

Tanja Köhler

Krisen-PR im Internet

# Organisationskommunikation. Studien zu Public Relations/ Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement

Herausgegeben von  
Günter Bentele

Die Reihe „Organisationskommunikation Studien zu Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement“ zielt darauf, wesentliche Beiträge zur Forschung über Prozesse und Strukturen der Kommunikation von und in Organisationen in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu leisten. Damit kommen vor allem Arbeiten zum Tätigkeits- und Berufsfeld Public Relations/Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikationsmanagement von Organisationen (Unternehmen, politische Organisationen, Verbände, Vereine, Non-Profit-Organisationen, etc.) aber auch zur Werbung oder Propaganda in Betracht. Nicht nur kommunikationswissenschaftliche Arbeiten, sondern auch Beiträge aus angrenzenden Sozialwissenschaften (Soziologie, Politikwissenschaft, Psychologie), der Wirtschaftswissenschaften oder anderen relevanten Disziplinen zu diesem Themenbereich sind erwünscht. Durch Praxisbezüge der Arbeiten sollen Anstöße für den Professionalisierungsprozess der Kommunikationsbranche gegeben werden.

Tanja Köhler

# Krisen-PR im Internet

Nutzungsmöglichkeiten,  
Einflussfaktoren  
und Problemfelder



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage April 2006

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2006

Lektorat: Monika Mülhausen / Nadine Kinne

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN-10 3-531-14898-2

ISBN-13 978-3-531-14898-4

Für Elisabeth und Horst Venus

# Danksagung

Das Bild, das sich die Umwelt außerhalb des wissenschaftlichen Betriebes von Doktoranden oft macht, ist das eines Eigenbrötlers, der sich Tage – und meist auch Nächte – ja sogar monate- und jahrelang nur mit einem, seinem Thema beschäftigt. Kopfschüttelnd wird man als Doktorand nicht selten mit den Fragen konfrontiert, wie man sich denn nur mit so einem Thema so lange beschäftigen könne?, um hinterherzuschicken, wie lange man denn noch an der Arbeit zu schreiben gedenke?

Auch ich habe mich bisweilen dabei ertappt, wie ich mir diese Fragen stellte. Denn neben den Höhen, die wissenschaftliches Arbeiten zweifelsohne hervorbringt, schreitet man als Doktorand auch durch Täler, die einen manchmal schier verzweifeln lassen. Doch eines war ich in der ganzen Zeit nicht: Ein Eigenbrötler, der allein über seinem Thema grübelt. Viele Menschen haben mich beim Verfassen dieser Dissertation begleitet und unterstützt. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle danken:

Zunächst danke ich meinem Betreuer Professor Dr. Franz R. Stuke, der mir beim Verfassen meiner Arbeit große Freiräume ließ und mich vorbehaltlos unterstützte sowie Professor Dr. Uwe Wilkesmann, der als Zweitgutachter die Arbeit betreute und mir mit wichtigen Anregungen weiterhalf. Ebenfalls danke ich Dr. Annette Massmann, die mir wertvolle und konstruktive Impulse gab und mir mit großem Engagement zur Seite stand.

Zum Gelingen dieser Arbeit haben auch die PR-Verantwortlichen der DAX-Unternehmen beigetragen: Ihnen allen danke ich dafür, dass sie sich Zeit für meine empirische Studie nahmen und geduldig meine Fragen beantworteten.

Schließlich danke ich auch meinen Freunden, ohne deren Hilfe sich die Arbeit holpriger lesen würde und aus gestalterischer Sicht schlechter anschauen ließe: Larissa Mohar und Annette Siemes danke ich dafür, dass sie das Lektorat übernahmen und mir wertvolle Tipps auch in inhaltlichen Fragen gaben. Für ihre schönen Layout-Ideen danke ich Bettina Steinacker. Ein ganz besonderer Dank gebührt Marcus Müller, der mich in Augenblicken des Zweifels immer liebevoll aufmunterte und der mir – trotz seiner bis heute anhaltenden Versuche, mich von den Vorzügen eines Mac zu überzeugen – über so manches Formatierungsproblem in Word hinweghalf. Herzlich danken möchte ich außerdem meinem Freund Norbert Wank, der geduldig auch die x-te Version eines Kapitels lektorierte und mich in allem so lieb und großzügig unterstützte, als wäre es eine Selbstverständlichkeit.

Mein letzter und größter Dank gilt meinen Großeltern Elisabeth und Horst Venus: Für ihre großen Herzen, ihre bedingungslose Unterstützung und liebevolle Hingabe und für die Farbe, die sie meinem Leben gegeben haben. Ihnen ist dieses Buch gewidmet.

Tanja Köhler  
Bochum, im Dezember 2005

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>15</b>
1.1	Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung .....	15
1.2	Verlauf und Gliederung der Untersuchung .....	17

## I. THEORETISCHER TEIL

<b>2</b>	<b>Grundlagen und Ausdrucksformen von Unternehmenskrisen .....</b>	<b>19</b>
2.1	Definition und Wahrnehmung von Unternehmenskrisen .....	19
2.1.1	Reaktionszeit und Handlungsspielräume .....	23
2.1.2	Begriffsabgrenzung .....	23
2.2	Die Unternehmenskrise als Prozess: Krisenphasen und -verläufe .....	25
2.3	Ursachen von Unternehmenskrisen .....	28
2.4	Wirkungen von Unternehmenskrisen .....	31
2.5	Zusammenfassung .....	34
<b>3</b>	<b>Unternehmen im Krisenkontext .....</b>	<b>37</b>
3.1	Die öffentliche Exponiertheit unternehmerischen Handelns als potenzielle Krisensituation .....	37
3.1.1	Interessenkollision als Symptom der Risikogesellschaft .....	39
3.1.2	Medienvermittelte Kommunikation als konstitutives Merkmal der Mediengesellschaft .....	45
3.2	Der Begriff Öffentlichkeit .....	48
3.3	Entwicklung und Verlauf öffentlicher Anliegen .....	52
3.3.1	Begriffsklärung und Merkmale öffentlicher Anliegen .....	53
3.3.2	Das Lebenszyklusmodell öffentlicher Anliegen .....	54
3.4	Anspruchsgruppen im Krisenkontext .....	57
3.4.1	Strategiekritische Anspruchsgruppen .....	57
3.4.2	Durchsetzungsstrategien von Anspruchsgruppen .....	61
3.4.3	Das Mediensystem als strategische Anspruchsgruppe .....	65
3.5	Zusammenfassung .....	72
<b>4</b>	<b>Krisen-PR: Public Relations im Krisenkontext .....</b>	<b>75</b>
4.1	Begriffsbestimmung und Grundlagen von Krisen-PR .....	76
4.1.1	Ausgangssituation von Krisen-PR .....	76
4.1.2	Arbeitsdefinition von Krisen-PR .....	78

4.2	PR-Konzepte im Krisenkontext .....	83
4.2.1	Issues Management .....	87
4.2.2	Das situative, zweiseitige Modell exzellenter Public Relations ....	94
4.2.3	Das Konzept der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit .....	99
4.2.4	Erfolgskontrolle .....	105
4.2.5	Zusammenfassung .....	107
4.3	Public Relations und Journalismus: Interdependenzen und Perturbationen im Krisenkontext .....	109
4.4	Faktoren der Aussagengestaltung .....	115
4.4.1	Der Faktor Glaubwürdigkeit .....	115
4.4.2	Der Faktor Vertrauen .....	117
4.5	Institutionelle Einflussfaktoren im Krisenkontext .....	119
4.5.1	Organisationsstrukturelle Institutionalisierung der PR .....	120
4.5.2	Problembereich Unternehmenskultur .....	124
4.5.3	Zur Relevanz Integrierter Kommunikation .....	127
4.6	Zusammenfassung .....	129
<b>5</b>	<b>Grundlagen des Internet .....</b>	<b>131</b>
5.1	Historische Entwicklung und technische Grundlagen .....	131
5.2	Medientheoretische Grundlagen des Internet .....	135
5.3	Kommunikationstheoretische Grundlagen von Online-Kommunikation ..	139
5.3.1	Eigenschaften von Massenkommunikation .....	139
5.3.2	Charakteristika und Dimensionen von Interaktivität .....	142
5.3.3	Merkmale technisch vermittelter interpersonaler Kommunikation .....	145
5.3.4	Zusammenfassung .....	148
5.4	Kommunikationsmodi des Internet .....	149
5.4.1	World Wide Web .....	150
5.4.2	Electronic Mail .....	151
5.4.3	News .....	153
5.4.4	Chat .....	154
5.5	Partizipation und Nutzung .....	156
5.5.1	Internet-Nutzer und Rezeptionsgewohnheiten .....	156
5.5.1.1	Soziodemographische Nutzerstruktur .....	156
5.5.1.2	Rezeption und Veränderung des Kommunikationssystems .....	158
5.5.2	Protest im Internet .....	160
5.5.2.1	Möglichkeiten und Formen des Protests im Internet ....	160
5.5.2.2	Netzaktivismus gegen privatwirtschaftliche Unternehmen .....	167
5.6	Zusammenfassung .....	170

<b>6</b>	<b>Onlinegestützte Krisen-PR .....</b>	<b>173</b>
6.1	Begriffsbestimmung onlinegestützter Krisen-PR .....	174
6.2	Konzeptionen onlinegestützter Krisen-PR .....	177
6.2.1	Krisenszenarien und Notfallpläne .....	178
6.2.2	Issues Management und Umweltanalyse.....	180
6.2.3	Asymmetrische Kommunikationsstrategien .....	186
6.2.3.1	Informationsbereitstellung .....	186
6.2.3.2	Informationsaussendung .....	196
6.2.4	Symmetrische Kommunikationsstrategien .....	200
6.2.4.1	Singulare E-Mail-Kommunikation .....	200
6.2.4.2	Dialogforen .....	206
6.2.5	Erfolgskontrolle .....	212
6.3	Onlinegestützte Medienarbeit im Krisenkontext .....	216
6.4	Einflussfaktoren und Problemfelder .....	220
6.4.1	Aussagengestaltung und institutionelle Rahmenbedingungen ....	220
6.4.1.1	Glaubwürdigkeitsproblematik .....	220
6.4.1.2	Spannungsfeld Integrierte Kommunikation .....	224
6.4.2	Medienspezifische und rechtliche Einflussfaktoren .....	226
6.4.2.1	Zur Relevanz der Netiquette .....	226
6.4.2.2	Rechtliche Rahmenbedingungen .....	228
6.5	Zusammenfassung .....	230

## II. EMPIRISCHER TEIL

<b>7</b>	<b>Forschungsinstrumentarium .....</b>	<b>233</b>
7.1	Forschungsinteresse .....	233
7.2	Forschungsmethode .....	234
7.3	Erhebungsinstrument: Das teilstandardisierte Interview .....	237
7.3.1	Charakteristika der Interviewsituation .....	238
7.3.2	Entwicklung des Fragebogens .....	241
7.3.3	Pretest .....	243
7.4	Die Auswahl der zu Befragenden .....	243
7.4.1	Auswahlkriterien .....	244
7.4.2	Teilnahmebereitschaft .....	242
7.5	Durchführung und Transkription der Interviews .....	247
7.6	Auswertungsstrategie .....	248
<b>8</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>251</b>
8.1	Soziodemographische Merkmale der Befragten .....	251
8.1.1	Zur Person der PR-Akteure .....	251
8.1.2	Arbeitssituation .....	252
8.1.3	Ausbildung und Berufslaufbahn .....	253
8.1.3	Zusammenfassung .....	254

8.2	Institutionelle Rahmenbedingungen .....	255
8.2.1	Organisationsstrukturelle Institutionalisierung der PR .....	256
8.2.2	Unternehmenskultur .....	258
8.2.3	Verantwortlichkeit für das Web-Angebot .....	260
8.2.4	Zusammenfassung .....	261
8.3	Unternehmen im Krisenkontext .....	262
8.3.1	Krisenverständnis .....	262
8.3.2	Unternehmensspezifische Krisenanfälligkeit .....	266
8.3.3	Befürchtete Krisenauswirkungen .....	270
8.3.4	Umgang mit öffentlichen Anliegen .....	272
8.3.5	Zusammenfassung .....	275
8.4	(Krisen-)PR-Verständnis und PR-Ziele .....	277
8.4.1	Allgemeines PR-Verständnis .....	277
8.4.2	PR-Ziele .....	279
8.4.3	Krisen-PR-Verständnis .....	283
8.4.4	Bevorzugte Kommunikationsstrategien in Krisensituationen .....	291
8.4.5	Zusammenfassung .....	295
8.5	Einschätzung des Internet im Krisenkontext .....	297
8.6	Einschätzung der Online-Kommunikation im Krisenkontext .....	299
8.6.1	Stärken der Online-Kommunikation .....	300
8.6.2	Schwächen der Online-Kommunikation .....	304
8.6.3	Relevanz des Einsatzes von Online-Kommunikation .....	309
8.6.4	Zusammenfassung .....	311
8.7	Realisierungsbedingungen onlinegestützter Krisen-PR .....	312
8.7.1	Stellenwert onlinegestützter Krisen-PR .....	313
8.7.2	Antizipation und Umweltanalyse .....	315
8.7.2.1	Ortung von Sekundärdaten .....	320
8.7.2.2	Analyse von Primärdaten .....	325
8.7.2.3	Eingeschätzter Erfolg onlinegestützter Umweltanalyse ..	327
8.7.3	Das Web-Angebot .....	329
8.7.4	Dialogorientierte Online-Kommunikation .....	333
8.7.4.1	Die Nutzung von E-Mail .....	334
8.7.4.2	Die Nutzung von Dialogforen .....	336
8.7.5	Erfolgskontrolle .....	341
8.7.6	Bisheriger Einsatz des Internet in Krisensituationen .....	344
8.7.7	Zusammenfassung .....	347
8.8	Einschätzung onlinegestützter Medienarbeit in Krisensituationen .....	350
8.8.1	Zur Relevanz institutionalisierter Medien in Krisensituationen .....	350
8.8.2	Relevanz des Einsatzes von Online-Kommunikation .....	353
8.8.3	Zusammenfassung .....	356
8.9	Fehlerquellen und Problembereiche onlinegestützter Krisen-PR .....	357

---

<b>9 Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>363</b>
9.1 Beurteilung und Nutzung onlinegestützter Krisen-PR .....	363
9.1.1 Zur Bedeutung dialogischer Online-Kommunikation .....	365
9.1.2 Die Rolle des Mediensystems .....	368
9.1.3 Institutionelle Einflussfaktoren .....	369
9.1.4 Die Rolle der PR-Funktionsträger .....	371
9.2 Konsequenzen für die Forschung .....	372
9.3 Konsequenzen für die Praxis .....	374
<b>10 Anhang.....</b>	<b>379</b>
10.1 Literaturverzeichnis .....	379
10.2 Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	400
10.3 Fragebogen .....	402

# 1 Einleitung

Unternehmen<sup>1</sup> agieren heutzutage in einer zunehmend komplexen und sensibilisierten Gesellschaft, in der sie neben marktwirtschaftlichen auch sozioökonomische Funktionen zu erfüllen haben. Die Stellung von Unternehmen in modernen Gesellschaften wird charakterisiert durch ihre „öffentliche Exponiertheit“ (Dyllick 1992: 15), woraus verschiedene Autoren einen hohen gesellschaftlichen Legitimationsdruck ableiten (vgl. u.a. Beck 1986, Dyllick 1992, Langenbucher 1996). Diese zunehmende öffentliche Exponiertheit unternehmerischen Handelns steigert die Krisenanfälligkeit von Unternehmen immens und verändert auch die kommunikative Prävention und Bewältigung von Unternehmenskrisen in Quantität und Qualität (vgl. u.a. Langenbucher 1996, Kunczik/Heintzel/Zipfel 1995, Hribal 1999). Im Hinblick auf diese Krisenanfälligkeit hat sich die Unternehmens-PR verstärkt unterschiedlicher Kommunikationsmedien und -mittel zu bedienen. Hierzu zählt auch das Internet, das wegen seiner zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung und seiner kurzen Distributionszeit, seiner darstellerischen Vielfalt und seiner unterschiedlichen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten inzwischen selbstverständlicher Bestandteil der Unternehmens-PR ist.

Obwohl das Internet mittlerweile fest im Kommunikationsmix von Unternehmen verankert ist, sind sowohl seine Einflüsse auf Krisensituationen und auf die Krisenanfälligkeit von Unternehmen als auch die Möglichkeiten und Grenzen, die es der Unternehmens-PR bei der Prävention und Bewältigung von Unternehmenskrisen bietet bzw. setzt, kommunikationswissenschaftlich bisher nicht untersucht worden. Auch fehlen empirische Erkenntnisse, inwieweit Krisen-PR im Internet (im Weiteren als onlinegestützte Krisen-PR bezeichnet)<sup>2</sup> in der Praxis umgesetzt und wie sie beurteilt wird.

Die vorliegende Studie beschreitet dieses weitgehend unerforschte Feld und gibt sowohl in theoretischer wie empirischer Hinsicht Aufschluss über die unterschiedlichen Einflussfaktoren und Nutzungsmöglichkeiten des Internet für die kommunikative Prävention und Bewältigung von Unternehmenskrisen durch Public Relations.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Untersuchung

Die Relevanz onlinegestützter Krisen-PR wird angesichts der gesteigerten Krisenanfälligkeit aufgrund der erwähnten öffentlichen Exponiertheit und der wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung des Internet voraussichtlich weiter zunehmen. Obwohl über diese steigende Bedeutung des Internet für die Krisen-PR in den einschlägigen Publikationen Einigkeit herrscht (vgl. Brandt 1998: 160, Fuchs/Möhrle/Schmidt-Marwede 1999: 106, Hribal 2001: 454, Roselieb 2002, Mast 2002: 357, Herbst

---

1 Mit Unternehmen werden im Folgenden ausschließlich privatwirtschaftliche Unternehmen bezeichnet. Synonym wird in der Literatur – wie auch in dieser Untersuchung – der Begriff Organisation verwendet.

2 Siehe zur Definition von onlinegestützter Krisen-PR Kapitel 6.1.

2004: 101, Hasse 2004: 169), beschränkt sich die bislang vorliegende Literatur zum Gegenstand onlinegestützter Krisen-PR auf einige wenige Aufsätze.

Empirische Erkenntnisse über die Nutzung des Internet im Rahmen onlinegestützter Krisen-PR liegen bisher nur unzureichend vor: Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Studie von Meyer (1997), die in ihrer empirischen Untersuchung die Möglichkeiten der Krisenabwehr im WWW von Unternehmen im umweltsensiblen Bereich untersucht und die Web-Angebote ausgesuchter exponierter Unternehmen einer Inhaltsanalyse unterzieht. Darüber hinaus existiert eine amerikanische Studie von Esrock/Leichty (1998), die in ihrer Untersuchung die Websites von 100 der 500 umsatzstärksten US-amerikanischen Unternehmen u.a. nach der proaktiven Thematisierung von krisenhaltigen bzw. strittigen Sachverhalten analysierten.

Die Ergebnisse der Studien sind jedoch nur bedingt hilfreich für die Beurteilung und Einschätzung onlinegestützter Krisen-PR von Unternehmen, da sie sich lediglich auf die Untersuchung unternehmenseigener Web-Angebote beschränken. Andere Möglichkeiten der Krisenprävention und -bewältigung sowie die Beurteilung der entscheidenden PR-Akteure über die Nutzungsmöglichkeiten onlinegestützter Krisen-PR werden in den Untersuchungen nicht berücksichtigt, obwohl sie für einen umfassenden Einblick in die Materie unerlässlich sind. Entsprechend stellt die Erforschung onlinegestützter Krisen-PR ein bislang uneingelöstes Desiderat dar.

Ziel dieser Arbeit ist die theoretische und empirische Untersuchung der Einflussfaktoren und Nutzungsmöglichkeiten des Internet im Rahmen der Krisenprävention und -bewältigung durch Public Relations. In den Mittelpunkt der vorliegenden Studie rücken dabei folgende forschungsleitende Fragen:

- Wie nutzen Unternehmen das Internet im Rahmen der Krisenprävention und -bewältigung durch onlinegestützte Krisen-PR?
- Wie beurteilen die entscheidenden PR-Akteure die unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten des Internet im Rahmen der Krisenprävention und -bewältigung durch onlinegestützte Krisen-PR?

Angesichts des kommunikationswissenschaftlich bislang weitgehend unbeachteten Forschungsgegenstandes wird der theoretischen Konzeption in der vorliegenden Arbeit ein großer Stellenwert eingeräumt. Die gewonnenen theoretischen Befunde und Vorüberlegungen liefern dabei eine erste Vorstellung über kollektive Verbindlichkeiten für die zu untersuchende Thematik und haben insofern orientierende Funktion für den empirischen Teil der Arbeit.

Die empirische Untersuchung unterscheidet sich vor allem in der Betrachtung des Untersuchungsgegenstandes von bereits existierenden Studien: Indem die vorliegende Untersuchung die entscheidenden PR-Akteure zu den Rahmenbedingungen, Einflussfaktoren, Zielsetzungen und Erscheinungsformen onlinegestützter Krisen-PR befragt, werden erstmals detaillierte empirische Daten zum Gegenstand onlinegestützter Krisen-PR aus Sicht der verantwortlichen PR-Experten in den Unternehmen gesammelt. Vor dem Hintergrund des defizitären empirischen Wissensstands ist die vorliegende Studie als explorative Untersuchung zu verstehen, die erste wesentliche Einblicke in einen Bereich liefert, der aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive bisher vernachlässigt wurde.

## 1.2 Verlauf und Gliederung der Untersuchung

Die theoretische Untersuchung der Bedingungen und Voraussetzungen sowie der Nutzungsmöglichkeiten und Problemfelder onlinegestützter Krisen-PR gliedert sich in insgesamt fünf Kapitel (Kapitel zwei bis sechs), während die empirische Untersuchung in den darauffolgenden drei Kapiteln dargestellt wird (Kapitel sieben bis neun).

*Kapitel 2* widmet sich der Darstellung der Grundlagen und Ausdrucksformen von Unternehmenskrisen. Herausgearbeitet wird ein Krisenverständnis, das Krisen als Prozesse begreift, die durch Kommunikation bedingt sind und modifiziert werden können. Hierdurch wird Kommunikation als entscheidender Faktor in der Krisenprävention und -bewältigung identifiziert und die Relevanz der Unternehmens-PR im Krisenkontext unterstrichen. Die im Weiteren dargestellten Aufgliederungsmöglichkeiten von Unternehmenskrisen in einzelne Bestandteile zeigen erste Implikationen für die weitere Betrachtung der Krisen-PR, während die Erörterungen zu den Krisenursachen ein unternehmensspezifisches Spannungsfeld eingrenzen, das sich aus gesellschaftlichen Interessenkollisionen einerseits und spezifischen unternehmensrelevanten Anspruchsgruppen andererseits herleitet.

Diesem Spannungsfeld widmet sich *Kapitel 3*, das den zentralen Merkmalen dieser Interessenkollision zwischen Unternehmen und relevanten Anspruchsgruppen nachgeht. Hierbei zeigt sich, dass sich Unternehmen in einer Situation öffentlicher Exponiertheit befinden und von unterschiedlichen Anspruchsgruppen mit diversen öffentlichen Anliegen konfrontiert werden, die mitunter die unternehmerische Handlungsautonomie gefährden und sich bisweilen zu existenzbedrohenden Unternehmenskrisen auswachsen. Die weitere Betrachtung der Entwicklung öffentlicher Anliegen, derer sich spezifische Anspruchsgruppen mit wiederum spezifischen Durchsetzungsstrategien annehmen, liefern erste Hinweise für die Kommunikationsstrategie von Unternehmen im Krisenkontext.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der vorangegangenen Kapitel erfolgt in *Kapitel 4* die Darstellung spezifischer Kommunikationsstrategien im Krisenkontext. Die wesentlichen Handlungsfelder und Einflussfaktoren der Krisen-PR werden herausgearbeitet und dessen besondere Kommunikationsanforderungen in der Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und relevanten Anspruchsgruppen aufgezeigt. Neben den hierdurch ermittelten Voraussetzungen und zentralen Merkmalen kommunikativer Krisenprävention und -bewältigung werden bei der Betrachtung von Krisen-PR auch institutionelle Rahmenbedingungen analysiert, die die Effizienz der Krisen-PR beeinflussen. Das Kapitel liefert entsprechend grundlegende Implikationen für die weitere Betrachtung onlinegestützter Krisen-PR.

Da die Wahl des Internet als Kommunikationsplattform für Krisen-PR wesentlich von dessen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten und der Erreichbarkeit relevanter Anspruchsgruppen im Krisenkontext abhängt, stellt *Kapitel 5* die zentralen medien- und kommunikationstheoretischen Merkmale des Internet heraus und erörtert, welche Anspruchsgruppen über das Internet erreicht werden können. Durch die Betrachtung der Partizipationsmöglichkeiten und Rezeptionsgewohnheiten wird zudem die außerordentliche Relevanz des Internet im Rahmen der Krisenentstehung und -entwicklung herausgearbeitet und sein Einfluss auf Krisensituationen und auf die Krisenanfälligkeit von Unternehmen analysiert.

*Kapitel 6* widmet sich auf Basis der bisherigen Ausführungen schließlich den spezifischen Anforderungen, Ausdrucksformen und Wirkungsmöglichkeiten sowie den Problembereichen onlinegestützter Krisen-PR und dessen besonderer Bedeutung im Rahmen der Krisenprävention und -bewältigung. Dabei werden die Umsetzungsmöglichkeiten onlinegestützter Krisen-PR in der Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und relevanten Anspruchsgruppen diskutiert und zentrale Handlungsbereiche sowie Problemfelder erörtert. Die so ermittelten Nutzungsmöglichkeiten und Einflussfaktoren bilden das theoretische Gerüst und die Grundlage für die anschließende empirische Untersuchung onlinegestützter Krisen-PR.

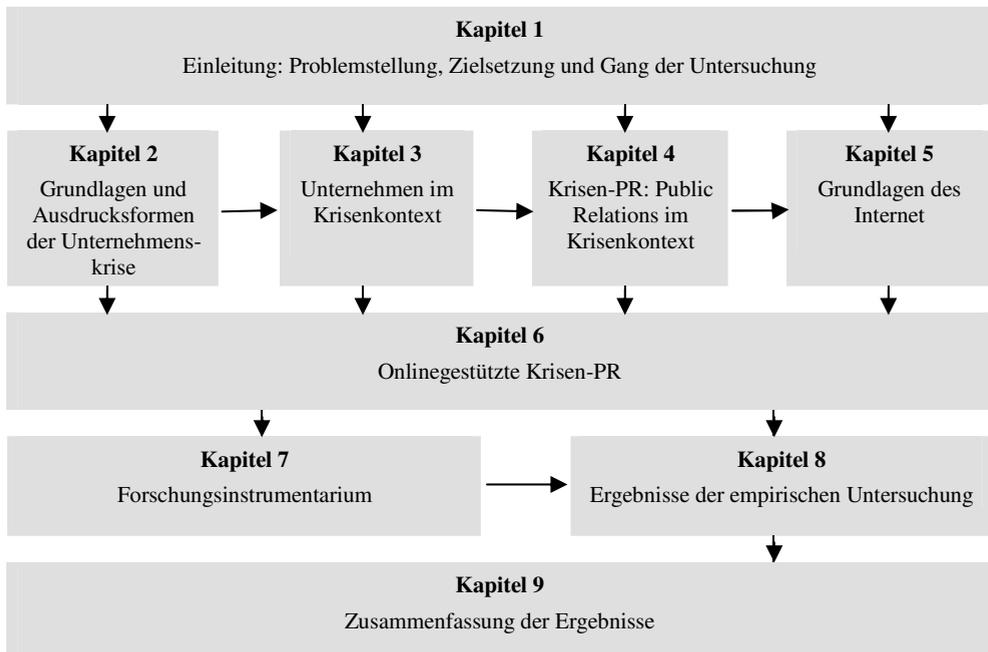
Der empirische Teil der vorliegenden Untersuchung beginnt mit *Kapitel 7*, das einen Überblick über das Forschungsinstrumentarium und die Methodenwahl gibt und hierdurch den gesamten Forschungsprozess so weit wie möglich offen legt.

Die Ergebnisse der teilstandardisierten Leitfadeninterviews werden in *Kapitel 8* dargestellt und vor dem Hintergrund der theoretischen Ausführungen interpretiert. Durch diese weitere Berücksichtigung der theoretisch ermittelten Erkenntnisse wird eine isolierte Betrachtung beider Teile (theoretisch und empirisch) vermieden.

*Kapitel 9* fasst die zentralen Ergebnisse zusammen und beantwortet die gestellten Forschungsfragen wie das Internet im Rahmen der kommunikativen Krisenprävention und -bewältigung in der Praxis genutzt und von entscheidenden PR-Akteure beurteilt wird. Hieraus lassen sich schließlich Forschungsperspektiven für die Zukunft sowie Konsequenzen für die Unternehmenspraxis ableiten.

Abbildung 1 verdeutlicht die Gliederung der vorliegenden Untersuchung grafisch:

**Abbildung 1:** Gliederung der Untersuchung



## 2 Grundlagen und Ausdrucksformen von Unternehmenskrisen

Um das komplexe Phänomen der Unternehmenskrise näher zu bestimmen, wird der Krisenbegriff in der betriebswirtschaftlichen Literatur in die Bestandteile Verlauf, Ursachen und Wirkungen unterteilt (vgl. u.a. Krystek 1987, Roselieb 1999, Birker 2000: 27). In Anlehnung an die wissenschaftliche Literatur werden im Folgenden neben der Definition der Unternehmenskrise, der Krisenverlauf, die Krisenursachen sowie die Krisenwirkungen getrennt voneinander betrachtet. Vor dem Hintergrund der vorliegenden Forschungsthematik wird dabei ein Verständnis von Unternehmenskrisen herausgearbeitet, das Krisen als Prozesse begreift, die durch Kommunikation beeinflusst und modifiziert werden können. Das so entwickelte Krisenverständnis unterstreicht im Zusammenhang mit dem Krisenverlauf die Bedeutung einer frühzeitigen kommunikativen Auseinandersetzung mit dem Krisenkontext und stellt zusammen mit den weiteren Darstellungen zu den Krisenursachen und -wirkungen erste Implikationen für die weitere Betrachtung der Krisen-PR heraus.

Angesichts der großen Anzahl von Arbeiten,<sup>3</sup> die sich seit dem Ende der 1920er Jahre mit dem Themenfeld Unternehmenskrise befassen, wird im Folgenden die betriebswirtschaftliche bzw. wissenschaftliche Literatur zur Krisenforschung nur insoweit berücksichtigt, wie sie für das vorliegende Forschungsvorhaben von Interesse ist.

### 2.1 Definition und Wahrnehmung von Unternehmenskrisen

Der Begriff Krise stammt aus dem griechischen Wortschatz, in welchem der Ausdruck „*krisis*“ eine Entscheidung bzw. entscheidende Wendung beschreibt. Die Griechen Hippokrates und Thukydides benutzten den Begriff ‚Krise‘ erstmals, um mit ihm medizinische bzw. militärische Tatbestände zu charakterisieren, die in ihren jeweiligen Bereichen den Wendepunkt einer Situation beschreiben, in der es um Leben oder Tod, Sieg oder Niederlage geht (vgl. Rothschild 1989: 78). Von ihrer ursprünglichen antiken Bedeutung aus betrachtet sind Krisen insofern nicht per se negativ verlaufende Ereignisse, sondern Situationen mit – zum Teil extremen – ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten.

Seit dem 16. Jahrhundert ist der Begriff Krise auch im deutschen Sprachraum verankert (vgl. Apitz 1987: 13, Herbst 1999: 1). Er wird im Alltagsgebrauch häufig für die meist subjektive Bewertung bestimmter Situationen und Ereignisse verwendet, die mit meist negativen Assoziationen verbunden sind und unerwünscht oder bedrohlich erscheinen.

---

3 Eine detaillierte Übersicht über Forschungsbeiträge, die sich mit dem Phänomen der Unternehmenskrise beschäftigen, findet sich bei Krystek 1987.

Der Krisenbegriff als analytische wissenschaftliche Kategorie weist wiederum Parallelen zum antiken Krisenbegriff auf. So stellte Pohl 1977 bspw. die analoge Verwendung des Krisenbegriffs in den modernen Sozialwissenschaften zur Antike heraus, welche durch das Merkmal der entscheidenden dramatischen Wendung charakterisiert ist.<sup>4</sup> Auch in der Medizin wird der Begriff Krise heute noch analog zu seiner ursprünglichen Bedeutung verwendet und bezeichnet dort den Wendepunkt im Krankheitsgeschehen hin zur Verbesserung oder Verschlechterung.

Trotz der oft eindeutigen Analogie zum Krisenbegriff der Antike liegt in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung keine allgemeinverbindliche Krisendefinition vor, da der Begriff in verschiedenen Bedeutungszusammenhängen benutzt wird und bspw. soziale, militärische, politische oder ökonomische Krisen beschreibt. So ergibt sich aus den mitunter diametralen Erkenntnisinteressen der unterschiedlichen Forschungsansätze eine bisweilen wertende, optimistische bzw. pessimistische Auslegung des Krisenbegriffs, die die für den antiken Krisenbegriff charakteristischen ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten vermissen lässt: Während „im einen Fall Krise als Chance einer umfassenden Systemtransformation gesehen“ wird, wird im anderen Fall Krise „als Bedrohung essentieller Werte“ betrachtet, die primär negativ und destabilisierend verläuft (Jänicke 1973: 10, auch Dombrowsky 1991: 6).

Wird der Krisenbegriff im Zusammenhang mit Unternehmen verwendet, ergibt sich eine ähnliche Situation. Zwar beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre schon seit ihren Anfängen mit dem Krisenbegriff. Im Zuge der theoretischen Auseinandersetzung hat der Terminus ‚Krise‘ jedoch derart unterschiedliche Deutungen und Auslegungen erfahren, dass es bis heute an einer allgemeinverbindlichen Definition und Darstellung der Unternehmenskrise mangelt (vgl. Krystek 1987: 2, Rothschild 1989: 77; Bötzel 1993: 136, Roselieb 1999: 87).

Anfänglich war der betriebswirtschaftliche Krisenbegriff aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive geprägt und orientierte sich an dem so genannten klassischen ökonomischen Krisenbegriff (vgl. Birker 2000: 13): Krisen werden demnach eng mit der konjunkturellen Wirtschaftsentwicklung in Verbindung gebracht und bezeichnen einen konjunkturellen Abschwung bzw. einen markanten und dramatischen Wendepunkt eines unregelmäßig verlaufenden Konjunkturzyklus (vgl. Krystek 1987: 4, Rothschild 1989: 78-80).

Die konjunkturtheoretische Auslegung des Krisenbegriffs erwies sich jedoch in mehrfacher Hinsicht als problematisch: Zum einen ließ sie sich nahezu ausschließlich auf große Wirtschaftskrisen anwenden und vernachlässigte so den individuellen Verlauf in anderen, weniger dramatischen Konjunkturzyklen (vgl. Rothschild 1989: 80). Zum anderen stellte sie Krisen „eher als eine von außen ausgelöste Veränderung der unternehmerischen Rahmenbedingungen“ dar (Birker 2000: 13) und ließ so einzelwirtschaftliche<sup>5</sup> sowie mögliche interne Krisenauslöser unbeachtet.

---

4 Wie Pohl im Einzelnen aufführt, weist der Krisenbegriff in den Sozialwissenschaften das Merkmal der Lebensbedrohung aus dem antiken medizinischen Krisenbegriff sowie das Merkmal der Wendung aus dem antiken griechischen Drama auf (Pohl 1977).

5 Die Verknüpfung von einzel- und gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen im Rahmen der Krisenvermeidung bzw. -bewältigung erschwert eine effiziente und ganzheitliche Krisentherapie aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, da der Umgang mit Unternehmenskrisen aus betriebswirtschaftli-

Vor diesem Hintergrund fand eine veränderte Auslegung des Krisenbegriffs aus betriebswirtschaftlicher Perspektive statt, die das einzelne Unternehmen als wirtschaftliche Entität in den Vordergrund rückte. Betriebswirtschaftlich betrachtet wird der Begriff Krise daher „auf eine mikro-ökonomische Einheit, d.h. auf eine selbständig wirtschaftende Unternehmung bezogen“ (Witte 1981: 10), woran sich auch die vorliegende Untersuchung orientiert.

Darüber hinaus kam es zu weiteren unterschiedlichen Begriffsdeutungen und Darstellungen der Unternehmenskrise, die zu einer Vielfalt an Definitionen führten und „vom Verständnis der Krise als Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung bis zur Krise als Entscheidungssituation mit extremer Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten“ reichten (Roselieb 2002: 108). Während im Vordergrund älterer Definitionen die Merkmale „Illiquidität“ und „Insolvenz“ standen (vgl. Birker 2000: 13) weiten aktuelle Definitionen die Merkmale auch auf „kommunikative Fehlritte von Führungskräften oder Störfälle in Produktionsanlagen“ aus (Roselieb 2002: 108).<sup>6</sup> In der vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Auffassung wird zudem der prozesshafte Charakter der Unternehmenskrise hervorgehoben, der die zeitliche Begrenzung der Krise betont (vgl. Krystek 1987: 6).

Vor diesem Hintergrund werden in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur Unternehmenskrisen übereinstimmend definiert als ungeplante und ungewollte Prozesse von befristeter Dauer, die das Erreichen strategischer und/oder taktischer Ziele des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bedrohen bzw. gefährden. Sie sind begrenzt beeinflussbar sowie in ihrem Ausgang ambivalent (vgl. u.a. Krystek 1987: 6-7, Birker 2000: 13, Roselieb 1999: 88).

Die Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten macht die Analogie zum ursprünglich antiken Krisenbegriff deutlich. Insofern sind Krisen auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht nicht zwangsläufig negativ verlaufende, einseitig destabilisierende oder dysfunktionale Prozesse, sondern beinhalten optimistische Aspekte und bergen insofern auch die Chance zur Systemverbesserung.<sup>7</sup> Unternehmenskrisen sind per definitionem ungewiss, weshalb über ihren Ausgang keine absolute Sicherheit besteht: In einer Krise ist die Vernichtung eines Unternehmens ebenso möglich wie sein Fortbestand in bisheriger oder veränderter Form. Als systembedrohende Prozesse beeinflussen Krisen die zukünftige Entwicklung von Unternehmen, stellen häufig Wendepunkte im Unternehmensgeschehen dar und können den Fortbestand eines Unternehmens insgesamt oder einzelner Teilbereiche gefährden (vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991: 16, Birker 2000: 27, Mast 2002: 389). Der Krisenbegriff besitzt daher einen Gefahren- und Bedrohungscharakter (vgl. Jänicke 1973, Deutsch 1973, Gurr 1973, Narr 1973, Witte 1981, Bühl 1984, Birker 2000). Dies macht deut-

---

cher Sicht zu Entscheidungen führen kann, die einer gesamtwirtschaftlichen Sicht konträr gegenüberstehen. So ist bspw. die Entlassung von Mitarbeitern zur Verringerung von Personalkosten eine betriebswirtschaftlich adäquate Maßnahme der Krisenbewältigung während sie in gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen ein Ansteigen der Arbeitslosigkeit bedeutet und insofern Krisenverursacher sein kann (vgl. Staehle 1993: 2452).

6 Siehe hierzu ausführlich Kapitel 2.2.

7 Die systemverbessernden Auswirkungen von Unternehmenskrisen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur bspw. mit der Überwindung erstarrter Formen und Strukturen, der Verbesserung von Prozessabläufen oder der Initiierung von Produktinnovationen beschrieben (vgl. hierzu vor allem Krystek 1987: 82-87, Birker 2000: 19 sowie ausführlich Kapitel 2.4).

lich, dass die Definition der Krise von objektiven Gegebenheiten (bspw. Insolvenz) wie von subjektiven Auslegungen abhängig ist. Während Gefahr als Merkmal der Krise einen objektiven Tatbestand respektive eine objektive Handlungskategorie enthält, weist die Bedrohung auf die subjektive Wahrnehmung der gefährlichen Situation also eine subjektive Handlungskategorie hin (vgl. Witte 1981: 9). Die Identifikation einer Situation als betrieblicher Krise ist auch von dem subjektiven Wahrnehmungsvermögen der Entscheidungsträger im Unternehmen abhängig und die Krisenbeurteilung insofern das Ergebnis „von individuellen oder kollektiven Wahrnehmungs- und Bewußtseinsbildungsprozessen“ (Stahle 1993: 2454). Krisen sind daher in einem hohen Maße auch von ihrer Perzeption abhängig (vgl. Narr 1973: 226): Es gilt zunächst einmal ihre Entwicklung oder ihr Bestehen wahrzunehmen (vgl. Krystek 1987: 6). Sander (1994: 36, 43-44) spricht in diesem Zusammenhang von der Krise als sozialem Konstrukt. Die Bedeutung von Krisen würde kontextspezifisch geschaffen, ihre Kennzeichnung sei ein machtpolitischer Aushandlungsprozess. Ereignisse würden für die Betroffenen des Unternehmens erst dann „handlungsrelevant“, wenn das Ereignis als Krise definiert werde. Der Prozess der Krisendefinition entspräche einer Aushandlung der Wirklichkeitsdefinitionen.

Die Beschreibung und Bewertung eines Ereignisses als Krise unterliegt daher immer auch den Interessen, Einstellungen, Möglichkeiten und Wertesystemen der Entscheidungsträger und betroffenen Teilnehmer dieses Prozesses, die entsprechend als Wahrnehmungsfiler fungieren (vgl. Stahle 1993: 2454). Insofern sind Krisen beobachterabhängige Zuschreibungen, die als eine Beobachtung von beobachteten Ereignissen bezeichnet werden können, die normalen Kontinuitätsersparungen zuwiderlaufen und für zumindest hypothetisch existenzrelevant eingestuft werden (vgl. Kohring/Görke/Ruhrmann 1996: 285). Indem Krisen beobachterabhängig sind, kann es auch zu unterschiedlichen Krisen- bzw. Situationsdefinitionen kommen, da eine Situation unterschiedlich wahrgenommen werden kann und deshalb nicht zwangsläufig von allen Beteiligten als Krise definiert wird. Entsprechend nimmt Kommunikation eine entscheidende Rolle ein, da „die Bewertung von Ereignissen als krisenhaft, selbst bei gleichzeitiger persönlicher Wahrnehmung, nur über kommunikative (Bewertungs-)Prozesse möglich“ ist (Kohring/Görke/Ruhrmann 1996: 285, 290, auch Huth 2002: 53). Die Identifizierung einer Unternehmenskrise hängt daher nicht nur von der Art und Anzahl der Krisensymptome ab, sondern auch davon, ob die Entscheidungsträger diese als Krisensignale interpretieren (vgl. Maasmeier 1987: 15).

Fazit: Auf Grundlage der obigen Darstellungen sind Krisen durch kommunikative Leistungen nicht nur vermittel-, sondern auch beeinflussbar – was auf die herausragende Bedeutung der Public Relations als Mittel zur kommunikativen Prävention und Bewältigung von Unternehmenskrisen hinweist. Kommunikation wird als konstitutiv für die Bewertung und Aushandlung von krisenhaften Situationen verstanden. Dabei obliegt es der Unternehmens-PR, durch interne wie externe Kommunikationsaktivitäten unternehmensrelevante Krisen- bzw. Problemdefinitionen zu kommunizieren, um Krisen präventiv vorzubeugen bzw. sie zu bewältigen.

### 2.1.1 Reaktionszeit und Handlungsspielräume

Unternehmenskrisen sind – wie ausgeführt – von zeitlich befristeter Dauer, weshalb die kommunikative Prävention und Bewältigung innerhalb eines spezifischen zeitlichen Rahmens zu erfolgen hat und entsprechend bestimmten Bedingungen und Einschränkungen unterworfen ist, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen.

Angesichts des oben dargestellten Gefahren- und Bedrohungspotenzials als Kennzeichen von Krisen betont Röthig den krisenimmanenten „Entscheidungs- und Aktionszwang, der die Aktivierung des systemeigenen Potentials zur Problembewältigung erfordert“ (Röthig 1976: 13). Dabei ist die Reaktions- bzw. Entscheidungszeit beschränkt, da Krisen per definitionem zeitlich begrenzt verlaufen und somit durch ihren Beginn und ihr Ende charakterisiert sind. Die zur Verfügung stehende Entscheidungszeit und die hieraus resultierenden Eingriffsmöglichkeiten seitens des Unternehmens sind jedoch nicht exakt präzisierbar, sondern hängen von unterschiedlichen Einflussfaktoren und Situationsbedingungen ab. Die Länge des Handlungsspielraumes respektive der Eingriffsmöglichkeit hängt von der Zeitspanne ab, die zwischen Krisenwahrnehmung und Krisenausbruch liegt und wird also verkürzt, je näher die beiden Zeitpunkte (Krisenwahrnehmung und Krisenausbruch) aneinanderliegen. Die Eingriffsmöglichkeit ist dann nicht mehr gegeben, wenn sie mit dem Krisenausbruch zusammenfällt (vgl. Hermann 1973, Witte 1981: 15). Insofern verlängert sich die Eingriffsmöglichkeit, je frühzeitiger eine Krise antizipiert wird – womit Entscheidungszeit und Eingriffsmöglichkeit voneinander abhängige Situationsbedingungen darstellen. Eine Krise stellt demnach einen Prozess unter Entscheidungs- und Zeitdruck dar (vgl. Deutsch 1973: 91), dem auch die Kommunikation im Krisenkontext ausgesetzt ist.

Da sich der Handlungsspielraum vergrößert, je frühzeitiger Krisen wahrgenommen werden, kommt der rechtzeitigen Antizipation von Krisen bzw. präventiven Krisenmaßnahmen eine besondere Bedeutung zu: Einerseits, um den Krisenausbruch insgesamt zu verhindern, andererseits, um die Eingriffsmöglichkeit zu verlängern.

### 2.1.2 Begriffsabgrenzung

In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur sowie in vielen Studien und Veröffentlichungen, die sich mit dem Themenfeld Unternehmenskrise befassen, werden neben dem Begriff der Krise meist auch andere Begriffe mitberücksichtigt, die sich durch ihre Nähe zum Krisenbegriff auszeichnen und mit diesem oft in Zusammenhang gebracht werden. In erster Linie sind dies die Begriffe Konflikt und Risiko, die im Folgenden skizziert und auf ihre Relevanz für die vorliegende Studie hin betrachtet werden.

Auf Unternehmen bezogen spricht Krystek (1987: 8) immer dann von *Konflikten*, wenn zwischen Personen und Unternehmen latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten in den Beziehungen bestehen (vgl. Krystek 1987: 8). Systemtheoretisch ausgedrückt, wird von Konflikten immer dann gesprochen, wenn einer Kommunikation widersprochen wird (vgl. Kohring/Görke/Ruhrmann 1996: 284), weshalb der kommunizierte Widerspruch Gegenstand des Konfliktbegriffs ist. So spricht Luh-

mann von einem Konflikt, „wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation rückkommuniziert wird“ (Luhmann 1996: 530). Gemein sind Konflikten und Krisen daher ihre wahrnehmungsabhängigen Zuschreibungen, in denen Kommunikation konstitutiv ist. Anders als Krisen gelten Konflikte jedoch als zeitlich unbegrenzt, können aber je nach Art ihres Verlaufs auch Ursache für das Eintreten einer Krise sein, wenn sie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit eines Unternehmens einschränken (vgl. Birker 2000: 14, Krystek 1987: 8, Röthig 1976: 13-14).

*Risiken* werden als Wahrscheinlichkeiten von negativen oder positiven Konsequenzen bezeichnet, die sich aus der Realisation einer Handlung ergeben können (vgl. Hirbal 2001: 443). Insofern bezeichnen Risiken nicht ausschließlich eingetretene Schäden, sondern im wesentlichen auch denkbare Schäden und beziehen sich daher auch auf das handlungsaktivierende Noch-Nicht-Ereignis (vgl. Beck 1986: 43). Da sich Risiken ausschließlich auf die Möglichkeiten von Handlungskonsequenzen beziehen, sind sie wahrnehmungsabhängig und nicht für die Bezeichnung von Fakten vorgesehen (vgl. Hirbal 2001: 443). Von der Krise unterscheiden sich Risiken durch die zeitliche Beziehung. Gemein ist ihnen beiden aber die Wahrnehmung von Situationen, die als Bedrohung der normalen Kontinuitätserwartung empfunden werden, weshalb auch im Zusammenhang mit Risiken Kommunikation konstitutiv erscheint. Ähnlich wie Konflikte können Risiken für das Eintreten von Krisen verantwortlich sein.

In der Literatur und in vielen Studien werden die beiden erläuterten Begriffe Risiko und Konflikt meist im Kontext von Krisen mitberücksichtigt oder gar mit dem Begriff Krise synonym verwendet: Einerseits, weil sie als Auslöser von Unternehmenskrisen betrachtet werden können und entsprechend für die unternehmerische Krisenprävention besondere Relevanz besitzen. Andererseits, weil verschiedentlich auch die Unmöglichkeit einer zufriedenstellenden Begriffsabgrenzung vor dem Hintergrund der beobachterabhängigen Zuschreibungen eingeräumt wird (vgl. Kohring/Görke/Ruhrmann 1996: 284): Denn schon die unterschiedliche Bewertung eines Risikos und der damit verbundene Risiko-Diskurs erscheint gleichzeitig immer auch als Konflikt. Konflikte wiederum können auch als Krisen beschrieben bzw. wahrgenommen werden, während umgekehrt auch krisenhafte Situationen als Konflikte bezeichnet werden können.

Grundsätzlich erscheint das Verhältnis der beiden Begriffe Risiko und Konflikt zum Begriff Krise derart, dass Risiken und Konflikte in der Regel kriseneinleitend wirken – da sie zu Situationen führen, die das Erreichen strategischer und/oder taktischer Ziele des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bedrohen bzw. gefährden können.<sup>8</sup> Deshalb spielt die Berücksichtigung von Risiken und Konflikten bei der kommunikativen Krisenprävention eine zentrale Rolle, da ihre frühzeitige Antizipation den Krisenausbruch insgesamt verhindern bzw. zu vergrößerten Handlungsspielräumen im Krisenkontext führen kann.

---

8 Aufgrund der geschilderten Ausführungen und in Anlehnung an die Literatur werden im Folgenden die Veröffentlichungen, in denen Risiken und Konflikte im Kontext von Krisen mit eingeschlossen werden, soweit sie dem Forschungsinteresse der vorliegenden Untersuchung dienlich sind, mitberücksichtigt.

## 2.2 Die Unternehmenskrise als Prozess: Krisenphasen und -verläufe

Angesichts ihres prozesshaften Charakters durchlaufen Krisen unterschiedliche Phasen, in denen auch die kommunikativen Maßnahmen unterschiedlichen Anforderungen unterworfen sind. Um eine Strukturierung der Krisenkommunikation und ihrer Maßnahmen zu ermöglichen, sollen entsprechend die einzelnen Krisenphasen näher betrachtet und ihre spezifischen Merkmale herausgearbeitet werden.

Die betriebswirtschaftliche Literatur gliedert den Krisenverlauf in einzelne Phasen, wobei in den jeweiligen Ansätzen zur Kennzeichnung des Krisenverlaufs der Beginn und das Ende der Krise unterschiedlich weit gefasst sind. Die Vielfalt der Verlaufsmodelle reicht von Zwei- bis zu Sechs-Phasen-Modellen.<sup>9</sup> Die jeweiligen Modelle folgen dabei in der Regel den gleichen Prinzipien<sup>10</sup> und unterscheiden sich lediglich in der Anzahl der unterschiedlichen Phasen. Im Folgenden sollen die in prozessorientierter Hinsicht typischen Krisenphasen voneinander abgegrenzt werden, wobei sich die einzelnen Phasen hinsichtlich der Schwere der Krise voneinander unterscheiden. Das hier dargestellte, weil in der Literatur verbreitetste Ablaufschema, beinhaltet die vier Phasen potenziell, latent, akut und nachkritisch:

Die *potenzielle Unternehmenskrise*<sup>11</sup> ist gekennzeichnet durch das Fehlen wahrnehmbarer Krisensymptome und wird auch als „Nicht-Krise“ (Röthig 1976: 13) oder „Normalzustand“ (Britt 1973: 438, Krystek 1980: 64) bezeichnet. Eine Unternehmenskrise ist in dieser Phase des Krisenverlaufs noch nicht gegeben, sondern lediglich möglich. Die potenziellen Krisensignale sind in diesem Stadium noch zu schwach, als dass sie durch geeignete Methoden nachweisbar wären (Röthig 1976: 13, Britt 1973: 438, Krystek 1980: 64).

Von einer *latenten Unternehmenskrise*<sup>12</sup> wird gesprochen, wenn durch adäquate Methoden die Signale der Krise (wenn auch nur bedingt) erfassbar sind. Die Möglichkeit einer Gefährdung des Unternehmens ist bereits gegeben, bleibt jedoch in der Regel der Unternehmensumwelt verborgen und wird – wie Hauschildt betont – intern oft nicht bemerkt, weil die Beteiligten innerhalb des Unternehmens „eigenwillige psychische Mechanismen entwickeln, um eine Krise nicht wahrzunehmen“.

---

9 Siehe zum Zwei-Phasen-Modell Röthig 1976: 13-14, zum Drei-Phasen-Modell Britt 1973: 437-444, zum Vier-Phasen-Modell Krystek 1980: 64-65, Roselieb 1999: 89-90, Hauschildt 2000: 2-3, Birker 2000: 27-30, zum Fünf-Phasen-Modell Klimke/Schott 1993: 95-98, zum Sechs-Phasen-Modell Albach 1985: 149-166.

10 Die unterschiedlichen hier betrachteten betriebswirtschaftlichen Phasenmodelle folgen dem Grundmodell von Pohl, der den Krisenprozess anhand der drei Knotenpunkte Anfangspunkt, Wendepunkt und Endpunkt beschreibt (1977: 76, 94-102). Betrachtet werden im Folgenden die Phasen-Modelle von: Britt 1973: 437-444, Röthig 1976: 13-14, Krystek 1980: 64-65, Roselieb 1999: 89-90, Hauschildt 2000: 2-3, Birker 2000: 27-30.

11 Krystek (1980: 64) und Birker (2000: 28-29) benutzen in diesem Zusammenhang den auch hier verwendeten Begriff der „potentiellen Unternehmenskrise“, während Roselieb (1999: 90) von der „potentiellen Krisenphase“ und Röthig (1976: 13) von der „Vorphase“ spricht. Britt spricht von der „Phase der Fehlentwicklung (Einleitungsphase)“ (1973: 438).

12 Den hier verwendeten Begriff der latenten Unternehmenskrise verwenden auch Krystek (1980: 64) und Birker (2000: 28-29). Roselieb (1999: 89-90) bezeichnet diese Phase als „latente Krisenphase“, Hauschildt (2000) und Röthig (1976: 13-14) als „latente Krise“.

men“<sup>13</sup> (Hauschildt 2000: 3). Dennoch ist in dieser Phase das Erkennen möglicher Signale für das betroffene Unternehmen von großer Bedeutung, da Steuerungsmöglichkeiten respektive Handlungsspielräume und das Fehlen von akuten Entscheidungs- und Handlungszwängen noch in großem Umfang vorhanden sind (vgl. Krystek 1980: 64). Eventuelle Eingriffsmöglichkeiten und Handlungsspielräume können durch die Früherkennung vergrößert und der Krisenausbruch so ggf. verhindert bzw. die Krisenbewältigung erfolgreicher gestaltet werden. Je früher Krisensignale identifiziert und lokalisiert werden, desto effektiver können auch adäquate Gegenmaßnahmen ergriffen werden (vgl. Birker 2000: 29, 30). Strategien zur Krisenprävention kommen daher in dieser Phase zum Einsatz.<sup>14</sup> Sind die in dieser Phase eingeleiteten Maßnahmen erfolgreich, erreicht das Unternehmen die vorgelagerte potenzielle Krisenphase, sprich den „Normalzustand“. Sind die eingesetzten Maßnahmen nicht erfolgreich bzw. werden die schwachen Krisensignale erst gar nicht erkannt, verschlechtert sich die Lage und die Krise entwickelt sich fort und tritt in eine neue Phase.

Während in der latenten Unternehmenskrise die Krisensignale nur schwach und bedingt feststellbar sind, ist der Übergang in die *akute Unternehmenskrise*<sup>15</sup> dadurch gekennzeichnet, dass die Krise in dieser Phase unternehmensextern und -intern erkennbar wird (vgl. Krystek 1980: 64). Ursache für diese Phase des Krisenverlaufs kann sowohl die trotz eingesetzter Methoden zur Krisenfrüherkennung fehlgeschlagene Krisenprävention als auch der plötzliche – die latente Unternehmenskrise überspringende – Kriseneintritt sein (vgl. Roselieb 1999: 90, Birker 2000: 30). In der akuten Krisenphase kommen daher Strategien der Krisenbewältigung zum Einsatz, wobei die Eingriffsmöglichkeiten und Handlungsspielräume eingengt sind und Entscheidungen in der Regel unter hohem Zeitdruck erfolgen müssen. In dieser Phase der Unternehmenskrise entscheidet sich die Überlebenschance des Unternehmens, ergo der Zusammenbruch des Unternehmens bzw. die Überwindung der Unternehmenskrise (vgl. Röthig 1976: 13, Roselieb 1999: 90, Birker 2000: 29-30).

---

13 Die Erklärung, um welche „eigenwilligen psychischen Mechanismen“ es sich dabei handelt, bleibt der Autor seinen Lesern jedoch schuldig. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass die Wahrnehmung der Krise in dieser Phase explizit beobachterabhängig ist und nur implizit anhand objektiver Gegebenheiten definiert werden kann (siehe hierzu auch Kapitel 2.1). Entscheidend ist in dieser Phase daher die Wahrnehmungsfähigkeit von Krisen. Turner/Pidgeon (1978) stellten aus der psychologischen Perspektive fünf Fehlerquellen auf, die sie auf der Basis von 84 Katastrophenfällen, die sich in Großbritannien von 1965 bis 1975 ereigneten, entwickelten. Demnach werden 1. mögliche Risiken von den Betroffenen unterschätzt, 2. entstehende Gefahren nicht registriert, 3. gibt es unterschiedliche (konfliktäre) Sichtweisen und keine Einigung über ein gemeinsames Vorgehen, 4. nehmen die Betroffenen eine Verteidigungshaltung ein, die zu überhasteten Maßnahmen oder sogar zur Distanzierung vom Problem führen und 5. herrscht geringe Bereitschaft, in der Notlage andere um Hilfe zu bitten (nach Schulz 2001: 230).

14 Siehe zu den Strategien zur Krisenprävention ausführlich Kapitel 4.2.

15 Auch Krystek (1980: 64-65) und Birker (2000: 29-30) sprechen von der akuten Unternehmenskrise, unterscheiden diese jedoch in beherrschbare und nicht beherrschbare Unternehmenskrisen, während Klimke/Schott (1993) die akute Unternehmenskrise gar in drei Phasen: eine akute, eine akut-ambivalente und eine akut-(nicht-)beherrschbare Unternehmenskrise unterteilen. Eine solche Unterteilung dieser Phasen in ihre unterschiedlichen Ausprägungen nehmen andere Autoren nicht vor, sondern vereinen die unterschiedlichen Ausprägungen in einer Phase, was im Folgenden übernommen wird: So sprechen Britt (1973: 438) und Roselieb (1999: 90) von der „akuten Krisenphase“, Röthig (1976: 13-14) von der „akuten Krise“ und Hauschildt (2000: 3) von der „manifesten Krise“.

Der akuten Unternehmenskrise folgt die Phase der *nachkritischen Unternehmenskrise*.<sup>16</sup> Diese Phase ist gekennzeichnet durch die größtenteils überwundene akute Krise, wobei das Unternehmen einem neuen Stabilitätszustand entgegensteuert (vgl. Staehle 1993: 2453). In dieser Phase steht die Analyse der Krise im Vordergrund, in der die Strategien zur Krisenprävention und -bewältigung anhand der überwundenen Krise modifiziert und optimiert werden (Roselieb 1999: 90).

Bei der Einteilung des Krisenprozesses in die oben genannten unterschiedlichen Phasen ist zu berücksichtigen, dass die jeweilige Krise nicht zwangsläufig dem dargestellten Ablaufmodell entsprechen muss. Aufgrund ihrer Multikausalität verlaufen Krisen in höchstem Maße verschieden. Darüber hinaus treffen sie im jeweiligen Unternehmen auf unterschiedliche Bedingungen und Gewichtungen und können durch unternehmensinterne sowie -externe (Kommunikations-)Maßnahmen<sup>17</sup> in ihrem Verlauf beeinflusst werden. Insofern können Krisen selbst mit ähnlichen Ursachen unterschiedliche Verläufe nehmen, auch kann die Zeitspanne zwischen dem Beginn und dem Ende einer Unternehmenskrise unterschiedlich lang sein. Möglich sind daher sowohl plötzlich eintretende Krisenprozesse mit rasanter Beschleunigung und kurzer Prozessdauer als auch Krisen mit langandauernder und allmählicher Beschleunigung und langer Prozessdauer (vgl. Krystek 1987: 12, Maasmeier 1987: 14, Roselieb 1999: 89). Zudem ist ein Krisenverlauf, der einzelne Phasen überspringt, ebenso denkbar, wie einer, der angesichts einer erfolgreichen Ursachenbekämpfung in eine vorgelagerte Krisenphase zurückfällt (Maasmeier 1987: 20).

Entsprechend ist zwar die wissenschaftlich analytische Einteilung der Krise im Nachhinein möglich, im Voraus bzw. im Verlauf der Krise jedoch schwierig – was für die Krisenprävention und -bewältigung eine zentrale Rolle spielt. Nicht zuletzt wird die Einteilung der Krise in ihre einzelnen Phasen auch durch ihre Perzeptionsabhängigkeit erschwert. Die Beurteilung einer Krise hängt von der subjektiven Wahrnehmung der Beteiligten ab und die relevanten Eckpunkte einer Krise (Anfang, Wendepunkt und Ende) sind nicht durch objektive Maßgrößen ermittelbar (Staehle 1993: 2453, Leker 1993: 14).

Es wird aber deutlich, dass das Aufspüren und Erkennen möglicher Krisensignale für Unternehmen äußerst relevant ist, da es dem Unternehmen größere Handlungsspielräume sowie erweiterte Eingriffsmöglichkeiten und insofern auch eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichert. Die Kommunikation im erörterten Krisenverlauf hat sich zunächst an den erforderlichen Maßnahmen der jeweiligen Krisenphase zu orientieren: Innerhalb der ersten beiden Phasen ist die Kommunikation durch ihren antizipativen und präventiven Charakter gekennzeichnet, der entsprechend die Intention der Krisenvermeidung verfolgt bzw. zum Ziel hat, durch die möglichst frühzeitige Antizipation und Krisenfrüherkennung dem Unternehmen vergrößerte Reaktionszeiten und Handlungsspielräume zu verschaffen. Mit fortschreitender bzw. plötzlich eintretender Krise in die akute Krisenphase kommen

---

16 Roselieb (1999: 90) bezeichnet diese Phase als „Nach-Krisenphasen“ während Bühler (1984: 31) von der „Nach-Krise“ spricht. Staehle (1993: 2454) verwendet den Begriff der „nachkritischen Phase“ während Britt von der „Bewältigungs- und Gesundungsphase“ spricht (1973: 438). Alle Autoren gehen dabei von einer überwundenen (Unternehmens-)Krise aus.

17 Siehe zu den Kommunikationsmaßnahmen zur Krisenprävention und -bewältigung ausführlich Kapitel 4.2.

hingegen kommunikative Strategien der Krisenbewältigung zum Einsatz, die in dieser Phase unter einem erhöhten Zeitdruck erfolgen. Evaluationsmaßnahmen treten in der nachkritischen Phase in den Vordergrund, in der die bisher angewandte kommunikative Strategie modifiziert bzw. optimiert wird.

Die einzelnen Krisenphasen machen deutlich, dass Krisenkommunikation nicht erst in akuten bzw. existenzgefährdenden Krisensituationen einsetzt, sondern einen Prozess darstellt, in dem sich präventive und bewältigende Kommunikationsmöglichkeiten durchaus auch überlagern bzw. ineinander übergehen können, da die Krisenphasen angesichts fehlender objektiver Maßgrößen meist erst ex-post ermittelbar sind. Die Möglichkeiten, den Krisenverlauf strukturiert zu betrachten, zeigen dennoch erste Implikationen für die weitere Betrachtung der Krisen-PR.

### 2.3 Ursachen von Unternehmenskrisen

Krisenursachen sind für die Krisenkommunikation dahingehend relevant, da durch sie deutlich wird, welche Problembereiche besondere Berücksichtigung bei der Krisenprävention erfahren sollten.

Unterscheiden lassen sich Krisenursachen hinsichtlich der Geschwindigkeit ihres Eintretens, ihrer Identifizierbarkeit, ihres zeitlichen Ablaufs und ihrer Regelmäßigkeit sowie Intensität. Sie können sowohl innerhalb des Einflussbereichs von Unternehmen (endogene Ursachen) als auch außerhalb ihres Einflussbereichs liegen (exogene Ursachen) (vgl. Röthig 1976: 13, Wagenhofer 1993: 4381, Roselieb 1999: 88).

In der Betriebswirtschaft bezieht sich die Krisenursachenforschung auf die Ermittlung und die Darstellung von spezifischen Ursachen-Wirkungs-Komplexen, die das Entstehen von Unternehmenskrisen in allgemein gültiger Form erklären und beschreiben und damit wesentliche Hinweise zur Früherkennung und zur Krisenvermeidung oder aber zur Krisenbewältigung liefern soll (vgl. Krystek 1987: 32-33).<sup>18</sup>

Während die traditionelle Krisenursachenforschung<sup>19</sup> überwiegend die Insol-

---

18 Angesichts der Komplexität und Individualität von Krisenursachen verwundert es nicht, dass es der Betriebswirtschaftslehre bisher nicht gelungen ist, eine in sich geschlossene Theorie der Ursachen von Unternehmenskrisen zu entwerfen. Im Gegensatz zur deutschsprachigen Literatur nimmt die Krisenursachenforschung für die Prävention von Krisen in der amerikanischen Literatur daher einen weitaus geringeren Stellenwert ein (vgl. Feldbauer-Durstmüller 1992: 75-76).

19 Die betriebswirtschaftliche Krisenursachenforschung wird traditionell in eine quantitative und eine qualitative Forschung eingeteilt, wobei in beiden Bereichen überwiegend die Insolvenzzursachenforschung im Vordergrund steht. Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive werden die Ergebnisse tradierter Ursachenforschung in der neueren Diskussion angesichts ihrer oft eindimensionalen und linearen Betrachtungsperspektive und der überwiegenden Beschäftigung mit der Untersuchung von Insolvenzen mittlerweile jedoch kritisch bewertet (vgl. Hauschildt 1983: 143, Staehle 1993: 2454, Birker 2000: 31), da – worauf Staehle hinweist – die „Insolvenz nicht Ursache, sondern Folge von zeitlich weitaus früher lokalisierbaren Fehlentwicklungen (...) ist.“ (1993: 2454). Auch Birker weist darauf hin, dass die entscheidenden Auslöser für Krisen oft in anderen Bereichen als in dem vermeintlich erkannten liegen (2000: 33). Vgl. zur quantitativen und qualitativen Krisenursachenforschung ausführlich Krystek 1987: 32-72, Birker 2000: 31-37.

venz<sup>20</sup> als Krisenursache untersucht, rücken in der aktuellen wissenschaftlichen Literatur und Krisenursachenforschung zunehmend Betrachtungen in den Vordergrund, die Unternehmen aus ganzheitlicher Perspektive betrachten und Krisen als einen Systemzustand begreifen, zu dessen Entstehung es einer Vielzahl von komplexen und wechselseitig abhängigen Ursachen bedarf (vgl. Hausschild 1983: 144, Maasmeier 1987: 34, Staehle 1993: 2454, Roselieb 1999: 88-89, Birker 2000: 31). Entsprechend hat eine Ausweitung der Krisenursachen in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Literatur stattgefunden, in der nicht mehr allein wirtschaftliche Kennzahlen als Krisenursache angesehen werden, sondern Ursachen, die bei näherer Betrachtung z.B. einer Insolvenz vorausgehen. So zählen Unglücksfälle und Katastrophen wie bspw. Sabotage, Streik oder Konkurs eines Geschäftspartners ebenso zu den Ursachen von Unternehmenskrisen wie Fehler in der Wertschöpfungskette, ethische Verstöße des Unternehmens, Wertediskrepanzen und divergierende Interessenpositionen zwischen einem Unternehmen und seiner In- und Umwelt oder Fehler im Kommunikations- und Informationsbereich (vgl. Hauschildt 1983, Maasmeier 1987: 28-34, Wagenhofer 1993: 4381, Töpfer 1999: 17, Roselieb 2002: 108). Unter Berücksichtigung dessen, dass Unternehmenskrisen (insbesondere) durch Kommunikation auslösbar und beeinflussbar sind (vgl. Kapitel 2.1), werden verstärkt Kommunikationsfehler als Ursache von Unternehmenskrisen betrachtet,<sup>21</sup> was auch die Strategie der Krisenkommunikation beeinflusst.

Wie Untersuchungen ermittelt haben, treten seit Mitte der 1980er Jahre vermehrt Krisenursachen in den Vordergrund, die als gesellschaftliche Reaktion auf Unternehmensaktivitäten zu bewerten sind und sich nicht zuletzt in den bereits erwähnten Wertediskrepanzen und divergierenden Interessenpositionen zwischen Unternehmen und seiner Umwelt manifestieren (vgl. Roselieb 1999: 91-92). In derartigen Auseinandersetzungen gelingt es einer kritischer werdenden Öffentlichkeit zunehmend, unternehmerische Entscheidungen zu beeinflussen. Eine derartige Entwicklung kann auf die Überkomplexität und den Wertewandel in modernen Gesellschaften zurückgeführt werden, die Unternehmen vor neue Anforderungen und Erwartungen der Öffentlichkeit stellen.<sup>22</sup> Schon Beck machte 1986 in seinen Erläuterungen zur Risikogesellschaft darauf aufmerksam, dass unternehmerisches Handeln in der Öffentlichkeit in zunehmendem Maße unter Legitimationsdruck stehe und auch hinsichtlich seiner Verantwortlichkeit gegenüber der Gesellschaft sowie unter moralischen Gesichtspunkten bewertet würde. Durch organisierte Interessengruppen nehme die Öffentlichkeit in gewisser Weise Einfluss auf das jeweilige Unternehmen (345-355).<sup>23</sup>

---

20 Da die meisten Analysen die Insolvenz als Untersuchungsgegenstand heranziehen, wird in diesem Zusammenhang verschiedentlich von der Insolvenzursachenforschung gesprochen (vgl. hierzu Staehle 1993: 2454, auch Witte 1981: 16, Feldbauer-Durstmüller 1992: 72).

21 So weist Schulz darauf hin, dass die Unternehmenskrise um die Versenkung der Ölplattform Brent Spar des Shell-Konzerns in erster Linie auf die verfehlte Kommunikation des Unternehmens zurückzuführen sei und dass Bayer die Krise um das Medikament Lipobay durch eine verfehlte Kommunikationspolitik erst ausgelöst hätte (2002a: 24-25). Die genannte Krise des Shell-Konzerns ist nicht zuletzt ein Beispiel für die Beobachterabhängigkeit der Definition einer Situation als Krise, da das Unternehmen die Situation zunächst unterschätzte und die Krise nicht als solche identifizierte.

22 Zur gesteigerten Krisenanfälligkeit von Unternehmen angesichts gesellschaftlicher Entwicklungen siehe Kapitel 3.1.

23 Erläuterungen zum Einflusspotenzial von gesellschaftlichen Interessengruppen erfolgen in Kapitel 3.4.

Auf eine derartige Bedeutung von organisierten Interessengruppen sowie der Medienberichterstattung als Ursache von Unternehmenskrisen<sup>24</sup> weist auch eine empirische Untersuchung von Roselieb (1999) zu den Möglichkeiten von Frühwarnsystemen interner und externer Unternehmens-PR hin, in deren Rahmen er die relative Häufigkeit von Krisenursachen eruiert.<sup>25</sup> Seine Ergebnisse zeigen, dass jeder dritte von ihm untersuchte Krisenfall mindestens eine Ursache im sozioökonomischen Umfeld des Unternehmens aufweist und durch Medienberichterstattung oder durch Bürgerinitiativen ausgelöst wurde. Die Betrachtung der Entwicklung der Krisenursachen in ihrer zeitlichen Manifestierung machte zudem deutlich, dass die Krisenursachen aus den Bereichen Medienberichterstattung und Bürgerinitiativen mit den Jahren angestiegen sind: Während im Erhebungszeitraum von Mitte der 1950er Jahre bis Mitte der 1960er Jahre nur jeder zehnte Krisenfall durch Medienberichterstattung ausgelöst wurde und kein einziger durch Bürgerinitiativen, waren es im Zeitraum von Mitte der 1980er Jahre bis Mitte der 1990er Jahre im Bereich Medien bereits jeder vierte und im Bereich Bürgerinitiativen jeder sechste (Roselieb 1999: 91-92). Die Berichterstattung über tatsächliche oder vermeintliche Unternehmenskrisen und das Problembewusstsein sowie Aktivierungspotenzial (kritischer) Interessengruppen gegenüber Unternehmen steigt demnach stetig.

Angesichts der Komplexität von Krisenursachen sind die in der wissenschaftlichen Literatur häufig anzutreffenden ausführlichen Auflistungen von teilweise singulären Krisenursachen nicht mehr haltbar, da die Resultate der Krisenursachenforschung auf die Multikausalität, Mehrstufigkeit und Multilokalität von Krisenursachen hinweisen: Denn in der Regel trägt das Zusammenwirken multibler krisenverursachender Faktoren zum Entstehen und Ausbruch von Krisen bei (Krystek 1987: 67, Staehle 1993: 2454, Roselieb 1999: 88-89, Birker 2000: 31). Auch stellen Krisen häufig komplexe Ursache-Wirkungsverschränkungen dar: Die Wirkung auf einer vorgelagerten Ebene wird damit zu einer Krisenursache auf einer nachgelagerten Ebene (vgl. Krystek 1987: 67, Feldbauer-Durstmüller 1992: 80, Roselieb 1999: 89). Selten sind Unternehmenskrisen zudem einem Entstehungsort zuzuordnen, weshalb es in der Regel nicht möglich ist, endogene bzw. exogene Ursachen als Auslöser von Krisen trennscharf zu unterscheiden bzw. zu lokalisieren (vgl. Krystek 1987: 67). Vielmehr scheint häufig „geradezu das ungünstige Zusammenwirken unternehmensinterner Entscheidungen und umfeldbedingter Entwicklungen die Krise herbeizuführen“ (Birker 2000: 33).

Obwohl die Bedeutung und der Nutzen der Krisenursachenforschung angesichts der Komplexität und Individualität von Krisenursachen umstritten ist, können ihre Erkenntnisse dennoch für Unternehmen relevant sein. Denn sie machen zum einen

---

24 Ob das Mediensystem Unternehmenskrisen initiiert und somit als Verursacher von Krisen verantwortlich gemacht werden könne, ist in der Kommunikationswissenschaft umstritten. Da jedoch Krisen auch der Kommunikation bedürfen (siehe Kapitel 2.1) und das Mediensystem als wesentlicher Bestandteil gesellschaftlicher Kommunikation betrachtet werden kann, spielt es eine bedeutende Rolle im Krisenkontext. Siehe zur Bedeutung von Medien im Krisenkontext ausführlich Kapitel 3.3.3.

25 Basis für seine Untersuchung bildeten 96 Krisenfälle der deutschen Tochtergesellschaft eines internationalen Konzerns, die sich im Zeitraum von April 1954 bis März 1994 ereigneten. Seine Daten erhob er durch eine mehrstufige Expertenbefragung sowie eine umfangreiche Dokumentenanalyse im betreffenden Unternehmen (Roselieb 1999: 87).

deutlich, dass die ausschließliche Berücksichtigung von Insolvenztatbeständen als Voraussetzung potenzieller Krisenentwicklungen unzureichend ist und eine Vielzahl von Eventualitäten zu berücksichtigen sind, die in kommunikative Strategien mit einfließen müssen. Zum anderen wird deutlich, dass zunehmend unternehmensexterne gesellschaftliche Auseinandersetzungen unternehmerische Tätigkeiten und Aktivitäten tangieren und Unternehmen in krisenhafte Ereignisse und Entwicklungen stürzen können. Insofern liefern die eruierten Ursachen Informationen über potenzielle Krisenbereiche, die in gesellschaftlichen Interessenkollisionen zwischen Unternehmen und der Öffentlichkeit liegen, und machen zudem auf die Bedeutung bestimmter Anspruchsgruppen (bspw. Medien bzw. Bürgerinitiativen) und ihrer Relevanz im Rahmen der Krisen-PR aufmerksam.<sup>26</sup>

#### 2.4 Wirkungen von Unternehmenskrisen

Für die Entwicklung von Strategien zur Krisenkommunikation ist die Kenntnis der Auswirkungen von Krisen relevant, da sie Informationen über Bereiche liefert, die im Falle einer Krise besondere Beachtung erfahren sollten. Angesichts der Verketzung komplexer Ursachen-Wirkungs-Zusammenhänge ist die Unterscheidung zwischen Krisenursachen und Krisenwirkungen jedoch nicht immer trennscharf möglich, da die Krisenwirkung einer vorgelagerten Ebene auch zu einer Krisenursache auf einer nachgelagerten Ebene werden kann (vgl. Kapitel 2.3). Dennoch geben auch Krisenwirkungen Anhaltspunkte über Problembereiche, die nicht nur für die Krisenbewältigung, sondern auch für die kommunikative Krisenprävention besondere Relevanz besitzen.

Die Wirkungen von Unternehmenskrisen werden in der wissenschaftlichen Literatur in der Regel anhand dreier Kriterien strukturiert und analysiert (vgl. Maasmeier 1987: 38-39, Roselieb 1999: 90-91, Birker 2000: 14-21):

- edogene und exogene Krisenwirkungen,
- destruktive und konstruktive Krisenwirkungen,
- materielle und immaterielle Krisenwirkungen.

Krisenwirkungen beschränken sich nicht zwangsläufig auf das Unternehmen, sondern erfassen angesichts zahlreicher Verknüpfungen eines Unternehmens auch seine Umwelt. Insofern wirken sich Krisen sowohl endogen (unternehmensintern) als auch exogen (unternehmensextern) aus und können interne Interessengruppen (Arbeitnehmer, Eigenkapitalgeber etc.) ebenso betreffen wie externe Interessengruppen (Fremdkapitalgeber, Lieferanten, Kunden etc.). Da Unternehmenskrisen per definitionem in ihrem Ausgang ungewiss und ambivalent sind, lässt sich die Krisenwirkung zudem anhand ihrer Qualität (destruktiv, konstruktiv) differenzieren, die sich wiederum im materiellen wie immateriellen Bereich niederschlagen kann (vgl. Krystek 1987: 72). Die Krisenwirkungen in den einzelnen Gliederungsaspekten sind

---

26 Siehe zu strategischen Anspruchsgruppen und deren Relevanz Kapitel 3.4.

dabei ebenso vielfältig und multikausal wie die ihnen zugrunde liegenden Krisenursachen.

Endogen destruktive Krisenwirkungen manifestieren sich im materiellen Bereich bspw. in Form von Sachschäden an Produktionsanlagen oder Unternehmensbeeinträchtigungen (z.B. Kapitalverluste) und im immateriellen Bereich bspw. durch Vertrauens-, Glaubwürdigkeits- oder Imageverluste (vgl. Töpfer 1999: 17, Roselieb 1999: 91). Dabei gelten insbesondere destruktive Wirkungen im immateriellen Bereich als besonders schwerwiegend, da positive Assoziationen in Verbindung mit einem Unternehmen nur äußerst mühsam und zeitintensiv wieder herzustellen sind<sup>27</sup> (vgl. Mast 2002: 388-389). Bezogen auf interne Interessengruppen wirken sich Krisen aus der Sicht von Arbeitnehmern bspw. durch den Abbau von Arbeitsplätzen, freiwilliger sozialer Leistungen oder dem Verlust sozialer Bindungen destruktiv aus, während Eigenkapitalgeber bspw. durch den vollständigen oder teilweisen Verlust des eingesetzten Kapitals geschädigt werden können (vgl. Krystek 1987: 73-75, Birker 2000: 15-16).

Destruktive Wirkungen von Unternehmenskrisen beschränken sich in der Regel nicht nur auf das betroffene Unternehmen und seine internen Interessengruppen, sondern wirken sich auch auf sein jeweiliges Umfeld aus. Dabei gilt generell, dass mit steigender Größe des krisenbetroffenen Unternehmens die Reichweite der von ihm ausgehenden exogen destruktiven Wirkung zunimmt (vgl. Krystek 1987: 75). Durch die vielfältigen Verflechtungen eines Unternehmens mit seiner Umwelt ergeben sich daher ebenso vielfältige exogen destruktive Krisenwirkungen. Als Betroffene solcher Wirkungen gelten in der betriebswirtschaftlichen Literatur insbesondere die Gesamtwirtschaft und Geschäftspartner<sup>28</sup> sowie der Staat. Während sich für die Gesamtwirtschaft finanzielle Einbußen im Rahmen von Insolvenzverfahren als destruktive Wirkung manifestieren, reichen bei Geschäftspartnern (Fremdkapitalgeber, Lieferant) die destruktiven Wirkungen von lediglich nicht fristgerechten bis hin zu endgültig eingestellten Zahlungen. Zudem können sich auch die schwerwiegenden immateriellen Schädigungen wie Image- oder Glaubwürdigkeitsverluste auf die ganze Branche ausweiten. Für den Staat manifestieren sich wiederum die wesentlichen destruktiven Krisenwirkungen in Steuerausfällen, Gewährung von Bürgschaften oder der Gefährdung anderweitiger Ziele wie bspw. Vollbeschäftigung (vgl. Krystek 1987: 77-81, Birker 2000: 17-19).

Trotz der oft destruktiven Wirkungen von Unternehmenskrisen bergen Krisen auch einen optimistischen Aspekt, der sich in einer konstruktiven Krisenwirkung manifestiert. Unternehmenskrisen sind daher in der Lage, zusätzliche Kräfte freizusetzen und die Bereitschaft zu stärken, tiefgreifende Änderungen vorzunehmen, eingefahrene und verkrustete Strukturen aufzubrechen sowie innovative und zukunftsorientierte Konzepte zu entwickeln (vgl. Krystek 1987: 82, Birker 2000: 19).

---

27 So wird bspw. durch Festingers (1978) aufgestellte ‚Theorie der kognitiven Dissonanz‘ und über den ‚Prozess der selektiven Wahrnehmung‘ nach Donsbach (1992) ersichtlich, dass Imageveränderungen zum Positiven nur durch langfristige und schwierige Kommunikationsprozesse zu erreichen sind, während die Schädigung eines positiven Images hingegen schnell erreicht ist.

28 So geriet bspw. der Spielzeughersteller Mattel 1999 in eine Unternehmenskrise, weil ein indonesischer Zulieferer des Unternehmens Kinder für die Produktion der Spielwaren beschäftigt hatte (vgl. Baumüller 2003: 3).

Vor diesem Hintergrund wird die Krise auch als Chance zu einer umfassenden Systemtransformation betrachtet (vgl. Jänicke 1973: 10), da bestehende Normen oft erst in Krisensituationen in Frage gestellt werden. Die Krise wirkt sich somit als Mechanismus zur Anpassung an neue Bedingungen aus. Auf eine solche innovationsauslösende Kraft von Unternehmenskrisen weisen Untersuchungen hin, die zeigen, dass in Unternehmenskrisen weitaus häufiger als in krisenfreien Phasen Prozess- und Produktinnovationen initiiert werden. Derartige konstruktive Wirkungen werden insbesondere auf die gesteigerte Risikobereitschaft von Unternehmen in Krisensituationen zurückgeführt (vgl. Perlitz/Löber 1985 nach Krystek 1987: 82-83). Konstruktive Wirkungen üben daher einen stabilisierenden Effekt auf das krisenbefallene Unternehmen aus, wobei solche Wirkungen nicht nur auf das sich in der Krisensituation befindliche Unternehmen beschränkt bleiben müssen, sondern sich – ebenso wie destruktive Wirkungen – auf das Umfeld des jeweiligen Unternehmens auswirken können (vgl. Krystek 1987: 84, Birker 2000: 20-21). Dennoch wird in der betriebswirtschaftlichen Literatur überwiegend die endogene konstruktive Krisenwirkung bei Arbeitnehmern und Eigenkapitalgebern betont, die sich für Arbeitnehmer vor allem mit einer organisatorischen Verbesserung der Unternehmensstruktur, der Arbeitsabläufe und Informationsprozesse verbinden oder verbesserte Karrierechancen sowie eine Stärkung des Selbstwertgefühls angesichts der erfolgreichen Krisenbewältigung beinhalten kann. Die Krisensituation kann entsprechend Potenziale wecken und ein verstärktes Engagement der Mitarbeiter hervorrufen. Gleiches gilt für Eigenkapitalgeber, die als Folge des Wandlungsprozesses von einer verbesserten Liquiditäts- und Ergebnissituation profitieren können (vgl. Krystek 1987: 84, Birker 2000: 20).

Exogen konstruktive Wirkungen sind in der Krisensituation dann gegeben, wenn auch das Umfeld des krisenbefallenen Unternehmens eine positive Entwicklung seiner Situation verzeichnen kann. So profitieren Fremdkapitalgeber und Lieferanten von der Krise bspw. durch eine Absicherung der Geschäftsbeziehungen oder zusätzliche Mitspracherechte, während der Staat bspw. durch gesicherte Steuereinnahmen von der Krise profitiert (vgl. Krystek 1987: 85, Birker 2000: 20-21).

Dennoch ist bei der Betrachtung konstruktiver Krisenwirkungen zu bedenken, dass hierbei von erfolgreich bewältigten Krisen ausgegangen wird. Krisen als Chance zur Systemtransformation bzw. als Chance zur konstruktiven Wandlung zu nutzen, bedeutet zunächst, die Entwicklung bzw. das Bestehen einer Krise (subjektiv) wahrzunehmen und darauf aufbauend, die Bereitschaft aufzubringen, an konstruktiven Bewältigungsstrategien mitzuwirken. Psychologische und soziologische Faktoren zwischen den Entscheidungsträgern und Krisenbetroffenen nehmen daher ebenso Einfluss auf die Auswirkungen von Unternehmenskrisen wie die Fakten der Unternehmenssituation.

Fazit: Wie bereits bei den Ausführungen zu den Krisenursachen betont, erscheinen auch bei den Krisenwirkungen ausführliche Auflistungen von teilweise singulären Krisenwirkungen unangemessen, da auch Krisenwirkungen ebenso multikausal, mehrstufig und multilokal sind wie die ihnen zugrunde liegenden Krisenursachen. Auch stellen Krisen – wie eingangs erwähnt – häufig komplexe Ursache-Wirkungsverschränkungen dar, was bei ihrer Betrachtung zu berücksichtigen ist. Die Wirkung auf einer vorgelagerten Ebene kann zu einer Krisenursache auf einer