coacht Führungskräfte internationaler Unternehmen für Kommunikation auf höchstem Niveau. Spezialisierte Trainings bereiten auf Auftritte im Krisenfall vor. Individuelle Coachings optimieren Inhalt, Form und persönlichen Auftritt bei Präsentationen - ob auf Deutsch, Englisch oder in einer anderen Geschäftssprache.

## **So haben Kunden geurteilt:**

*„... mit Abstand das beste Training, das ich in diesem Jahrhundert besucht habe.“*

Dr. Stefan Brungs, Mitglied des Vorstandes  
Bugatti Automobiles S.A.S.

*„Uns gefällt, wie Adrian Dunskus Kompetenzen aus drei Bereichen einbringt, nämlich dem Journalismus, der Unternehmenskommunikation und dem Coaching.“*

Andreas Meurer, Leiter Unternehmenskommunikation  
Volkswagen Nutzfahrzeuge

*„3x3 communication coacht regelmäßig Mitglieder unserer Geschäftsführung für den Auftritt vor der Kamera. Wir schätzen dabei einerseits die Systematik, andererseits die Fähigkeit, an Sprachtexten zu feilen.“*

Götz Wenker, Vorsitzender der Geschäftsführung  
Swiss Life Select Deutschland GmbH

*„Wir arbeiten seit Jahren mit Adrian Dunskus zusammen und schätzen an ihm, wie er journalistische Expertise mit eigener Erfahrung als Unternehmenssprecher verbindet. Bei unseren internationalen Kunden bringt er darüber hinaus seine Mehrsprachigkeit sehr vorteilhaft ein und verhilft so Coachingteilnehmern auf Deutsch, Englisch und Französisch zu erfolgreichen Auftritten vor der Kamera.“*

Julia Schäfer, Vice President  
Emanate Relevance Marketing & PR, München

*„Adrian Dunskus versteht es sehr gut, griffige Formulierungen zu finden, die dennoch zu den strategischen Kernbotschaften des Unternehmens und zu seiner Kommunikationskultur passen.“*

Silvio Schindler, Leiter Audi Consulting  
Audi AG



# DIE AUTOREN



Adrian Dunskus, Inhaber von 3x3 communication, ist 1959 in Urbana im US-Bundesstaat Illinois geboren und wuchs in Frankreich, Großbritannien, Deutschland und Japan auf. Nach einer Ausbildung zum Bankkaufmann studierte er Volkswirtschaftslehre an der Universität München und arbeitete nach der Diplomprüfung zehn Jahre lang in der Hörfunkredaktion Wirtschaft des Bayerischen Rundfunks und von 1997 bis 2002 als Kommunikationsberater bei Viag Interkom.

Seit 2002 ist er selbständiger PR-Berater. Seine Kunden kommen vor allem aus den Branchen Automobil, Telekommunikation und Finanzen.



Susanne Pfaller, Inhaberin von 3x3 communication, ist 1965 im bayerischen Eichstätt geboren. Nach einem Zeitungs- und einem Rundfunkvolontariat studierte sie in Regensburg Rechtswissenschaften und schloss mit dem Zweiten Staatsexamen ab. Seit 1996 arbeitet Susanne Pfaller für den Bayerischen Rundfunk, zuerst als Reisereporterin, Moderatorin und Redakteurin. Seit 2007 verantwortet sie das Korrespondentenbüro des Bayerischen Rundfunks für die Region Ingolstadt.

2012 erwarb sie nach einer Zusatzausbildung den Titel PR-Fachwirtin DPRA.

# DAS PASSENDE COACHING

Wie erreicht meine Botschaft die Menschen? Die Mitarbeiter, die Investoren, die Journalisten, die Kunden? Diese Frage beschäftigt Sie, weil Sie Ihr Unternehmen täglich präsentieren. Diese Frage beschäftigt auch uns, denn 3x3 communication will Ihnen dabei helfen.

Das Team von 3x3 communication kennt die PR- und Medienwelt und hat zudem jahrelange Erfahrung in der Beratung. Wir bieten Coachings für Video, Audio und Text auf Deutsch, Englisch und Französisch. In diesen drei Sprachen erarbeiten wir mit Ihnen für Sie Interviews, Statements und Präsentationen. Coachings von 3x3 communication stellen sicher, dass Sie Ihr Publikum persönlich erreichen. Neben dem Basistraining bieten wir spezialisierte Formate, die auf Ihre individuellen Bedürfnissen eingehen.

- ▲ Strategieorientierte Krisenkommunikation
- ▲ Fürs Sprechen schreiben
- ▲ Fit für die Talkshow
- ▲ Change Management – Wandel kommunizieren
- ▲ Als Team überzeugen

# TEAMBUILDINGS

Ihre Mitarbeiter müssen sich als Mannschaft neu aufstellen? Wir sorgen dafür, dass man das sieht und hört. Unsere Teambuildings bringen Ihre Mitarbeiter dazu, sich gegenseitig als Teil einer Mannschaft wahrzunehmen und dafür die richtigen Worte zu finden.

## Ihre Mitarbeiter lernen

- ▲ in Wortwahl, Stimme, Körperhaltung, Mimik und Gestik zu überzeugen;
- ▲ strategiekonforme Botschaften zu entwickeln, die vor der Kamera gut „funktionieren“;
- ▲ im Team und als Team zu kommunizieren.

## Für Spitzenkräfte: Einzeltrainings

Führungskräften in herausgehobener Stellung und Unternehmensvertretern, die besondere kommunikative Aufgaben zu bewältigen haben, bieten wir vollständig individualisierte Sitzungen an, die zwei unserer Senior-Coaches gestalten.



## **3x3 communication**

Adrian Dunskus  
Schleiferweg 8  
85276 Pfaffenhofen an der Ilm  
Deutschland

Tel +49(0)84 41/400 91 30  
info@3x3communication.com  
www.3x3communication.com