

HANDBUCH

Ansgar Thießen *Hrsg.*

Handbuch Krisenmanagement



Handbuch Krisenmanagement

Ansgar Thießen

Herausgeber

Handbuch Krisenmanagement

Herausgeber
Ansgar Thießen
Knobel
Zurich, Schweiz

ISBN 978-3-531-19366-3 ISBN 978-3-531-19367-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-531-19367-0

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, 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.

Lektorat: Barbara Emig-Roller, Monika Mülhausen

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-vs.de

Vorwort

Das „Handbuch Krisenmanagement“ führt erstmalig im deutschsprachigen Raum zentrale Inhalte des Krisenmanagements aus der Perspektive eines Stakeholder Managements zusammen. Damit geht das Handbuch neue Wege, denn es trennt sich bewusst von einer reinen Management- oder PR-Perspektive. Vielmehr zeigt es auf, wie Krisenmanagement als Teil eines Managements von Ansprüchen verstanden werden muss, um einen Beitrag für die Unternehmensführung und -entwicklung zu leisten (vgl. hierzu den Einführungsbeitrag in diesem Band).

Die Ambition an jedes Handbuch ist, grundlegende Einblicke in ein Fachthema zu bieten auf inhaltlich hohem Niveau. Das „Handbuch Krisenmanagement“ führt aus diesem Grund eine sehr bewusst gewählte Auswahl an Autoren zusammen, die (teilweise international) in ihrem jeweiligen Forschungs- oder Praxisfeld einen zentralen inhaltlichen Beitrag leisten. Die Entscheidung, Theorie-, Forschungs- und Praxisbeiträge zuzulassen ist Teil des inhaltlichen Konzepts. Denn alle drei Bereiche haben sich in den vergangenen Jahren enorm weiterentwickelt und beschreiben heute gemeinsam ein post-modernes Zeitalter des Krisenmanagements. Keiner der Beiträge diskutiert daher Fallstudien, sondern leistet bewusst eine Systematisierung oder einen kritisch-prospektiven Diskurs bestimmter Teilbereiche des Krisenmanagements.

Das „Handbuch Krisenmanagement“ ist inhaltlich und organisatorisch getragen von vielen Personen, die im Hintergrund immer wieder den hohen Qualitätsanspruch eingefordert haben. Der ausdrückliche Dank gebührt daher

- Tobias Nolting für seinen immerwährenden kritisch-inhaltlichen Austausch bei der Konzeption des Handbuchs ebenso wie bei der Abstimmung und Zusammenführung der Beiträge der Autoren,
- Matthias Höfliger für sein professionelles Autorenmanagement und die Fähigkeit, das Handbuch als Projekt immer wieder voran zu treiben und ohne zeitliche Verzögerungen zu realisieren,
- Phil Linder und Irena Pauls für ihre Unterstützung im Projektmanagement und
- Barbara Emig-Roller, Monika Mühlhausen und Frauke Schindler für die umfassende Begleitung aufseiten des Springer-Verlags und die unkomplizierte Zusammenarbeit bei der Erstellung des Werkes.

Das „Handbuch Krisenmanagement“ ist ein Folgewerk des Buchs „Krisenmanagement in der Mediengesellschaft“ (2008, VS Verlag für Sozialwissenschaften), das damals einen ersten systematisierenden Querschnitt durch die Theorie- und Praxisdebatte im Bereich Krisenmanagement gegeben hat. Seit dem hat der wissenschaftliche Diskurs jedoch deutlich an neuen Perspektiven gewonnen, insbesondere im Hinblick auf einen Strategiebeitrag und die so genannten neuen Medien. Und auch das praktische Krisenmanagement ist heute stärker in Strategie- und Stakeholderprozesse integriert. Beide Beobachtungen waren der Anlass, einen grundlegenden Band im deutschsprachigen Raum zu wagen, der als Nachschlagewerk für Krisenmanagement dienen kann.

Zürich, 1. August 2013

Dr. Ansgar Thießen

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen

| | |
|---|----|
| Krisenmanagement | 3 |
| Ansgar Thießen | |
| Strategie als Krise – Explikation und Enthemmung der Organisationsentwicklung | 19 |
| Joachim Kuss | |
| Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen | 29 |
| Ulrich Krystek und Mischa Lentz | |
| Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen | 53 |
| Klaus Lintemeier | |
| Reputationskrisen | 69 |
| Kurt Imhof | |
| Krisen als soziale Konstruktion: zur institutionellen Logik des Krisenmanagements und der Krisenkommunikation | 93 |
| Swaran Sandhu | |

Teil II Strukturen

| | |
|--|-----|
| Krisenwahrnehmung und Krisenbewältigung | 117 |
| Georg Schreyögg und Simone M. Ostermann | |
| Interorganizational Crisis Management | 139 |
| Olivier Berthod, Gordon Müller-Seitz und Jörg Sydow | |
| Krise, Krisenmanagement und Krisenkommunikation | 153 |
| Klaus Merten | |

| | |
|--|-----|
| Krisenkommunikation und Media Relations | 175 |
| Juliana Raupp | |
| Internal Crisis Communication – The Future of Crisis Management | 195 |
| Mats Heide | |
| Transboundary and Cultural Crisis Communication | 211 |
| Jesper Falkheimer | |
| Strukturen und Prozesse juristischer Krisen | 225 |
| Matthias Prinz | |
| | |
| Teil III Handlungsfelder | |
| | |
| Die Managementperspektive im Krisenmanagement – Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen? | 237 |
| Armin Töpfer | |
| Krisenmanagement beginnt im Aufsichtsrat | 269 |
| Victor Schmid | |
| Litigation-PR: Strategische Rechtskommunikation bei Unternehmenskrisen | 291 |
| Alexander Schmitt-Geiger | |
| In der Krise ist vor der Krise – wie man durch systematische Vorbereitung Krisen eindämmt und Katastrophen verhindert | 305 |
| Anfried Baier-Fuchs | |
| Erfolgskritische Faktoren der angewandten Krisenkommunikation | 317 |
| Martin Riecken | |
| Krisenkommunikation und Soziale Medien in der vernetzten Gesellschaft – Theoretische Perspektive und empirische Befunde | 331 |
| Friederike Schultz und Sonja Utz | |
| Krise 2.0: Erfolgreiches Reputationsmanagement mit Social Media | 343 |
| Thorsten Hofmann | |
| Strategische Krisenevaluation im Zeitalter von Social Media | 359 |
| Nanette Besson | |
| Strukturen und Prozesse der Krisenkommunikation – Wie die Zusammenarbeit mit Agenturen und Dienstleistern funktioniert | 379 |
| Joachim Klewes und Dirk Popp | |
| Future of Crisis Communication | 395 |
| Timothy Coombs | |

Teil IV Grenzen

| | |
|--|-----|
| Krisenmanagement im kommunikativen Binnenraum | 405 |
| Hartwin Möhrle | |
| Kommunikative Grenzen des Krisenmanagements | 413 |
| Olaf Hoffjann | |

Autorenportraits

Die Beiträge in diesem Handbuch wurden von diesen Autoren verfasst.

Anfried Baier-Fuchs, M.A., begann ihre Karriere beim Wissenschaftlichen Dienst des Deutschen Bundestages, war bei den Vereinten Nationen sowie dem Presse- und Informationsamt der Bundesregierung tätig und nahm anschließend in der Gruppe Rhône-Poulenc die Position eines Deputy Vice President Communications Europe ein. Bei der Deutschen Bahn verantwortete sie zunächst als Leiterin des Zentralbereichs Konzernkommunikation u. a. die komplette interne und externe Kommunikation während der ersten Stufe der Bahnprivatisierung. Anschließend wurde sie zum Bereichsvorstand berufen. Als Top-Managerin, Beraterin und Dozentin verfügt sie über umfassende, auch internationale Erfahrung im Bereich der politischen Kommunikation sowie der Krisenkommunikation.

Dr. Olivier Berthod works at the Management Department of the School of Business & Economics at the Freie Universität Berlin. His research deals with public and private organizations in the face of societal conflicts, crises, and emergencies and has reported on issues as diverse as the protection of World Heritage sites, the last minutes before an airplane crash, and food borne diseases.

Dr. Nannette Aimée Besson ist Expertin auf dem Gebiet der PR-Evaluation. Sie ist Inhaberin des Dr. Besson Fachverlags und der Evaluationsberatung evaluamus GmbH. Freiberuflich ist sie als Dozentin, Trainerin und Autorin tätig. Nanette Besson beschäftigt sich seit 1995 mit dem Thema „Erfassung, Bewertung und Steuerung von Kommunikation“. Ihre Dissertation „Strategische PR-Evaluation“ erschien 2008 in dritter Auflage im VS Verlag für Sozialwissenschaften. Das Praktikerhandbuch „PR-Evaluation und Kommunikationscontrolling“ veröffentlichte sie im September 2012. In ihrem Blog blog.pr-evaluation.de schreibt sie seit 2007 Beiträge zu dem Thema. Ihr erster Artikel zum Thema Krisenevaluation erschien im Sammelband *Krisenmanagement in der Mediengesellschaft* (Nolting/Thießen, VS Verlag für Sozialwissenschaften 2008).

Dr. Timothy Coombs is a Professor in the Nicholson School of Communication at the University of Central Florida. His research centers on crisis communication and activist use of public relations. He is the author of *Ongoing Crisis Communication* and co-editor of the *Handbook of Crisis Communication*.

Jesper Falkheimer, Ph.D., is Professor in Strategic Communication at the Department of Strategic Communication, Campus Helsingborg, Lund University, Sweden. He is also Rector for Campus Helsingborg. Falkheimer has published several books, chapters and scientific articles (e.g. in *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *International Journal of Strategic Communication* and *Corporate Communication: an International Journal*). During several years his research has focused on crisis communication. During 2011-2013 he works with a major research project on societal crises and threats (terrorism, climate and financial crises) together with Eva-Karin Olsson, National Defence College, funded by the Swedish Emergency Management Agency. He also has business experience as a consultant, and is an executive board member of the PR-agency Gullers Group as well as Swedish Association of Communication Professionals.

Mats Heide, Ph.D., is professor in strategic communication at Lund University, Campus Helsingborg in Sweden, where he has been one of the driving forces behind the development of two bachelor programs and two master's programs in strategic communication. He received his Ph.D. from Lund University in 2002 on a doctoral thesis focusing on intranet and knowledge management. His primary research interests are strategic communication in general, and more specifically crisis communication, change communication, philosophy of science, social media and branding. During 2011-2013 Heide is project leader for a three years research project on internal crisis communication at large University Hospital. Heide is author, co-author and co-editor of ten books and numerous book chapters, e.g. in *Handbook of crisis communication* (2010) and *Encyclopedia of public relations* (2013). His work is also published in journals such as *Corporate Communications: An International Journal*, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, and *International Journal of Strategic Communication*.

Prof. Dr. Olaf Hoffjan, Jg. 1971, hat eine Professur im Studiengang Medienmanagement an der Ostfalia Hochschule (Salzgitter). Zuvor war er fünf Jahre Professor für Kommunikationsmanagement an der Mediadesign Hochschule in Berlin. Davor langjährige Erfahrung in der Kommunikationspraxis. Forschungsschwerpunkte: Theorie der Public Relations, Public Affairs und Vertrauen in PR.

Prof. Dr. Thorsten Hofmann verantwortet an der Quadriga Hochschule Berlin den Fachbereich Politics & Public Affairs und ist Lehrbeauftragter für Krisen- und Risikokommunikation an verschiedenen internationalen Hochschulen. Er ist geschäftsführender Gesellschafter von ADVICE PARTNERS (www.advicepartners.de) und verantwortet die Business Unit crisadvice® und ReputationAdvice. Seine Beratungsschwerpunkte sind

Risiko- und Krisenkommunikation, Reputationsmanagement, Kommunikation mit politischen Stakeholdergruppen sowie Mediencoachings und Verhandlungsberatung. Vor seiner Tätigkeit bei ADVICE PARTNERS sammelt er langjährige, operative Erfahrung u. a. in Geschäftsbereichen verschiedener Ministerien und in der Beratung und Risiko-Analyse für Mitglieder der Bundesregierung. Er ist Vorsitzender der „Crisis Task Force“ des internationalen Agenturnetzwerkes ECCO International Public Relations Ltd.

Kurt Imhof ist Ordentlicher Professor für Publizistikwissenschaft und Soziologie am „Institut für Publizistikwissenschaft und Medienforschung (IPMZ)“ und am „Soziologischen Institut der Universität Zürich (SUZ)“. Leiter „Forschungsbereich Öffentlichkeit und Gesellschaft (fög)“ der Universität Zürich. Mitglied beim „National Center of Competence in Research (NCCR): Challenges to Democracy in the 21st Century“. Arbeitsschwerpunkte: Öffentlichkeits- und Mediensoziologie, Sozialtheorie, Soziologie sozialen Wandels, Minderheiten- und Religionssoziologie.

Prof. Dr. Joachim Klewes lehrt als Honorarprofessor an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und ist u. a. als Senior Partner der europaweit führenden Kommunikationsagentur Ketchum Pleon tätig. 1988 gründete er gemeinsam mit Paul J. Kohtes die Kommunikationsberatung Kohtes & Klewes, aus der die heutige Ketchum Pleon GmbH hervorgegangen ist. Außerdem führt Klewes die von ihm gegründete Change Centre Foundation mit Sitz im Schloss Pesch bei Düsseldorf, ein Think Tank zu Innovation und Wandel.

Prof. Dr. Ulrich Krystek ist seit dem Jahre 2000 Honorarprofessor an der Technischen Universität Berlin und Leiter des Lehrgebiets Strategisches Controlling. Nach dem Abschluss des Studiums der Wirtschaftswissenschaften und Promotion an der Justus Liebig Universität in Gießen folgte eine mehrjährige Tätigkeit als Prokurist und Leiter der Beteiligungsabteilung in einem internationalen Industriekonzern. 1984 wurde er zum Professor an die FH Worms berufen. Von 1996 bis 2000 übernahm er zudem eine Gastprofessur an der Technischen Universität Berlin. Die Forschungsschwerpunkte von Herrn Krystek liegen in den Bereichen Früherkennung / Frühaufklärung, Unternehmenskrisen und Krisenmanagement sowie Vertrauen als Basis erfolgreicher Unternehmensführung.

Joachim Kuss Nach dem Studium der Theologie, Philosophie und Marketingkommunikation sowie Stationen in der Werbung und der Online-Redaktion eines Fernsehsenders arbeitete Joachim Kuss ab 2000 bei Kohtes Klewes, zuletzt als Senior Consultant bei Ketchum Pleon. 2010 wechselte er zur Carl Zeiss AG und war dort für Leadership and Executive Board Communication zuständig. Seit Oktober 2012 verantwortet er die Kommunikation des Unternehmensbereichs Augenoptik der Carl Zeiss Gruppe.

Dr.-Ing. Mischa Lentz ist seit 2013 bei der European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) in London im Bereich Banking beschäftigt und dort insbesondere für Investitionen in die kommunale Infrastruktur in Osteuropa, Zentralasien und Nordafrika

verantwortlich. Nach Abschluss seines Studiums des Wirtschaftsingenieurwesens war Herr Lenz als Senior Consultant bei PwC tätig und verfügt über weitreichende Erfahrungswerte auf komplexen und internationalen Restrukturierungsprojekten, sowie in dem Bereich "distressed M&A". 2011 wurde Herr Lenz wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrgebiet Strategisches Controlling der Technischen Universität Berlin, Dozent an der Hochschule für Wirtschaft und Verwaltung und promovierte im Themenbereich insolvenzspezifischer Unternehmenssanierungen.

Klaus Lintemeier studierte an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster Germanistik und Philosophie. Berufseinstieg bei der WGZ Bank AG, danach von 1993 bis 2000 Leiter Unternehmenskommunikation und Pressesprecher der Stadtwerke Hannover AG (enercity). Geschäftsführer und Gesellschafter bei Deekeling Arndt Advisors in Communications GmbH (Düsseldorf, München) sowie Partner bei der Kommunikationsberatung The Counselors AG (Zürich) bis 2011. Gründung von Lintemeier Stakeholder Relations im Jahr 2011. Klaus Lintemeier verfügt über langjährige Erfahrungen im Bereich der Strategieberatung, der Stakeholder-Kommunikation, im Krisen- und Change Management.

Klaus Merten Studium der Mathematik und Informatik an der TH Aachen, der Geschichte, Publizistik und Soziologie an der Universität Münster, der Soziologie und Mathematik an der Universität Bielefeld. 1975 Promotion über den Kommunikationsbegriff, 1979 Professor für empirische Sozialforschung an der Universität Gießen, 1984 Professor für empirische Kommunikationsforschung an der Universität Münster (Emeritus seit 2006), Gastprofessor an in- und ausländischen Universitäten. Top Award International Communication Association (ICA), Top Award Thyssenstiftung. Arbeitsgebiete: Theorie und Methoden der Kommunikationsforschung, Wirkungsforschung, PR. Gründer von COMDAT Medienforschung GmbH, PR+plus GmbH und und com+plus GmbH.

Hartwin Möhrle ist geschäftsführender Gesellschafter und Mitbegründer der Kommunikationsagentur A&B One. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Unternehmenskommunikation, Krisen- und Risikokommunikation, Issues-Management und Compliance. Er verantwortet den Kompetenzbereichs Risiko- und Krisenkommunikation bei A&B One und berät unterschiedliche Branchen, Konzerne, Mittelstand und Einzelpersonen in akuten Krisen und in der Krisenprävention. Nach dem Studium der Pädagogik, Germanistik und Musik war Hartwin Möhrle als Journalist und Chefredakteur tätig. Hartwin Möhrle ist Dozent am Schweizerischen PR-Institut, an der Frankfurt School of Finance & Management und ausgebildeter Coach. Er veröffentlicht kontinuierlich zu Themen der Krisen- und Risikokommunikation

Dr. Gordon Müller-Seitz is a senior researcher at the Management Department of the School of Business & Economics at the Freie Universität Berlin. His research interests are strategic network and innovation management phenomena, whereby the way

organizations face uncertainty remains a key aspect. In his empirical work he targets, among other things, uncertainties and risks in the field of semiconductor manufacturing and disease outbreaks.

Dipl.-Kffr. Simone M. Ostermann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Organisation und Führung am FB Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin. Sie studierte Betriebswirtschaftslehre und Psychologie an der Freien Universität Berlin und der Macquarie University Sydney. In ihrer Dissertation beschäftigt sich Frau Ostermann mit dem Management von Unsicherheit und dem Unerwarteten und hat dies empirisch in Kooperation mit einer Universitätsklinik untersucht. Neben dem Management von Unerwartetem beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig weiterhin mit Fragestellungen aus dem Bereich der Organisationskultur, organisationalem Wandel und qualitativen Forschungsmethoden.

Dirk Popp ist CEO von Ketchum Pleon Germany sowie seit 2003 Mitglied im Management Board Pleon Deutschland. Er gilt als ausgewiesener Krisenexperte vor allem für schwierigste Aufgaben. Neben Krisenkommunikation sind seine Themen Change Communications, Corporate Communications, Top-Executive-Coaching und Medienarbeit. Unter anderem betreut er verschiedene Dax- und MDAX-Unternehmen, Lebensmittel-produzenten, Finanzdienstleister, Technologiefirmen, Kliniken sowie Mittelständler. Popp war Lehrbeauftragter an der Technischen Universität Dresden und schreibt regelmäßig auf seinem Blog www.crisiseverywhere.com.

Prof. Dr. Matthias Prinz hat an der Universität Hamburg (Dr. jur.) und der Harvard Law School (Master of Laws) Jura studiert. Er ist in New York und Hamburg als Rechtsanwalt zugelassen, ist Lehrbeauftragter an der FU Berlin und hat dort die Berlin Media Professional School mitgegründet. Prinz beschäftigt sich als Rechtsanwalt in der von ihm 1985 gegründeten Rechtsanwaltskanzlei (www.prinzlaw.com), ebenso wie in der Lehre und zahlreichen Veröffentlichungen mit negativer Medienberichterstattung, Kommunikationskrisen und Litigation-PR.

Dr. Juliana Raupp ist Professorin für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft mit dem Schwerpunkt Organisationskommunikation am Institut für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft, Freie Universität Berlin. Forschungsschwerpunkte: Organisationskommunikation, Politische Kommunikation, Krisen- & Risikokommunikation, Netzwerkanalyse.

Martin Riecken Director Group Communications der Deutsche Lufthansa AG für Europa und leitet zudem die internationale Kommunikation. Zudem ist er für die strategische Planung der Krisenkommunikation des Unternehmens verantwortlich. Von 2007-2012 war er für Lufthansa als Director Corporate Communications The Americas in New York tätig. Davor sprach er als Vice President Corporate Communications

für das Cateringunternehmen LSG Sky Chefs und leitete von 2000–2005 den Bereich Onlinekommunikation der Lufthansa. Seine Berufslaufbahn begann er 1995 als Manager Public Relations beim Energiekonzern E.ON AG in Düsseldorf. Martin Riecken hat Publizistik und Kommunikationswissenschaften sowie Wirtschaftswissenschaften und Politik an der Ruhr-Universität Bochum studiert.

Prof. Dr. Swaran Sandhu ist Professor für Unternehmenskommunikation mit Schwerpunkt Public Relations an der Hochschule der Medien, Stuttgart. Seine Forschungsfelder sind Public Relations und Legitimität, Neo-Institutionalismus und die kommunikative Konstitution von Organisationen.

Univ.-Prof. Dr. Georg Schreyögg ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität Berlin. Sein Schriftenverzeichnis weist mehr als 200 Publikationen aus den Gebieten der Managementlehre, der Organisationstheorie, der Unternehmensverfassung und des Strategischen Managements aus. Seine aktuellen Forschungsschwerpunkte sind: Dynamische Kompetenzen, organisationale Pfadabhängigkeit und Innovationsmanagement. Prof. Schreyögg ist Mitglied des Editorial Boards verschiedener internationaler Zeitschriften. Er ist derzeit Sprecher des DFG-Graduiertenkollegs: Pfade organisatorischer Prozesse am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin.

Dr. Friederike Schultz ist Assistant Professor in Organizational Communication/ Public Relations and New Media am Department of Communication Science der VU University Amsterdam. Ihre Forschungen fokussieren sich auf Krisenkommunikation, New Media, CSR Kommunikation und Netzwerkanalysen. Sie hat an der Freien Universität Berlin promoviert und als Gastprofessorin an der Universität Erfurt und der Universität St. Gallen gearbeitet. Friederike Schultz hat in großen internationalen Fachzeitschriften publiziert (z. B., Journal of Management Studies, Public Relations Review) und zudem eine langjährige Praxiserfahrung als Strategische Beraterin und Creative Director in den Bereichen Online Medien und Unternehmenskommunikation.

Dr. Victor Schmid promovierte an der Universität Zürich, war zunächst als Journalist tätig, wurde dann zum Kommunikationschef eines Schweizer Regierungsmitgliedes und Bundespräsidenten berufen. Danach Mitglied der Konzernleitung eines internationalen Technologiekonzerns. Mitbegründer des renommierten Schweizer Kommunikations- und Wirtschaftsberatungsunternehmens Hirzel.Neef.Schmid.Konsulenten in Zürich, Bern und Genf. Daneben wirkte Schmid als Dozent für Public Affairs und Kommunikation an verschiedenen Hochschulen. Er verfügt über umfassende Erfahrungen im Bereich der Krisenkommunikation, der Politikberatung und des Lobbyings.

Alexander M. Schmitt-Geiger, Jg. 1973, ist Inhaber der auf Litigation-PR, politische Kommunikation und PR für Rechtsanwalts-, Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungskanzleien spezialisierten Agentur COMMUNICATION PUBLIC AFFAIRS in München.

Er studierte Rechts- und Politikwissenschaften in Passau und München und hat einen Lehrauftrag für Lobbying an der Macromedia Hochschule für Medien und Kommunikation (MHMK) in München. Zuvor war er als PR-Berater in Agenturen, einer sicherheitspolitischen Einrichtung und in der öffentlichen Verwaltung tätig.

Dr. Jörg Sydow is a Professor of Management at the School of Business & Economics of the Freie Universität Berlin. His research focuses on organization and information technology, strategic partnering, outsourcing, inter-firm networks in service and science-based industries, industrial relations, innovation and project management, as well as organization and management theory.

Univ.-Prof. Dr. Armin Töpfer ist Leiter der Forschungsgruppe Marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen Universität Dresden sowie der M+M Six Sigma Akademie und der Forschungsgruppe Management+Marketing in Kassel. Er arbeitet seit vielen Jahren mit großen und mittelständischen Unternehmen sowie Krankenhäusern unter anderem auf den Gebieten Prozessoptimierung und Ganzheitliches Qualitätsmanagement/ Business Excellence sowie Restrukturierungs- und Krisenmanagement zusammen. Er ist Mitglied bzw. Vorsitzender in Beiräten, Gutachtergremien und Jurys.

Dr. Ansgar Thießen ist Managing Director von Knobel, einer Managementberatung für strategische Kommunikation und Stakeholderbeziehungen in Zug (Schweiz). Er berät börsenkotierte, mittelständische und Familienunternehmen in erfolgskritischen Situationen und Strategieprogrammen. Sein Beratungsfokus liegt auf Reorganisationen und Managementkrisen sowie dem Stakeholder Management. Er sitzt im Vorstand des Schweizer Verbands für Krisenkommunikation.

Dr. Sonja Utz ist Associate Professor für New Media am Department of Communication Science der VU University Amsterdam sowie Associate Professor für Social Media und Reputation Management an der NHL Leeuwarden. Sie hat in Sozialpsychologie an der Katholischen Universität Eichstätt promoviert. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich Nutzung und Effekte von Social Media in der interpersonellen und organisationalen Kommunikation, Online Reputationsmanagement, Krisenkommunikation. Ihre Arbeit wurde in großen, internationalen Fachzeitschriften publiziert (z. B., Journal of Computer-Mediated Communication, Communication Research, Computers in Human Behavior). Im Jahr 2012 erhielt sie das renommierte „ERC Starting Grant“ der EU für ihr Projekt „Redefining tie strength – how social media (can) help us to get non-redundant useful information and emotional support“.

Der Krisenbegriff wird – ebenso wie der Strategiebegriff – je nach Kontext recht unterschiedlich ausgelegt. Vor allem versteht das Management oft etwas anderes unter einer Krise, als ihre Kommunikationsverantwortlichen. Während die einen stark vonseiten der Unternehmensführung argumentieren, sehen die anderen Krisen eher aus der Brille der Wahrnehmung Dritter. Beides hängt aber eng miteinander zusammen, insbesondere vor dem Hintergrund kritischer Stakeholderdebatten. Unternehmensführung lässt sich nicht gänzlich losgelöst von öffentlicher Wahrnehmung vollziehen, Kommunikation losgelöst von Strategieprozessen ebenso nicht.

Von der sozialen Konstruktion über die Unterbrechung eines Prozessverlaufes bis hin zu in Zahlen ausdrückbare Sondersituationen aufseiten der Unternehmensführung wird unter Krise damit so ziemlich alles zusammengefasst was sich irgendwie zusammenfassen lässt. Weder gibt es einen klaren Definitionsrahmen, noch hilft die Differenz oder Gegenüberstellung der verschiedenen Konzepte, Krisen eindeutig zu klären. Eventuell ist das aber auch nicht notwendig – denn je nach Kontext haben Sondersituationen Konsequenzen sowohl für Unternehmensführung wie auch das Management von Stakeholdern. Gleichsam öffentlich wie nicht-öffentlich.

Das Grundlagenkapitel sucht daher nicht nach einer Antwort, auf die Frage „Was ist eine Krise?“, sondern führt zentrale Denkweisen zusammen. So zeigt der erste Beitrag was Krisen in der Organisationsentwicklung und im Strategiediskurs bedeuten. Anschließend wird eine umfassende Definition von Krisen im Unternehmenskontext dargestellt, bevor Krisen in den Kontext des Stakeholder Managements gestellt werden. Der Beitrag über Reputationskrisen nimmt dann die Perspektive der öffentlichen Kommunikation und der Vertrauenskonstitution ein, bevor Krisen abschließend als soziale Konstruktion beschrieben werden.

Krisenmanagement

Ansgar Thießen

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag ist die inhaltliche Klammer für das Handbuch Krisenmanagement. Er führt erstens die zugrundeliegende Perspektive des Stakeholder Managements ein. Zweitens entfaltet er den Paradigmenwechsel eines klassischen Krisenmanagements hin zu einem post-modernen Krisenmanagement. Drittens schließlich werden alle im Handbuch behandelten Themenschwerpunkte eingeführt und in einen inhaltlichen Zusammenhang gestellt.

1 Akzeptanz und Durchsetzungskraft unternehmerischer Vorhaben

Wenn Fredmund Malik über Unternehmensführung schreibt, dann liegt dem eine grundlegende Perspektive zugrunde: Das so genannte Shareholder Management (vgl. Malik 2011). Unternehmen sind demnach in erster Linie ihren Anteilseignern verpflichtet und richten alles unternehmerische Handeln nach ihren Ansprüchen aus. Eine Perspektive, die dem ein Stück weit entgegensteht ist die des Stakeholder Managements von R. Edward Freeman (vgl. Freeman 1984). Sie wendet sich ab von einer reinen Orientierung an Kapitalgebern und rückt eine Einbettung von Unternehmen in eine Vielzahl von Ansprüchen ins Zentrum. Unternehmen, so Freeman, müssen sich legitimieren gegenüber Anteilseignern, Mitarbeitenden, gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, Wettbewerbern, Regierungen, und vielen mehr (vgl. ebd., S. 55).

Das entscheidende an dieser Betrachtungsweise ist, dass Stakeholder Management einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet (vgl. hierzu v. a. Freeman et al. 2007). Denn wer

A. Thießen (✉)

Knobel Corporate Communications, Sennweidstr. 35, 6312 Steinhausen, Schweiz

e-mail: a.thiessen@knobel.ch

in der Lage ist, Ansprüche in unternehmerische Entscheidungsprozesse systematisch mit einzubeziehen, kann diesen von Beginn an zu Akzeptanz und Durchsetzungskraft verhelfen. Der Stakeholderansatz ist also ein Managementkonzept (vgl. hierzu auch Lintemeier et al. 2013, S. 14) das die Ansprüche von Anteilseignern, Kunden oder Mitarbeitern denen von Anwohnern, Interessenvertretern oder NGO gleichstellt. Es sichert die Beziehungen zu Anspruchsgruppen, die – ebenso wie Unternehmen – selbst einem starken Wandel unterliegen. Erst die ernsthafte Auseinandersetzung mit diesen Beziehungen ermöglicht es, Zweifel und Unsicherheiten auszuräumen und unternehmerische Entscheidungen abzusichern.

Die grundsätzliche Gleichbehandlung von Anspruchsgruppen mag auf den ersten Blick verwirren. Ist das Ziel unternehmerischen Handelns doch die Wertschöpfung: „The business of business is business“, das Milton Friedmann zugesprochene Wort bleibt die zentrale Handlungsmaxime jeden Managements. Doch haben Globalisierung, deregulierte Märkte oder gesellschaftliche Veränderungen der vergangenen Jahre eine Gemengelage an Ansprüchen hervorgerufen, innerhalb der sich die unternehmerische Entscheidungsfindung neu orientieren muss. Hansen, Ibarra und Peyer zeigen in einer Studie der Harvard University an den 100 erfolgreichsten CEO:

Many management thinkers argue that it is no longer enough to do well financially; companies also need to improve the well-being of (or at least not harm) the communities in which they operate [...] (Hansen et al. 2013, S. 89).

Die These, verantwortungsvolles Handeln und das Einbeziehen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen erhöhe automatisch die Bottom Line ist wiederum zu einfach. Viele erfolgreiche Unternehmen, und das zeigt die Studie ebenfalls, verfolgen keinerlei soziale oder ökologische Strategien, andere widersprechen sich gar mit derartigen Konzepten zu ihrer eigenen wirtschaftlichen Strategie. Und dennoch: rund fünf Prozent der erfolgreichsten Unternehmen der Welt haben es geschafft, einen starken finanziellen Erfolg zu erreichen, nicht obwohl sondern weil sie es geschafft haben, gesellschaftliche und umweltbezogene Ansprüche in ihre unternehmerische Strategie zu integrieren (vgl. ebd.).

Wer Stakeholder Management zweitens als Informationsmanagement versteht, liegt ebenso falsch. Stakeholder Management ist kein Kommunikationsinstrument. Es ist „a new story of business“ (vgl. Freeman 2010), eine Denkweise für die Führung und Gestaltung von Geschäftsprozessen.¹

Stakeholder Management wird drittens irrtümlich oft erst dann in Unternehmen eingeführt, wenn sie in der Kritik stehen. Das Management von Ansprüchen beginnt demnach oft erst, wenn Stakeholder ihre Ansprüche (öffentlichkeitswirksam) kritisch geltend

¹ Als 1994 der amerikanische IT-Konzern Apple für nicht austauschbare Batterien in seinen Produkten kritisiert wurde, war dies der Beginn, für konsequent in sämtliche Entwicklungsbereiche integrierte Umweltvorgaben. Heute ist die Umweltverträglichkeit der Produkte Teil der Differenzierung am Markt – und Apple zeitweise das wertvollste börsennotierte Unternehmen der Welt.

machen oder sie sich in ihren Ansprüchen nicht ernst genommen sehen. Das Stakeholder Management hat in einer Krise aber nur dann Bestand, wenn man auf belastbare Beziehungen zurückgreifen kann und Meinungsbildner (oft über Jahre) kennt und sie Teil des operativen Managements geworden sind.

Die Stakeholderperspektive ist das zugrundeliegende Argumentarium für das Handbuch Krisenmanagement. Maßgabe guten Krisenmanagements ist also nicht der finanzielle Erfolg oder die geschützte Reputation. Maßgabe ist die Akzeptanz und Durchsetzungskraft unternehmerischer Entscheide in Krisen. Entsprechend widmen sich die Inhalte des Handbuchs neuen Denkweisen und Erkenntnissen, um so seinen Beitrag für die Beschreibung eines post-modernen Krisenmanagements zu leisten.

2 Paradigmenwechsel des Krisenmanagements

Sowohl die akademische Forschung wie auch die Praxis des Krisenmanagements haben sich entscheidend weiterentwickelt. Das Erklären kausaler Zusammenhänge (wenn das passiert, dann ist diese Strategie die richtige) und isolierte Ansätze (Krisenmanagement, Krisenkommunikation, juristische Argumentation in Krisen, usw.) haben das bisherige Denken und Handeln des Krisenmanagements geprägt. Doch neue empirische Erkenntnisse vor allem aus der Organisationsforschung und völlig veränderte Rahmenbedingungen für Unternehmen (u. a. das Verschwinden von Landesgrenzen, eine Dialogfähigkeit von Anspruchsgruppen, gesellschaftliche-/ökologische-/Menschenrechtsansprüche, Geschwindigkeit von Marktentwicklungen, juristisches Neuland oder die Einschränkungen nicht-lokaler Gesetzgeber) haben ein post-modernes Krisenmanagement hervorgebracht. Analog zu einer Neuorientierung strategischer Denkweisen, unterliegt das Krisenmanagement heute einem Postulat der Umsetzbarkeit (Krisenmanagement als Mobilisierung operativen Handelns), einem Postulat des Sinnmodells (Krisenmanagement als regulative Leitidee), einem Postulat der Begegnung von Diskontinuität (Krisenmanagement nicht als Übertragen bekannter Lösungsansätze, sondern als Formulierung von Neuem) und einem Postulat der Potenzialorientierung (Krisenmanagement nicht als starrer Reiz-Reaktions-Mechanismus, sondern als (spontanes) Abwägen von Potenzialen) (vgl. Kuss et al. 2012: 212ff.).

2.1 Krisenmanagement als Teil unternehmerischer Evolution

Gefühlte 99 % der akademischen Beiträge über Krisenmanagement beginnen mit der These, dass Krisen in den letzten Jahren scheinbar deutlich zugenommen haben. Vertritt man aber die Ansicht, dass Krisen für Unternehmen Teil einer normalen unternehmerischen Evolution sind und technologiegetriebene Transparenz dieser Evolution eine öffentliche Bühne geben, so sind Krisen tatsächlich nicht mehr als ein für Unternehmen normales Phänomen. Die spannende Frage ist somit nicht, ob die Anzahl Krisen zugenommen hat oder nicht, sondern wie sie eintreffen und man mit ihnen umgeht.

Im Prozess der Unternehmensentwicklung entstehen Krisen entweder durch ungeplantes Unternehmensverhalten oder durch nicht oder falsch antizipiertes Umweltverhalten (vgl. Hutzschenreuter 2006, S. 8f.). Entsprechend beschäftigt sich der eine Teil akademischer Krisenforschung mit Krisenerkennung, diagnostischen Instrumenten, Sanierungscontrolling, Bilanzanalysen, Business Continuity, Sanierungsfinanzierung, und dergleichen mehr. Der andere Teil sind Forschungsarbeiten zu Umweltbedingungen wie Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmerorganisationen, Regulatoren, sogar volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen (vgl. für einen guten Überblick Hutzschenreuter und Griess-Nega 2006). Insgesamt, so scheint es, beginnt die theoretische und empirische Krisenforschung erst langsam einen progressiven Weg in neue Inhalte und Methoden zu gehen. So liegt der Fokus theoretischer Krisenforschung heute auf sozial-psychologischen Konzepten, Forschungsarbeiten über unternehmerischen Lebenszyklen, situativen Konzepten des organisatorischen Wandels und vor allem chaostheoretischen Studien (vgl. Hutzschenreuter 2006, S. 27ff.). In der empirischen Forschung schaffen es kennzahlenbasierte Studien (Diskriminanzanalysen, logische Regressionsanalysen, Fuzzy-Set-Analysen, u. a.) ebenso wie qualitative Studien (Konkursstatistiken, Analysen des operativen Managements oder vor allem Inhaltsanalysen), die Erkenntnisse weiter zu schärfen (vgl. ebd.).

Die Herausforderung wird es sein, betretene Pfade wie Krisenklassifizierungen und Reiz-Reaktions-Management zu verlassen und Antworten auf die brennenden Managementfragen in einer „world of constant change“ (Zook und Allen 2012) zu geben. Unternehmensführung wird künftig nicht mehr einzig an operativer Leistung gemessen, sondern an Unternehmenswerten, Innovationen (vgl. z. B. die Inhalte des World Economic Forum 2013), ständigen strategischen Erneuerungen (vgl. z. B. die Evolution der Geschäftsmodelle von Amazon.com), der Begeisterung der Mitarbeitenden oder der Ideologie des Managements (vgl. hierzu v. a. Hamel 2012). Die Relevanz der bisherigen Forschungserkenntnisse ist eher eine Rückschau und dient dem Verstehen. Künftige Forschungsarbeiten müssen hieran anknüpfen und sich stärker auf progressive Entwicklungen im Management konzentrieren und Antworten suchen auf ein sich völlig veränderndes Unternehmensumfeld.

2.2 Krisenkommunikation als Improvisation innerhalb eines strategischen Rahmens

Das Forschungsfeld der Krisenkommunikation ließ sich bislang in drei Forschungsschwerpunkte untergliedern: die institutionell orientierte Krisenkommunikationsforschung (also die Forschungsarbeiten, die sich aus der Perspektive von Organisationsstrukturen und den Eigenschaften von Organisationsfunktionsträgern beschäftigen), die instrumentell orientierte Krisenkommunikationsforschung (mit dem Fokus auf Instrumenten, Phasen, Mechanismen, wenn-dann-Modellen) und die symbolisch-relationale Krisenkommunikationsforschung (vor allem die Gestaltung von Botschaften und rhetorischen Effekten) (vgl. Löffelholz und Schwarz 2008: 23ff.).

Mit ihrem Aufsatz „On dropping the crisis communication tools“ (vgl. Falkheimer und Heide 2009: 403f.) haben Falkheimer und Heide (beide Autoren in diesem Handbuch) dieser Dreiteilung eine vierte hinzugefügt: die post-moderne Krisenkommunikationsforschung (vgl. hierzu auch Thießén 2011). Sie beschäftigt sich heute neu mit Phänomenen der Nicht-Planbarkeit, der Spontanität, dem Chaos, der Überkomplexität von Situationen, dem irrationalen Handeln von Entscheidern, dem Einbeziehen von Erfahrungswissen, dem Überschreiten von Organisationsstrukturen (vgl. hierzu auch Berthold/ Müller-Seitz/ Sydow in diesem Band) oder dem Management von Ansprüchen. Nicht die Planbarkeit, sondern der Umgang mit Improvisation und Spontanität steht hier im Zentrum der Forschungsarbeiten. Post-moderne Krisenkommunikation trägt auch neuen Organisationsformen wie z. B. Crowd-Collaboration Rechnung und ist damit ein Forschungsfeld, das sich auf die Zukunftsfragen der Krisenkommunikation eingestellt hat.

Charakteristika traditioneller und postmoderner Krisenkommunikation

| | Traditionelle Krisenkommunikation | Postmoderne Krisenkommunikation |
|-----------------------|--|---|
| Organisationsform | Zentralisiert (straffe Systeme) | Dezentralisiert (lockere Systeme) |
| Prozessfokus | Operational, durchdringend, technisch | Krisenprävention, operational-strategisch |
| Führung und Kontrolle | Rationale Planung durch Regeln und Anweisungen | Improvisation innerhalb eines trainierten strategischen Rahmens |
| Kommunikationsfokus | Der Sender steht im Zentrum: „erzähle und predige“ | Öffentliche Ansprüche stehen im Zentrum: „versteh, verbinde und integriere“ |
| Kommunikator | Ein zentraler Sprecher | Netzwerk von Kommunikatoren und Dialogen |
| Medienwahl | Massenmedien | Massenmedien, Minderheiten- und Mikromedien, interpersonaler Dialog |
| Kommunikationsziele | Öffentlichkeit wurde informiert und wiederholt die Inhalte | Anspruchsgruppen verstehen und handeln selbständig |

(i. A. a. Falkheimer und Heide 2009)

Diese Weiterentwicklung gilt gleichermassen auch für die methodischen Herangehensweisen. Präge bis anhin vor allem die Diskussion von Fallstudien das Forschungsfeld, so sind es heute semantische Analysen, Inhaltsanalysen, Experimente, Entscheidungsbäume, Wahrscheinlichkeitsrechnungen, Komplexitätsanalysen und viele mehr. Der Ruf nach interdisziplinärer Forschung in Bezug auf die Inhalte wie Methodik wird zunehmend mit fachbereichsübergreifenden Studien beantwortet (vgl. Taylor 2010: 698ff.). Während lange die benachbarten Forschungsfelder allenfalls das Issues Management, Risikomanagement, Reputationsmanagement oder Business Continuity waren (vgl.

Coombs 2010: 54ff.) so sind es heute Psychologie oder Organisationsforschung sowie Methoden wie strategic foresight, fuzzy cognitive mapping oder Entscheidungsfindung.

Insgesamt ist die akademische Forschung im Bereich Krisenmanagement und -kommunikation inhaltlich wie methodisch aufgebrochen zu neuen (interdisziplinären) Denkweisen. Sie beschreiben im Grunde systematisch das, was im praktischen Krisenmanagement längst Alltag ist. Die Ergebnisse aus dieser Systematisierung lassen prospektiv spannende Erkenntnisse erhoffen – nicht nur für den akademischen Diskurs.

2.3 Krisenmanagement als Stakeholder Management

Im praktischen Krisenmanagement sind innovative Formate längst angekommen. Das gilt insbesondere für das Krisenmanagement als Stakeholder Management. „In der Krise verschiebt sich häufig die Balance zwischen [...] Stakeholdern“ (Baur et al. 2012, S. 1) und wer Mechanismen und Prozesse des Stakeholder Managements installiert hat ist in der Lage, Meinungsbildung und konfliktäre Ansprüche systematisch zu managen. Denn Tatsache ist, dass kritische Anspruchsgruppen wie z. B. NGO oder Bürgerinitiativen inzwischen fast auf Augenhöhe angreifen. Sie haben ehemalige Unternehmensexperten als Geschäftsführer, fragen nach strategischen Inhalten und etablierten Prozessen, durchleuchten die gesamte Wertschöpfungskette oder suchen Belege nach dem persönlich haftbaren Commitment der Führungskräfte. Und auch in ad-hoc Krisen hilft das etablierte Management von Ansprüchen, Meinungsbildung zu steuern und Entscheidungen zu einer breiten Akzeptanz zu verhelfen.²

Das gilt im Übrigen auch für publizistische Krisen im Web 2.0. Die Managementberatung McKinsey & Company hat 2012 ein Themenfeature über die Geschäftsrelevanz von Social Media veröffentlicht (vgl. www.mckinsey.com). Diese Denkweise ist die einzig richtige – denn soziale Medien sind nicht der erweiterte Arm von PR-Abteilungen, sondern haben Konsequenzen auf Management- und Führungsprozesse (vgl. hierzu auch Thießen und Schwab 2013). Diesen Zusammenhang gilt es in Unternehmen konsequent herzustellen, um soziale Medien umgekehrt in Krisen für die eigene Meinungsbildung nutzen zu können. Bereits Gerüchte über Twitter haben heute zum Teil verheerende Konsequenzen für die Aktienkurse börsenkotierter Unternehmen (vgl. Bräuner 2013) –

² Der schwedische Autohersteller Volvo hat es durch internes Stakeholder Management geschafft, seine Qualitätskrise an den Produktionsbändern in den Griff zu bekommen. Ebenso der amerikanische Sportartikelhersteller Nike, der jahrelang für seine Produktionsbedingungen kritisiert wurde. Nike hat es über ein systematisches Stakeholder Management erreicht, seine Zulieferkette völlig neu auszurichten. Das Unternehmen ist heute auf Platz 13 im Ranking des Business Ethics Magazine (vgl. Sachs et al. 2009, S. 13ff.). Diese und andere Beispiele zeigen, wie wichtig die Integration kritischer und konfliktreicher Stakeholder in Unternehmensprozesse ist, um langfristig belastbare Beziehungen aufzubauen, die dann nämlich auch im Falle kurzfristiger Krisen standhalten.

die Managementrelevanz der Meinungsbildung über Onlinemedien wird in den kommenden Jahren weiter stark zunehmen.

3 Grundlagen, Strukturen, Handlungsfelder und Grenzen des Krisenmanagements

Das Handbuch Krisenmanagement argumentiert in seiner Grundlegung aus der Perspektive des Stakeholder Managements. Entsprechend widmet sich ein Teil der Beiträge der Unternehmensführung in Sondersituationen, der andere mit der Gestaltung von Stakeholderbeziehungen. Aufgrund der Öffentlichkeitswirkung von Krisen liegt der Schwerpunkt dabei auf den Stakeholdergruppen der Medien, Juristen und Mitarbeitenden. Das Handbuch entfaltet das Thema in vier Schritten:

- den *Grundlagen* als Fundament für die für das Krisenmanagement zentralen Denkweisen (Strategie, Krise, Stakeholder Management, Reputation und Krisenmanagement/Krisenkommunikation),
- den *Strukturen* des Krisenmanagements (Krisenbewältigung, Krisenwahrnehmung, Interorganisationsbeziehungen und Kulturphänomene sowie die Anspruchsgruppen Medien, Mitarbeiter und Juristen),
- den *Handlungsfeldern* mit den in Krisen zentralen Bereichen unternehmerischer Entscheide (Management, Aufsichts-/Verwaltungsrat, Rechtsabteilung und Kommunikationsabteilung) und
- den *Grenzen* des Krisenmanagements – ob durch funktionale Transparenz gesteuert oder durch Mechanismen öffentlicher Wahrnehmung ungewollt aufgezeigt.

3.1 Grundlagen

In den **Grundlagen** werden zentrale Denkweisen des Stakeholder Managements vorgestellt, insbesondere der Strategie- und Wertschöpfungsbeitrag. Beides hat Konsequenzen für das Management in Sondersituationen – einerseits für die unternehmerischen Prozesse und andererseits für das öffentliche Vertrauen.

Die Untrennbarkeit von Krise und Strategie In Organisationen sind Krise und Strategie wie zwei Seiten derselben Medaille. Auf der einen Seite sind Strategiemomente, die in Organisationen ihr Handeln und ihre Kontingenz formulieren, schärfen, klären. Strategie ist dabei die Festlegung auf das was geschieht, und das was nicht geschieht im Sinne einer wenn man so will Allokation von Ressourcen innerhalb der Organisation. Strategien legen also das offen, was für Organisationen sein darf und sein muss. Krisen auf der anderen Seite sind ebensolche Momente, die für Organisationen jedoch das explizieren, was noch nicht möglich ist oder nicht mehr möglich sein darf. Beides, die Krise und die

Strategie werden durch Kommunikation überhaupt erst möglich. Joachim Kuss zeigt aus der Organisationsperspektive entlang dieser Argumentation auf, dass Krisen für Organisationen sowohl Ziel als auch wichtige Kategorie ihrer Strategie sind.

Krisen als unternehmerischer Normalzustand Der Krisenbegriff wird – ähnlich wie der Strategiebegriff – in verschiedensten Kontexten und Deutungen verwendet. Personalkrise, Absatzkrise, Weltwirtschaftskrise oder Strategiekrise gehören inhaltlich zu krisenähnlichen Phänomenen wie Katastrophen, Störungen, Konflikte, Risiken oder gar Issues und Skandale. Die Deutungshoheit über das, was eine Krise ist und wie man mit ihr umgeht, liegt dabei dann jedoch fast immer beim eigenen Betrachter. Dem Wirrwarr gegenüber steht inzwischen eine recht ausgereifte Debatte über die verschiedenen Konzepte, deren Für und Wider und vor allem deren inhaltlichen Gehalt. Unternehmenskrisen sind demnach heute ein multikausales, multidimensionales Phänomen – ein anschlussfähiger Prozess. Krystek und Lentz bieten in ihrem Beitrag eine systematische Einordnung des Krisenbegriffs, den sie verallgemeinernden und überholten Konzeptversuchen bewusst gegenüberstellen.

Krisenmanagement als Stakeholder Management Einen direkten Zusammenhang zwischen Krise und Reputation gibt es nicht – erst wenn das Krisenmanagement und damit der Umgang mit der Krise versagt, kann dies fatale Folgen für die Glaubwürdigkeit haben. Und zwar gegenüber allen Gruppen, die Ansprüche an Unternehmen formulieren oder geltend machen. Daraus wird deutlich, dass der Umgang mit Krisen zweierlei Perspektiven hat: nämlich erstens das Management der Krise und zweitens das Management der betroffenen (oder künftig betroffenen) Stakeholder. Wobei letzteres bei weitem nicht nur die Öffentlichkeit meint – im Gegenteil. Ein Grossteil unternehmerischer Krisen findet fernab öffentlicher Dialoge statt. Gute Krisenkommunikation ist demnach ein inhaltlich geführter Dialog mit kritischen oder kritisierenden Anspruchsgruppen, sowohl innerhalb der Unternehmung (meist auf C-Level) als auch ausserhalb (oft Kapitalgeber oder gesellschaftliche Interessengruppen). Lintemeier propagiert in seinem Beitrag eine verbindende Perspektive für das Management von Ansprüchen während unternehmerischer Krisen. Der programmatische Fokus des Stakeholdermanagements ist dabei jeweils gekoppelt mit dem Handlungsspielraum des Managements (zwischen Prävention und Neuanfang).

Krisenmanagement im sozialen Raum Strukturen der Öffentlichkeit haben sich spätestens mit dem Aufkommen der so genannten neuen Medien vollkommen verändert. Diese Veränderung hat Konsequenzen für den öffentlichen Diskurs organisationaler Krisen. Insbesondere dadurch, dass Skandale häufiger, schneller und internationaler werden unterliegt öffentliches Vertrauen neuen Spielregeln. Spielregeln, die sich zwischen wirtschaftlichen und politischen Organisationen teilweise erheblich voneinander unterscheiden. Wer diese Spielregeln kennt und sich darin zu bewegen weiss ist in der Lage, seine Wahrnehmung zu steuern. Öffentliches Vertrauen ist der Dreh- und Angelpunkt unserer sozialen Ordnung, das Management dieses Vertrauens entsprechend ein zentraler

Mechanismus im Krisenmanagement. Der Beitrag von Imhof zeigt auf, wieso öffentliches Vertrauen für die soziale Ordnung so entscheidend ist und wie Organisationen Vertrauen gewinnen oder verlieren.

Krisen als gesellschaftliche Konstruktion Aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus ist die Welt abhängig von kulturellen Normen und Weltansichten, die dem eigenen oder organisationalen Handeln wie ein Filter vorgeschaltet sind. Dieser Argumentation folgend treten Krisen immer dann auf, wenn organisationales Handeln nicht mehr diesen Kulturnormen entsprechen. Das Handeln von Managern in Krisen erscheint deshalb rational, weil sie sich in ihrem eigenen bekannten Kulturraum bewegen. Doch wie lassen sich Fehlentscheidungen, Erfahrungsentscheidungen, Heuristiken wie Daumenregeln und Spontanität plausibel erklären, die die Entscheidungsfindung in Krisen so oft prägen? Anknüpfend an die gesellschaftliche Argumentation von Imhof beschreibt der Beitrag von Sandhou Krisen als gesellschaftliche Konstruktion. Krisen entstehen, wenn unterschiedliche institutionelle Logiken aufeinandertreffen. Durch den eigenen Kulturraum jeder Organisation hat das Management daher nur begrenzte Möglichkeiten, Strategien der Bewältigung zu wählen.

3.2 Strukturen

Die **Strukturen** des Krisenmanagements beschreiben Voraussetzungen und Zusammenhänge des Krisenmanagements. Neben öffentlicher Wahrnehmung von Krisenmanagement, Krisenmanagement als Management von Wirklichkeiten oder dem Krisenmanagement als Media Relations sind ein wichtiger Teil die Beschreibung von Krisenmanagement zwischen Organisationen, die Kulturabhängigkeit und die Strukturen juristischer Krisen.

Krisenwahrnehmung im Krisenmanagement In diesem Handbuch wird an verschiedenen Stellen diskutiert, welche Handlungsoptionen Organisationen haben, um Krisen zu managen. Eine der Voraussetzungen für diese Handlungen ist jedoch, Krisen überhaupt als Krisen zu erkennen. Denn nicht jede Krise ist von Beginn an offensichtlich, nur ein Teil unternehmerischer Krisen wird öffentlich. So gilt in manchen Unternehmen zum Beispiel – recht pragmatisch – eine Krise dann als Krise, wenn der Vorstand einen Krisenstab einberuft. In dem Fall ist das Einschätzungskriterium also die Relevanz für die Geschäftstätigkeit. Mit dem Aufkommen sozialer Medien finden andere Krisen hingegen z. B. nur noch online statt – teilweise sogar in einem einzigen Kanal (noch selten schaffen es z. B. Twitter- oder YouTube-Krisen in eine massenmediale Diskussion). Hier ist das Einschätzungskriterium dann die Anzahl Tweets. Der Beitrag von Schreyögg und Ostermann stellt die Verzerrungen für eine richtige Einschätzung von Krisen vor und zeigt auf, wie Krisen sich kategoriegeleitet tatsächlich als Krise erkennen lassen. Dabei nehmen sie Bezug auf einen grossen Teil der Literatur in der Krisenforschung und führen diesen Erkenntnisstand systematisch zusammen.

Interorganisationales Krisenmanagement Krisen haben nicht nur Konsequenzen für die Organisation selbst. In der Regel ist ihr Umfeld ebenso betroffen wie auch andere Organisationen. Die viel diskutierten Strategien im Krisenmanagement werden bislang zum überwiegenden Teil auf einzelne Organisationen bezogen. Wie weiter oben bereits beschrieben hat sich das Organisationsumfeld jedoch teilweise radikal verändert. Unternehmen sind z. B. inzwischen derart international aufgestellt, dass Landesgrenzen keine Rolle mehr spielen. So können sie ihren Hauptsitz in den USA haben, ihre Aktien in London handeln, den Sitz ihrer Holding in der Schweiz halten, ihre Steuern in Irland und den Niederlanden zahlen, im nahen Osten ihre Software entwickeln, in Indien produzieren und in China ihren größten Wachstumsmarkt bedienen. Diese Konstellationen sind für multinationale Unternehmen Normalität – mit völlig neuen Implikationen für die Formulierung organisationaler Rahmenbedingungen wie z. B. den rechtlichen Rahmen (Steuerrecht, Arbeitsrecht, Börsenrecht, usw.). Oder Unternehmen geraten in eine Krise, weil nicht sie selbst, sondern der in der Branche größte Wettbewerber eine Krise hat. Der Beitrag von Berthod, Müller-Seits und Sydow plädiert daher für eine deutlich konsequentere interorganisationale Betrachtungsweise von Krisenmanagement und zeigt Implikationen für die Praxis wie die akademische Forschung auf.

Krisenmanagement als Management von Wirklichkeiten Krisen als Störung einer bis dahin kontinuierlich verlaufenden Gewohnheit haben für Unternehmen vier Konsequenzen: erstens die Krise endet und kann positiv beigelegt werden, zweitens alles bleibt beim Alten, drittens es gibt eine negative Lösung oder viertens die Krise endet in einer Katastrophe. Die Tatsache, dass akute Krisen immer einen Aktualitätscharakter haben geben ihr in der Mediengesellschaft eine hohe Wahrscheinlichkeit für mediale Berichterstattung. In dem Beitrag von Merten wird dieser Zusammenhang aufgezeigt: Krise als Unterbrechung von Gewohnheit mit unterschiedlichen Verlaufsmustern sowie der Umgang mit Krisen in einer öffentlichen Diskussion. Krisenkommunikation zwischen Wahrheit und Fiktion wird dabei zum wichtigen Steuerungsinstrument. Merten erläutert so Schritt für Schritt den Zusammenhang zwischen Krise, Krisenkommunikation und Krisenmanagement.

Krisenmanagement und Media Relations Mit dem Beitrag von Merten ist die Brücke geschlagen zwischen Krisenmanagement und Krisenkommunikation. Eine für die Unternehmenskommunikation zentrale Stakeholdergruppe ist die der Medien. Entsprechend sind die Media Relations wichtiger Bestandteil des Managements öffentlich gewordener Krisen. Denn sie sind in der Lage, Einfluss auf den öffentlichen Diskurs zu nehmen. Raupp skizziert in ihrem Beitrag verschiedene Konzepte, wie Organisationen und Medien in Krisen zusammenspielen. Dabei konzentriert sie sich auf den Umgang mit journalistischen Quellen, das so genannte „Gatekeeping“, das „Agenda-Building“ und das „Framing“. Alle vier Ansätze sind Teil aktueller Forschungsarbeiten, deren Erkenntnisse sie abschließend auf das praktische Krisenmanagement überträgt.

Krisenmanagement und interne Kommunikation Im Krisenmanagement stehen sich zwei Positionen gegenüber: die moderne, die ihren Fokus auf die Steuerung von Krisen legt und auf Strategien der Kontrolle und die post-moderne, deren Verständnis eine

soziale Konstruktion von Krisen ist und ihr Fokus damit das Schaffen einer (spontanen) Sinnhaftigkeit der Wahrnehmung von Krisen. Dieser post-modernen Argumentation folgend gibt es keine absoluten Realitäten von Krisen – sie sind stark abhängig von der Wahrnehmung innerhalb der Stakeholdergruppen, die sich mit ihr beschäftigen oder die von der Krise betroffen sind. Wie weiter oben diskutiert konzentrieren sich viele Unternehmen auf Stakeholder wie Kapitalgeber, Kunden und die Medien. Die Stakeholdergruppe der Mitarbeitenden spielt jedoch eine ebenso zentrale Rolle: Krisen werden von ihnen wahrgenommen, verursacht, sie sind wichtige Quelle für Analysten oder Medienvertreter, sie müssen die Konsequenzen von Krisensituationen häufig am stärksten tragen denn sie sind es, die sich verändernde Routinen und Prozesse verstehen und umsetzen müssen. Daher leistet Heide in seinem Beitrag die Diskussion interner Stakeholder im Krisenmanagement – aus der post-modernen Perspektive.

Krisenmanagement in kultureller Abhängigkeit Traditionelles Krisenmanagement unterliegt bislang einem funktionalen Forschungsparadigma. Konsequenterweise beschäftigt sich ein Großteil der Krisenforschung mit Krisenplänen, Krisenstrategien, Krisenprävention und -vorbereitung, usw. Insbesondere die Arbeiten über Krisenkommunikation werden fast ausschließlich auf das eigene nationale Setting bezogen. So gibt es Forschungsarbeiten aus Japan über Krisen in Japan, aus den USA über die USA oder der Schweiz über Krisenbedingungen in der Schweiz. Werden die Forschungsergebnisse nicht auf das eigene Land bezogen, so sind sie zumindest nur dort schlüssig interpretierbar. All diese Erkenntnisse stehen in einem Gegensatz zu den weiter oben eingeführten neuen Rahmenbedingungen von Organisationen: Intranationalität, das Verschwinden von Landesgrenzen lässt Krisen nicht mehr nur auf den eigenen Kulturraum beschränken. Insbesondere durch die Angriffe kritischer NGO nicht nur auf die Firmenzentralen, sondern auf die gesamte Zulieferkette (in der Regel fernab der Heimat) bzw. durch Kampagnen in den Ländern von Finanzholdings fernab der Produktionsstätten bringen eine Lücke in Forschung und Praxis des Krisenmanagements hervor. Diese füllt Falkheimer zumindest teilweise in seinem Beitrag über Internationalität und Kulturabhängigkeit von Krisenmanagement und -kommunikation.

Krisenmanagement juristischer Krisen Durch den gesteigerten Gestaltungswillen der unternehmerischen Rahmenbedingungen durch Regulatoren hat ein Großteil (öffentlicher) Krisen juristische Konsequenzen: Vom Zivilrecht (z. B. durch die Veruntreuung von Geldern durch das Management) bis zum Kartellrecht (z. B. durch den Zukauf von Unternehmen) sind Juristen ein zentraler Teil des Krisenmanagements. Es gibt zudem Krisen, die ausschließlich juristische Auseinandersetzungen sind (z. B. Patentstreitigkeiten in der IT-Industrie). Die Herausforderung im Krisenmanagement ist, dass die Legal Affairs einer ganz eigenen Argumentationsweise folgen (vgl. hierzu auch Bräunig und Thießen 2012) – einer Argumentationsweise, die großen Einfluss auf die Entscheidungsfindung im Krisenmanagement hat. Die Strukturen und Zusammenhänge, die für juristische Krisen typisch sind, stellt Prinz systematisch dar und gibt Hinweise auf das praktische Krisenmanagement in juristischen Krisen.

3.3 Handlungsfelder

Krisenmanagement entfaltet sich in konkreten **Handlungsfeldern**, die sich in der Regel an den Vorstandsressorts anlehnen: Operatives Management, Legal, Vertrieb, Forschung & Entwicklung, Kommunikation, usw. – dies sind oft auch die Unternehmensfunktionen, die während Krisensituationen in Sonderteams (Task Force, Krisenteam, etc.) vertreten sind.

Das Management von Krisen Die strategische und operative Unternehmensführung verantworten die Managementfunktionen in Unternehmen – daran ändert sich auch in Krisen nichts. Es ist also ihre Aufgabe, ein Unternehmen zu steuern und zu führen, auch wenn die Entscheidungsmöglichkeiten eingeschränkt, die Entscheidungsoptionen gering oder das für Entscheide notwendiges Wissen kaum bis gar nicht vorhanden sind. Speziell für das Krisenmanagement haben sich stützende Funktionen etabliert, die eine Unternehmensführung in Sondersituationen ermöglichen sollen: Von dem Erkennen früher Signale über Risiko und Business Continuity Management bis hin zu einer Analyse von Wirkungsbeziehungen sind diese Funktionen darauf ausgerichtet, in Krisen die Handlungsfähigkeit des Managements bestmöglich zu ermöglichen. Töpfer stellt diese Spezialfunktionen vor und gibt so wichtige Einblicke in die Rolle und die Funktionen des Managements in Krisen.

Die Rolle des Aufsichtsrates im Krisenmanagement Aufsichts- (oder Verwaltungs-)räte haben in Unternehmen die Kontrollpflicht für die Unternehmensführung. Das gilt nicht auch, sondern gerade in für Unternehmen schwierige Situationen, in Krisen. Die Herausforderung ist, dass Aufsichtsräte erstens teilweise nicht als Partner des Managements wahrgenommen werden (vgl. Lintemeier et al. 2013). Zweitens fehlt ihnen oft schlicht die Kompetenzen, dieser Kontrollpflicht in chaotischen oder unsicheren Situationen nachzugehen. Schmid zeigt daher die Rahmenbedingungen und Kontrollmechanismen von Aufsichtsräten in Krisen auf und formuliert Grundregeln für die gemeinsame Krisenbewältigung. Damit schlägt er eine wichtige Brücke zwischen Unternehmensführung und dem wichtigsten Kontrollgremium von Unternehmen während Krisen.

Die Rolle der Rechtskommunikation in Krisen Ein Teil unternehmerischer Krisen sind ausschließlich juristische Auseinandersetzungen. In den letzten Jahren hat sich der Umgang mit derartigen Krisen recht stark professionalisiert. Die so genannte Litigation-PR beispielsweise versucht, auf juristische Prozesse Einfluss zu nehmen, indem sie einen öffentlichen Druck erzeugt, (Fehl-)Informationen zur Ablenkung verbreitet, auf lokale Berichterstattung Einfluss nimmt bei Prozessen die mit einer lokalen Richter-Jury besetzt sind, u.v.m. Schmitt-Geiger stellt sehr systematisch die Ziele von Litigation-PR vor (Angriffsmandat versus Verteidigungsmandat) und modelliert Strategien, diese Ziele zu erreichen. In seinem Inhalts- und Phasenmodell schafft er es so, Litigation-PR einen systematischen Rahmen zu geben.

Die Vorbereitung auf Krisen Wie eingangs formuliert sind Krisen Teil einer Evolution von Unternehmen. Das bedeutet damit auch, man kann sie zumindest teilweise antizipieren und Szenarien entwerfen, welche Krisen für ein Unternehmen wahrscheinlich sind und

welche Handlungsoptionen sich innerhalb dieser Zukunftsmodelle ergeben. Der Rolle des Kommunikationschefs kommt insofern eine wichtige Bedeutung zu, weil sie in Unternehmen in der Regel die Beobachtung von außen verantworten. Denn die Funktion der Kommunikationsabteilungen ist es, die Wahrnehmung von Unternehmen, Märkten, Themen, Issues, etc. zu beobachten und dem Management zu rapportieren. Entsprechend sind sie es, die in der Krisenvorbereitung oft die Entwicklung von Krisenszenarien verantworten, Krisenübungen durchführen und Krisenpläne (zumindest teilweise) entwickeln. Baier-Fuchs gibt Einblicke in die Rolle von Kommunikationsverantwortlichen in Krisen und zeigt auf, wie sie sich auf Krisen systematisch vorbereiten können.

Prinzipien der Krisenkommunikation Für das praktische Krisenmanagement sind für die Kommunikation drei Dinge entscheidend: erstens gilt es, organisatorische Vorkehrungen zu treffen – Vorkehrungen, die im Krisenfall schnell aufzusetzen sind. Dazu gehören Entscheidungsprozesse (wie wird entschieden), ein organisatorischer Rahmen (wer entscheidet) oder ganz pragmatische Vorkehrungen (wo wird bei Stromausfall entschieden). Zweitens gilt es, Kommunikation und Management sehr eng miteinander zu verknüpfen – das gilt insbesondere für publizistische Krisen, die in Mikromedien stattfinden oder am Wochenende. Drittens müssen Unternehmen Prinzipien folgen, die ihren Handlungen zugrunde liegen (Faktentreue, Transparenz, Geschwindigkeit, Einfachheit – was immer Unternehmen sich zur Handlungsmaxime machen). Durch das Vorstellen der Vorkehrungen, die Verknüpfung von Kommunikation und Management sowie die Prinzipien der Krisenkommunikation schafft es Martin Riecken, seine tiefen und langen Erfahrungen im Krisenmanagement aus der Aviation-Industrie auf den Punkt zu bringen und einen umfassenden Einblick in die Praxis des Krisenmanagements für einen Kommunikationschef zu geben..

Krisenmanagement in einer vernetzten Gesellschaft Eine der Rahmenbedingungen, die sich am stärksten verändert hat, ist die Vernetzt- und Kampagnenfähigkeit von Stakeholdern. Getrieben durch technologische Möglichkeiten sind sie heute in der Lage, international zu agieren, sich kurzfristig zu formieren oder (Teil-)öffentlichen Druck auszuüben wie es früher kaum möglich war. Die Kommunikation gesellschaftlicher Akteure wird dynamisiert – mit Konsequenzen für die Konstruktion von Krisen. Schultz und Utz greifen diese Beobachtung auf und entwerfen eine „Networked Crisis Communication Theory“ die sie über Fallbeobachtungen inhaltlich stützen. Darüber hinaus zeigen sie Konsequenzen für das Kaufverhalten von Produkten auf sowie wie Rezipienten in Krisen über soziale Medien selbst zum Kommunikator werden.

Die Beherrschbarkeit Sozialer Medien Ebenso wie die Vorbereitung von Prozessen und Organisationsbedingungen einen Einfluss darauf hat, ob und wenn ja wie Krisen sich steuern lassen, so hat auch die Vorbereitung der Kommunikationsnetzwerke Einfluss auf die Beherrschbarkeit von Social Media in Krisen. Der Aufbau eines Netzwerks an Kommunikatoren – so genannten Communities – passiert jedoch alles andere als über Nacht und so sind etablierte und haltbare Beziehungen (auch mehr oder weniger anonym) im Netz ein wichtiger Teil des präventiven Krisenmanagements. Es kann sogar