Wissenschaftliche Beiträge
Medienwissenschaften | 33

Christian Salzborn

Phänomen Shitstorm

Herausforderung für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen

Tectum

Wissenschaftliche Beiträge
aus dem Tectum Verlag

Reihe Medienwissenschaften

Wissenschaftliche Beiträge
aus dem Tectum Verlag

Reihe Medienwissenschaften
Band 33

Christian Salzborn

Phänomen Shitstorm

Herausforderung für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen

Tectum Verlag

Christian Salzborn
Phänomen Shitstorm
Herausforderung für die Onlinekrisenkommunikation von Unternehmen
Wissenschaftliche Beiträge aus dem Tectum Verlag,
Reihe: Medienwissenschaft; Bd. 33

© Tectum Verlag – ein Verlag in der Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2017
Zugl. Dissertation Universität Hohenheim 2015
ISBN: 978-3-8288-6850-2

(Dieser Titel ist zugleich als gedrucktes Werk unter der ISBN 978-3-8288-3960-1
und als ePub unter der ISBN 978-3-8288-6851-9 im Tectum Verlag erschienen.)

ISSN: 1861-7530

Umschlaggestaltung: Tectum Verlag, unter Verwendung des Bildes
145701890 von Sergey Nivens, www.fotolia.de, und des Bildes
522559054 von DivVector, www.istockphoto.com

Druck und Bindung: CPI buchbücher.de, Birkach
Printed in Germany
Alle Rechte vorbehalten

Besuchen Sie uns im Internet
www.tectum-verlag.de

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Angaben
sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Vorwort

Als das Internet seinen gesellschaftlichen Siegeszug antrat, wusste noch keiner, welche Folgen die neue Technologie für die Gesellschaft, die Politik und die Wirtschaft haben würde. Die einen priesen es als neue Chance der Demokratie, der individuellen Entfaltung und als Wegfall sozialer wie ökonomischer Grenzen; die anderen argwöhnten damals schon, dass nicht alles Gold sei, was online gehe. Im Jahr 2017 zeigt sich nun, dass beide Seiten recht haben.

Das Netz hat unser Leben verändert, der Alltag ist leichter geworden. Noch nie war es so einfach, an Informationen zu gelangen und sich zu bilden, ferne Freunde waren plötzlich wieder so nah und ganz neue Industriezweige versprechen Fortschritt und (Milliarden-)Gewinne. Doch in den letzten Jahren ist es vor allem die Schattenseite des Netzes, die nicht nur von Apokalyptikern und Schwarzsehern beschrieben wird, sondern die ebenso Einzug in die Wissenschaft, die Politik, die Medien wie auch die Wirtschaft fand.

Die Macht des Einzelnen oder ganzer Gruppen in der digitalen Welt ist zum Problem geworden. Die Schlagwörter der letzten Jahre reichen vom Cybermobbing, Trolling, Hatespeech, Flaming, Rassismus, Terrorinhalten und Propaganda, Datenschutzdebatten, Manipulationen und Fake News bis zum ‚Klassiker' der ausufernden Onlinekritik, dem Shitstorm. Ehemals vor allem im Schutze der Anonymität und Pseudonymen, wird zunehmend auch mit Klarnamen gehetzt, gepöbelt, gehasst und beschimpft. Und sollte noch ein Kern wahre Kritik im Sturm der Hetze enthalten sein, geht sie schnell zwischen den Hasstiraden unter; so lange, bis nur die Löschung von Accounts oder das Abschalten ganzer Seiten die Lösung verspricht. Dabei sind es nicht die Mittel, die das Böse erschaffen, es sind – ähnlich wie bei einer Waffe – immer die Nutzer, die abdrücken bzw. ihren Hass posten. Nicht das Internet selbst und die Social Media sind das Problem, sondern ihre User, die deren Möglichkeiten schamlos missbrauchen. So wie das Internet gleich eines Sturmes über uns hereingebrochen ist, so brachte es ebenso Stürme des Hasses mit sich, die nicht nur uns heute, sondern auch zukünftigen Generationen – wenn wir nichts dagegen tun – um die Ohren wehen werden.

Um das all das ‚Böse 2.0' zu verstehen und dagegen anzukommen, wurden unzählige Konferenzen gehalten, Gesetze diskutiert und erlassen, aber es wurde auch geforscht und es wurden Arbeiten wie diese verfasst. Denn nur wer den Nutzer im Kontext der Plattformen und Themenlagen begreift, versteht das Internet und seine Auswirkungen. Und so ist auch die Erforschung des Phänomens Shitstorm mehr als nur eine Abhandlung über ein bekanntes Ereignis der Digitalisierung. Wer den Shitstorm begreift und versteht, dass dieser mehr ist als nur eine Anzahl an kritischen Kommentaren in den Social Media, der nä-

hert sich der Erkenntnis darüber, wie der Mensch in der digitalen Welt ‚tickt', einen großen Schritt an. Und kann dabei helfen, das Internet nicht zu einem Platz der Empörung und Unwahrheiten verkommen zu lassen.

Oktober 2017 Dr. Christian Salzborn

Danksagung

Die vorliegende Arbeit wurde im Jahr 2014 von der Universität Hohenheim als Dissertation angenommen. Die Verteidigung erfolgte im Mai 2015. Die Arbeit untersucht zentrale Eigenschaften und Charakteristika des Phänomens Shitstorm. Daraus werden umfassende Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation der Unternehmen abgeleitet.

Die konkrete Idee, sich über vier Jahre mit diesem speziellen Phänomen der Social Media auseinanderzusetzen, verdanke ich einem Denkanstoß meines Doktorvaters Prof. Dr. Wolfgang Schweiger. Ihm danke ich nicht nur für den Impuls, sondern auch für die tolle Betreuung und Unterstützung während der gesamten Dauer der Promotion. Mein Dank gilt weiterhin Prof. Dr. Thomas Pleil für die schnelle Erstellung des Zweitgutachtens.

Ein großer Dank geht auch an die Kolleginnen und Kollegen bei der Daimler AG, die mich stets mit ihrer Expertise, aber auch der Leidenschaft für die Unternehmenskommunikation unterstützt haben. Besonders hervorzuheben ist Uwe Knaus, der mir über drei Jahre nicht nur ein toller Chef und Weggefährte war, sondern mir mit seinem Engagement die Doktorarbeit bei Daimler erst ermöglicht hat.

Das wohl größte Dankeschön richtet sich an all die Menschen, die in dieser Zeit immer für mich da waren und mir halfen, die nicht immer leichte Aufgabe einer Promotion erfolgreich durchzuführen. So bedanke ich mich bei meiner Familie, die viel Ausdauer bewiesen, tapfer mitgefiebert und gelesen hat. Vor allem mein Vater sei hier erwähnt. Dank auch an meine Frau und meine Schwiegereltern, die einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben, diese Arbeit ins Ziel zu führen, und mir immer wieder zeigten, dass es auch ein Leben außerhalb der Promotion gibt. Natürlich bedanke ich mich auch bei allen Freunden, die stets ein Stück des Weges mit mir gegangen sind und deren Feedback und Anmerkungen oft wertvollen Input darstellten.

Die Arbeit widme ich allen Nutzern der Social Media, die Inhalte einstellen, teilen und kommentieren; denn jeder Einzelne hat es selbst in der Hand, dass das Netz nicht zu einem Ort des Hasses, der Beleidigungen und der Gewalt wird.

Inhalt

1. Einleitung 11

1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit 12

1.2 Ablauf und Gliederung 14

2. Krisen und Krisenkommunikation 17

2.1 Krisenbegriff und Ansätze 18

2.1.1 Die Krise als Prozess: Phasenmodelle 26

2.1.2 Ursachen und Krisentypen 30

2.1.3 Auswirkungen von Krisen 32

2.2 Krisenkommunikation: Begriff und Forschungsansätze 35

2.2.1 Prävention und ‚Issues Management' 39

2.2.2 Krisenbewältigung 45

2.2.3 Evaluation 51

2.3 Zwischenfazit 54

3. Unternehmen in der digitalen Welt: Chancen und Risiken 57

3.1 Social Media: Grundlagen und Potenziale 58

3.1.1 Kommunikationsformen: Online- und Mikrokommunikation 61

3.1.2 Öffentlichkeit im Wandel: ‚persönliche Öffentlichkeiten' 62

3.1.3 Chancen für die Unternehmenskommunikation 65

3.2 Die ‚neue Macht' der Nutzer: Risiken für die Unternehmen 67

3.2.1 Medium des Protestes: Digitaler Pranger und Onlinekritik 71

3.2.2 Das Netz als Waffe: Anonymität und Pseudonyme 77

3.2.3 Risikofaktor Plattformen 80

3.2.4 Möglichkeiten und Formen des digitalen Protests 87

3.2.5 ‚Gerüchteküche' Internet 94

3.3 Die Rolle der Massenmedien (Journalismus im Wandel) 99

3.4 Zwischenfazit 102

4. Krisen in der digitalen Welt: Herausforderung für Unternehmen .. 107

4.1 Die Social Media-Krise: Begriff und Grundlagen 107

4.1.1 Systematisierung und Krisenarten 110

4.1.2 Grenzerfahrung ‚Shitstorm' 113

4.1.3 Die Bedeutung der Massenmedien für den Krisenverlauf online 122

4.2 Krisenkommunikation im Netz 124

4.2.1 Monitoring und Prävention 127

4.2.2 Maßnahmen im akuten Krisenfall 133

4.2.3 Evaluation 137

4.3 Zwischenfazit 140

5. Forschungsfragen 143

6. Methodik 153

6.1 Forschungsinstrument 153

6.2 Datenerhebung und Stichprobe 154

6.3 Erhebungsinstrument und Kategoriensystem 164

6.4 Pretest und Reliabilitätsprüfung 173

7. Ergebnisse 179

7.1 ‚Stürmchen' oder Orkan? – Dauer digitaler Empörungswellen 179

7.2 Facebook und Co. – Die Bedeutung der Plattformen 181

7.2.1 Involvierte unternehmensfremde und -eigene Plattformen 181

7.2.2 Beitragsmenge auf den unternehmensfremden und -eigenen Plattformen 192

7.2.3 Entwicklung und Verlauf: Social Media-, Online- und Medien-Shitstorms 199

7.2.4 Zusammenfassung 204

7.3 I don't like – Themen und Auslöser digitaler Empörung 209
7.3.1 Anzahl der Themen: Kernthemen und Nebenstränge 209
7.3.2 Inhalte der Empörung: Unternehmenshandlung vs. -produkte 212
7.3.3 Themenebenen: Unternehmens-und Gesellschaftsebene 214
7.3.4 Themenentwicklung im Vorfeld: schwelender und plötzlicher Shitstorm 221
7.3.5 Themenentwicklung in der Postphase: kurze und lange Postphasen ... 224
7.3.6 Themenbezug: Direkter und Indirekter Bezug 232
7.3.7 Auslöser und auslösendes Element: Push- und Ventileffekte 235
7.3.8 Zusammenfassung 242

7.4 Spezies ‚Shitstormer' – Akteure im Shitstorm 246
7.4.1 Akteursarten: Themen- und Adressatenbezug 246
7.4.2 Absichtshandlung: Bewusste Planung vs. verselbstständigte Empörung 252
7.4.3 Ziele und Intentionen der Akteure im Sturm 256
7.4.4 Eingesetzte Mittel und Methoden der Empörung 258
7.4.5 Beitragsqualität (Tonalität) im Shitstorm 262
7.4.6 Zusammenfassung 267

7.5 Im Auge des Sturms – Reaktion des Unternehmens 270
7.5.1 Reaktion des Adressaten in der akuten Phase 270
7.5.2 Reaktionen des Adressaten in der Postphase 279
7.5.3 Zusammenfassung 288

7.6 Fluch oder Segen? – Folgen für das Unternehmen 289
7.6.1 Kurzfristige wirtschaftliche Folgen 289
7.6.2 Langfristige wirtschaftliche Folgen 293
7.6.3 Kurzfristige Folgen für die Reputation 297
7.6.4 Langfristige Folgen für die Reputation 300
7.6.5 Interne Folgen 303
7.6.6 Zusammenfassung 304

7.7 Abschließende Definition 307
7.8 Typenbildung 309
7.9 Zwischenfazit 319

8. Rückschlüsse für die Krisenkommunikation 321
8.1 Monitoring und Prävention 322
8.2 Shitstormbewältigung 328
8.3 Evaluation 338
8.4 Zusammenfassung 342

9. Fazit 345
9.1 Reflektionen der Forschungsfragen 346
9.2 Fazit für die Krisenkommunikation in Unternehmen 352
9.3 Offene Fragen und Ausblick 353

10. Abbildungsverzeichnis 355

11. Tabellenverzeichnis 357

12. Literaturverzeichnis 358

Anhang I Codebuch 377

Anhang II Gesammelte Shitstormfälle 425

1 Einleitung

Das Unternehmen Fressnapf lancierte Anfang Mai 2012 ein Gewinnspiel im Rahmen der anstehenden Fußball-Europameisterschaft 2012. Das prominent platzierte Bild eines freudig springenden Hundes und der Text „Bald geht ja schon die EM los. Freut ihr euch auch schon? Schauen eure Tiere mit? Zur Einstimmung gibt's jetzt einen Kickertisch und 50 Fußballtore zu gewinnen. Schnell mitmachen und gewinnen."[1], bildeten die Kernelemente der Aktion. Das Unternehmen hatte dabei jedoch den kritischen Themenkontext, der bereits in den Medien, vor allem aber im Netz vorlag, nicht bedacht. Bereits seit Wochen hatten zahlreiche Tierschützer und private Tierhalter Kritik an den Sponsoren und Ausrichtern der EM 2012 in der Ukraine geübt. Sie warfen ihnen vor, nicht genug gegen die massenhafte Tötung der dortigen Straßenhunde zu unternehmen. Das Gewinnspiel und speziell das zentrale Hundeemblem provozierten diese Kritiker, aber auch Fans der Marke Fressnapf. Innerhalb weniger Stunden sammelten sich hunderte negative Kommentare auf der Unternehmenspräsenz in Facebook, die die Geschmacklosigkeit des Unternehmens kritisierten. Mit einer schnellen Entschuldigung und Beendigung des Gewinnspiels war die Empörungswelle zwar schnell wieder vorbei, doch der Fall hatte der Kommunikationsabteilung bei Fressnapf aufgezeigt, wie schnell ein Unternehmen heutzutage in den Social Media Adressat einer ausufernden, teils polemisch geprägten digitalen Wutwelle werden kann – dem sogenannten Shitstorm.

„[It] is a phenomenon that companies have to face since the interconnectivity among customers through Web 2.0 technologies has reached critical mass." (Pfeffer et al. 2013, S. 1). Unternehmensverfehlungen, Skandale, Werte- und Normverletzungen, Gerüchte oder Verleumdungen werden auf Plattformen wie Facebook, Twitter, Google+ oder in der

1 FameFact: Erster Sommer-Shitstorm – Fressnapf & und das unglückliche EM-Gewinnspiel (http://blog.famefact.com/2012/05/03/der-erste-sommer-shitstorm-fressnapf-und-das-unglueckliche-em-gewinnspiel) [18.09.2013].

Blogosphäre aufgetan, geteilt und diskutiert. Das Risiko für die Unternehmen, Adressat der daraus resultierenden kollektiven Kritik zu werden, steigt. Die vorliegende Arbeit setzt sich im Folgenden mit diesem Phänomen auseinander.

In theoretischer wie empirischer Hinsicht fehlen bis heute wesentliche Grundlagen zur umfassenden Beschreibung und Analyse eines Shitstorms. Eine Lücke, die die Arbeit beheben will und aus der sich ihre zentrale Motivation sowie der rote Faden ihres Aufbaus ableiten.

1.1 Problemstellung und Ziele der Arbeit

Trotz der mittlerweile inflationären Verwendung des Begriffs im allgemeinen Sprachgebrauch, den klassischen Massenmedien sowie den Fach- sowie Branchenmedien der PR und des Marketings, wurde das Phänomen in der Forschung, speziell in der Kommunikationswissenschaft bisher nur spärlich thematisiert. Zu Beginn der Arbeit im Jahr 2011 lagen empirisch fundierte Ergebnisse über grundsätzliche Merkmale und Eigenschaften eines Shitstorms nicht vor. Erst in den letzten Monaten ist im Rahmen von Diplom-, Master-, Bachelor- und Seminararbeiten das Phänomen allgemein oder anhand einzelner Fallbeispiele beschrieben wurden (vgl. Ebner 2012; Tschallener 2012; Faller 2012; Enders 2012; Naber 2012). Die Arbeiten sind jedoch öffentlich nur beschränkt einsehbar und weisen partiell deutliche Tendenzen in die Marketing- und Werbebranche auf. Als einzigen bisher identifizierten akademischen Aufsatz zu Shitstorms sticht der Beitrag ‚Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks' von Pfeffer, Zorbach und Carley aus dem Jahr 2013 heraus. Die Autoren untersuchen in ihrem Beitrag die generellen Faktoren, die die Entwicklung solcher ‚firestorms' (englische Bezeichnung eines Shitstorms) begründen. Sie konzentrieren sich in ihrer Studie primär auf deren dynamischen Verlauf und die bestimmenden Variablen seiner Entwicklung. Eine umfassende Auseinandersetzung, welche weiteren Eigenschaften neben dem Verlaufskriterium einen ‚firestorm' charakterisieren, findet sich nicht.

Die Mehrzahl der teilweise täglich erscheinenden Beiträge und Beschreibungen zu Shitstorms sind von PR-Praktikern, Kommunikations-

experten sowie interessierten Privatleuten überwiegend im Netz veröffentlicht oder werden auf Kongressen und Seminaren diskutiert. Der Begriff findet sich auch verstärkt in aktueller Literatur zur Online-PR (vgl. Becker 2012; Scherg 2011; Schindler und Liller 2011). Die Darstellungen nähern sich dem Thema meist in verallgemeinernder und vereinfachender Form an. Eine detaillierte theoretische wie empirische Auseinandersetzung mit den wesentlichen Faktoren des Phänomens fehlt auch hier.

Ziel dieser kommunikationswissenschaftlichen Arbeit ist es daher, die zentralen Charakteristika und Strukturen des Phänomens Shitstorm theoretisch fundiert, empirisch zu untersuchen. Wesentliche Eigenschaften werden in ihrem jeweiligen empirisch begründeten Kontext beschrieben, identifizierte Zusammenhänge einzelner Ausprägungen aufgezeigt und basierend auf den vorhergehenden theoretischen Konzeptionen interpretiert. Die Bedeutung der Ergebnisse für die Krisenkommunikation der Unternehmen wird abschließend diskutiert. Die Arbeit konzentriert sich dabei ausschließlich auf den Unternehmens-Shitstorm. Empörungswellen gegen Privatleute oder Personen des öffentlichen Interesses (Politiker, Prominenz aus Musik, Schauspiel oder Fernsehen etc.) sind nicht Bestandteil. Im Fokus der Untersuchung steht daher folgendes Forschungsinteresse:

- Welche Eigenschaften und Strukturen charakterisieren einen Unternehmens-Shitstorm?
- Wie stehen die Charakteristika zueinander? Lassen sich Muster und Zusammenhänge nachweisen?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich aus den oben gewonnenen Erkenntnissen für die Krisenkommunikation der betroffenen Adressaten schlussfolgern?

Die Forschungsfragen werden im weiteren Verlauf der Arbeit durch die im Vorfeld erfolgten theoretischen Konzeptionen spezifiziert. Die Ausführungen bilden die Basis für den empirischen Teil; speziell für die Auswertung und Interpretation der Ergebnisse. Der empirische Teil unterscheidet sich von bereits existierenden Untersuchungen vor allem durch seinen Methodenmix aus Elementen der quantitativen und der qualitativen Inhaltsanalyse. Besondere Bedeutung kommt dabei der

qualitativen Komponente zu, die es ermöglicht, ‚zwischen den Zeilen' zu lesen, und dadurch Erkenntnisse zulässt, die im Vorfeld nicht planbar sind und durch eine rein quantitative Vorgehensweise verborgen bleiben.

Aufgrund der fehlenden empirischen Wissensbasis liegt eine im Schwerpunkt explorative Untersuchung vor, die detaillierte Einblicke in ein bisher zwar oft beschriebenes, aber nur rudimentär erforschtes Phänomen gibt.

1.2 Ablauf und Gliederung

Der theoretische Rahmen gliedert sich in drei Hauptkapitel (Kapitel zwei bis vier). Die empirische Untersuchung schließt sich in den darauffolgenden Kapiteln an (fünf bis neun).

In *Kapitel 2* wird ein Krisenverständnis herausgearbeitet, das Krisen als ungeplante und ungewollte Prozesse definiert, deren Ausgang nicht rein destruktive Wirkungen impliziert, sondern auch als Chance zu begreifen ist. Professionelle Krisenkommunikation nimmt dabei eine zentrale Rolle ein. Mit dem gesellschaftlichen ‚Siegeszug' des Internets, speziell der Social Media, wird diese vor neue Herausforderungen gestellt, da die ‚Neuen Medien' ein hohes Risikopotenzial für die Unternehmen aufweisen. *Kapitel 3* geht darauf genauer ein. Dabei wird zunächst ein Begriffsverständnis entwickelt, das die Social Media als sozialen Kontext beschreibt, der seinen Nutzern aktive wie passive Verhaltensweisen ermöglicht. Die Unternehmen sehen sich dadurch einer neuen ‚Nutzermacht' gegenüber. Sie sind nur noch ‚Mitgestalter und Mitspieler' eines öffentlichen, gesellschaftlichen Diskurses. Sie können an einen ‚digitalen Pranger' gestellt werden. Aus den Risiken können akute Krisen entstehen, denen sich *Kapitel 4* weiterführend widmet. Die Social Media-Krise wird beschrieben und der Shitstorm als eine Form dieser Krisenart vorgestellt. Darauf aufbauend werden die neuen Herausforderungen für die Onlinekrisenkommunikation aufgezeigt, und es wird unterstrichen, dass diese eine Adaption bestehender Strategien und Methoden der klassischen Krisenkommunikation für den Onlinebereich verlangt. *Kapitel 5* leitet aus dem theoretischen Vorfeld die zentralen Konstrukte der Untersuchung ab und beschreibt die spezifischen Forschungsfragen zur Analyse des Phänomen Shitstorm. Die

Vorstellung des empirischen Vorgehens der Arbeit schließt sich in *Kapitel 6* an. Als Erhebungsinstrument wurde ein Mix aus quantitativer und qualitativer Inhaltsanalyse gewählt. Den Ergebnissen der Untersuchung widmet sich *Kapitel 7*. Die Bedeutung der Plattformen, Themen und Akteure für die Entwicklung eines Shitstorms werden dargestellt, dessen potenzielle Folgen beschrieben und die Reaktionen der Adressaten auf die Empörung untersucht. Eine abschließende, empirisch fundierte Shitstorm-Definition schließt sich an. Identifizierte Dimensionen werden zu zentralen Shitstorm-Typen ‚der plötzliche Sturm', ‚die schwelende Empörung' und ‚der gesellschaftliche Pranger' zusammengefasst. *Kapitel 8* beschreibt unter Rückschluss auf die Ergebnisse der Untersuchung und der Typen generelle Handlungsempfehlungen für die Krisenkommunikation vor, während und nach einem Shitstorm. Krisenkommunikation im Shitstorm stellt dabei ausschließlich eine Evolution originärer Methoden der klassischen wie Onlinekrisenkommunikation dar. In *Kapitel 9* werden die zentralen Erkenntnisse nochmals aufgezeigt und zukünftige Forschungsperspektiven sowie offene Fragen abgeleitet.

2 Krisen und Krisenkommunikation

Um sich dem Phänomen Shitstorm, speziell dessen Krisenpotenzial, in einem ersten Schritt zu nähern, werden zunächst wesentliche Elemente des klassischen Krisenbegriffs aufgezeigt und die Bedeutung der Kommunikation, speziell der Medien, für dessen Entstehung und Entwicklung herausgestellt (Kap. 2.1). Vor dem Hintergrund des vorliegenden Forschungsinteresses wird dabei ein Krisenverständnis erarbeitet, das die Krise als komplexen Prozess definiert, für dessen Entwicklung die (Krisen-)Kommunikation eine zentrale Rolle spielt und für dessen Verständnis eine nähere Betrachtung der Krisenphasen (Kap. 2.1.1), Ursachen (Kap. 2.1.2) und Folgen (Kap. 2.1.3) notwendig ist. Die Abschnitte bilden die Basis für die im späteren Verlauf der Arbeit vorgenommene Beschreibung der ‚Social Media-Krise' sowie der empirischen Auseinandersetzung mit dem Phänomen Shitstorm.

Darauf aufbauend wird im zweiten Teil von Kapitel 2 die Bedeutung professioneller Krisenkommunikation herausgearbeitet (Kap. 2.2) und deren zentrale Phasen der Prävention (Kap. 2.2.1), Bewältigung (Kap. 2.2.2) und Evaluation (Kap. 2.2.3) dargestellt. Dadurch werden abschließend die Grundlagen für das in dieser Arbeit notwendige Verständnis der Onlinekrisenkommunikation sowie weiterführend der Kommunikation vor, während und nach einem Shitstorm gebildet.

Aufgrund des teilweise inflationär in allen gesellschaftlichen, politischen wie wirtschaftlichen Bereichen nachzuweisenden Gebrauchs des Krisenbegriffs (vgl. Merten 2008; Bergold et al. 2004) sowie der großen Anzahl an Arbeiten zu diesem Thema, die seit Ende der 1920er Jahre geschrieben wurden (vgl. Köhler 2006, S. 19), konzentrieren sich die Ausführungen aufgrund des Unternehmensfokus der vorliegenden Untersuchung auf kommunikationswissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Literatur zu Unternehmen im Krisenkontext.

2.1 Krisenbegriff und Ansätze

Unter dem Krisenbegriff ist auf der allgemeinen Handlungsebene der Bruch einer bis dahin fortlaufenden Entwicklung gemeint, im Speziellen eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert (vgl. Krystek 1987, S. 3). Das Ergebnis bleibt offen. Trotz der Vielzahl an Beiträgen zum Krisenphänomen und -begriff findet sich in der gegenwärtigen wissenschaftlichen Literatur jedoch keine einheitliche Definition (Schwarz 2010, S. 55 f.; Coombs 2010, S. 18). Ursache sind vor allem die unterschiedlichen Bedeutungszusammenhänge, in denen der Krisenbegriff benutzt wird. Die Forschungsansätze lassen sich beispielsweise in soziale, militärische, politische, psychologische und ökonomische Felder differenzieren. Auch Ansätze innerhalb der Wissenschaftsdisziplinen weisen keine Einstimmigkeit auf. So liegt der Schwerpunkt in der Kommunikationswissenschaft zum einen in der tiefergehenden Analyse von (vergangenen) Krisen (vgl. Löffelholz 2004) und zum anderen in der Rolle der Unternehmen als Quellen und Akteure der strategischen Krisenkommunikation sowie ihr Einfluss auf die Öffentlichkeit (vgl. Schwarz 2010, S. 56). Selbst in den Wirtschaftswissenschaften, die sich als eine der ersten Disziplinen im Detail mit dem Krisenbegriff auseinandergesetzt haben, steht ein einheitlicher Krisenbegriff bis heute aus (vgl. Health 2010, S. 3; Roselieb 1999, S. 87).

Definitionsansätze/Begriffstrennung

Basierend auf den unterschiedlichen Definitionsansätzen fasst Töpfer (1999, S. 16) unter Berücksichtigung der vorherrschenden betriebswirtschaftlichen Literatur Unternehmenskrisen als „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang“ zusammen. Dabei ist zwischen internen und externen Krisen zu unterscheiden. Krystek (1987, S. 7) unterstreicht zusätzlich, dass Krisen die Erfüllung bestimmter Ziele der Unternehmung beeinträchtigen können oder gar zu deren Nichterreichung beitragen, was eine Existenzgefährdung des Unternehmens bedeuten kann. Betont wird der prozesshafte Charakter der Krise, der eine zeitliche Begrenzung beinhaltet (vgl. Töpfer 1999, S. 16; Lambeck 1992, S. 11; Krystek 1987, S. 6). Krisen aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind damit nicht

zwingend im Ergebnis negative Prozesse, die destabilisierend oder dysfunktional verlaufen, sondern ebenso Wendepunkte, die eine Chance für das Unternehmen darstellen können (vgl. Köhler 2006, S. 21; Töpfer 1999, S. 328; Jänicke 1973, S. 10). Zusammenfassend sind Krisen somit als ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit definiert, deren Ausgang nicht von vornherein destruktive Wirkungen (endogen, exogen) impliziert, sondern auch als Chance zu begreifen ist.

Die Krise ist dabei von den teilweise stark am Krisenbegriff angelehnten und auch synonym verwendeten Begrifflichkeiten des ‚Konflikts', der ‚Störung', der ‚Katastrophe' und des ‚Risikos' abzugrenzen (vgl. Krystek 1987, S. 7 ff.).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht spricht Krystek (1987, S. 8) von einem ‚Konflikt', wenn sich zwischen den Personen eines Unternehmens latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten entwickeln, die sich im schlimmsten Fall in heftigen Auseinandersetzungen äußern können. Während die Krise noch als zeitlich begrenzter Prozess angesehen wird, kann ein Konflikt auch zeitlich unbegrenzt sein und in modernen Unternehmen bewusst institutionalisiert werden, um ihn konstruktiv zu nutzen. Kaiser unterstreicht die Beziehung der Krise und des Konflikts, indem er zwischen konfliktfreien und konfliktbedingten Krisen unterscheidet (vgl. Kaiser 1971; in Krystek 1987, S. 8). Bei konfliktfreien Krisen ist der Konflikt die Folge der vorhergehenden Krise. Konfliktbedingte Krisen hingegen sind die Auswirkungen eines Konfliktes, die den Zielen und Handlungen des Unternehmens entgegenwirken. Dabei muss es sich „um nicht zu umgehende Konflikte ohne die Möglichkeit des Interessensausgleiches handeln, die überlebensrelevante Ziele tangieren." (Krystek 1987, S. 8). Die Mehrzahl der Konflikte führte jedoch nicht zu Krisen mit negativer Wirkung. Ein Konflikt muss nicht zwingend die Existenz des Unternehmens gefährden (vgl. Löffelholz 2004, S. 48).

‚Störungen' konzentrieren sich auf die materielle Ebene (Maschinen, technische Anlagen, usw.). Ihre Ursachen können sowohl interne wie externe Störgrößen sein, die sich am Ende in einer Soll-Ist-Abweichung nachweisen lassen (vgl. Krystek 1987, S. 8 f.). Allerdings sind dabei fast ausschließlich negative Abweichungen thematisiert. Störungen müssen aber, ebenso wie Konflikte, keine zwingende Existenzgefährdung des Unternehmens nach sich ziehen. Sie zeichnen sich nach Löffelholz vor allem

darin aus, dass keine dominanten Ziele der Unternehmung betroffen sind (vgl. Löffelholz 2005, S. 185; Löffelholz 2004, S. 48). Dennoch können Störungen erheblichen Zeit- und Entscheidungsdruck bei dem betroffenen Unternehmen bewirken. Dessen Problembewältigungspotenzial wird in der Regel aber nicht überfordert. Letztlich können Krisen in ihrem Anfangsstadium Störungen darstellen, die sich aufgrund des Nichterkennens potenzieller Krisenherde zu einer akuten Krise ausweiten.

Eine ‚Katastrophe' weist im Gegensatz zur Krise keine Ambivalenz in den Möglichkeiten ihres Ausganges auf. Katastrophen werden als „einseitig […] entscheidende Wendung zum Schlimmen mit verheerendem (tödlichem) Ausgang verstanden." (Krystek 1987, S. 9). Die ausschließlich negative Bedeutung findet sich auch im aktuellen Duden (online) wieder, der als Synonym für ‚Katastrophe' Begriffe wie Desaster, Drama, Elend, Fehlschlag, Fiasko, Gau, Heimsuchung, Misserfolg, Niederlage, Ruin, Schlag, Tragödie, Unglück, Untergang, Verhängnis- oder Zusammenbruch anbietet.[2] Damit enden Katastrophen immer negativ und sind die verheerendste Form der Unternehmenskrise, die einen Fortbestand des Unternehmens unmöglich macht. Im engeren Sinne lassen sich Katastrophen auch kontextbezogen als Naturkatastrophen oder technische Katastrophen definieren, die allerdings auch wieder Auslöser von Unternehmenskrisen sein können (vgl. Krystek 1987, S. 9).

Abbildung 1 stellt die Zusammenhänge der beschriebenen Begriffe nochmals dar.

2 Duden.de: ‚Katastrophe' (http://www.duden.de/rechtschreibung/Katastrophe) [02.10.2013].

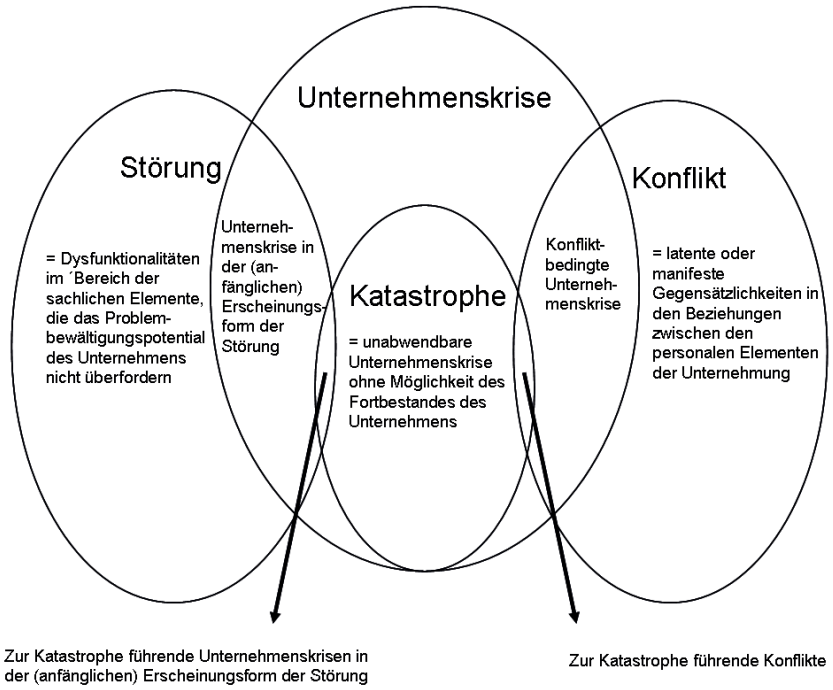

Abb. 1: Zusammenhang zw. Unternehmenskrise, Konflikt, Störung und Katastrophe (vgl. Krystek 1987. S.10)

‚Risiken' lösen sich vom hier aufgeführten Krisenverständnis. Sie stellen die „Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer Gefahr" (Merten 2008, S. 87) dar, während bei einer Krise die Gefahr bereits eingetreten ist und bis zum Ende der Krise bestehen bleibt. Dadurch bezieht sich ein Risiko auf mögliche Konsequenzen und nicht auf Fakten und wahrnehmbare Folgen einer Handlung. Auch in ihrer zeitlichen Beziehung unterscheiden sich Risiken von Krisen. Gemeinsam ist beiden aber die Wahrnehmung von Situationen, die Krisenpotenzial beinhalten (vgl. Köhler 2006, S. 24). Dabei nimmt die Öffentlichkeit den Risikobegriff meist als Bedrohung wahr. Der potenzielle Chancencharakter, der jeder riskanten Handlung beiwohnt, wird oft negiert (vgl. Baumgärtner 2008, S. 42).

Die Bedeutung von Kommunikation und Öffentlichkeit

Die Ausführungen verdeutlichen, dass eine synonyme Verwendung der oben aufgeführten Begriffe nicht zielführend ist. Vor allem eine profes-

sionelle Kommunikation der Unternehmen intern, wie aber auch des Unternehmens zu seinen externen Anspruchsgruppen, verlangt eine differenzierte Betrachtung. Eine genaue Abgrenzung der Begrifflichkeiten ist jedoch nicht immer möglich. Die Bewertung eines Risikos oder einer Störung und der damit einhergehende Diskurs erscheinen stets auch als Konflikt innerhalb des Unternehmens. Dieser Konflikt kann von Dritten bereits als Krise empfunden werden, wobei wiederum eine krisenhafte Situation als Konflikt gelten kann (vgl. Köhler 2006, S. 24).

Die Identifikation einer Krise ist somit immer abhängig von der „subjektiven Sicht der Unternehmung" (Krystek 1987, S. 6). Krisen sind damit „deutungsabhängige Phänomene" (Thießen 2011, S. 65) respektive „Wahrnehmungsphänomene" (Hoffman und Braun 2008, S. 135). Der Krisenaktor [der Betroffene; Anm. d. Autors] wird demnach erst dann eingreifen, wenn er ein Ereignis als Krise (für sich) bewertet. Aufgrund der Beobachterabhängigkeit von Krisen kann es zu unterschiedlichen Entscheidungen gegenüber potenziell krisenrelevanten Situationen kommen. Somit ist nicht nur die Anzahl und die Art der Krisensymptome zur Identifizierung einer Krise relevant, sondern auch die Entscheidung der Betroffenen (interne Akteure, z. B. Unternehmenskommunikatoren oder der Vorstand), ob und wie sie diese als Krisensignale identifizieren und interpretieren (vgl. Mast 2008, S. 98). Die Entscheidung, ob eine Krise vorliegt, und deren anschließende Thematisierung liegen jedoch nicht nur beim betroffenen Aktor, sondern auch bei zahlreichen potenziellen Akteuren der Öffentlichkeit, die direkt von der Krise betroffen sein können (z. B. Anspruchsgruppen des Unternehmens wie Kunden, Fans, aber auch Gläubiger), sich aber auch ‚rein aus Interesse' dem kritischen Thema, zum Beispiel durch Diskussionen oder vertiefende Rezeption der Krisenberichterstattung in den Medien, widmen. In der Kommunikationswissenschaft werden grundsätzlich drei Ebenen von Öffentlichkeit unterschieden, denen sich diese Akteure zuordnen lassen (vgl. Pleil 2012a; Theis-Berglmair 2007; Pleil 2005; Gerhards und Neidhardt 1990):

- Die Encounter-Ebene stellt durch ihre einfachsten Interaktionssysteme die früheste und elementarste Form von Öffentlichkeit dar. Sie bildet sich, wenn unterschiedliche Menschen zufällig zusammenkommen und miteinander kommunizieren. Hier findet die „typischerweise, intrapersonale, spontane Kommunikation" (Pleil

2005, S. 244) statt. Beispiele dafür sind Gespräche im Bus, am Arbeits- oder Marktplatz, dem Imbiss, in der Schlange an der Kasse oder in der Familie und im Freundeskreis. Encounters entstehen fast zwangsläufig. Je höher die Dichte einer Gesellschaft, desto höher steigt der Grad der Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens. Typisch für die Encounter-Ebene ist ihre Privatheit sowie ihre Zerbrechlichkeit und relative Strukturlosigkeit.

- Die Ebene der ‚öffentlichen Veranstaltungen' („Themen- oder Versammlungsöffentlichkeit" Fraas et al. 2012, S. 33; Pleil 2005, S. 244) stellt ein thematisch wie räumlich zentriertes Interaktionssystem dar. Sie weist gegenüber der Encounter-Ebene einen hohen Organisations- wie Öffentlichkeitsgrad auf. Die Akteure treffen nicht mehr zufällig aufeinander. Ort, Thema, Referent sowie die Einladung des Publikums müssen geplant werden. Diese Aufgabe übernehmen Veranstalter (Organisationen, Einzelpersonen oder Gruppen; z. B. NGOs oder Verbände). Durch die klare Verteilung der Aufgaben und Anspruchshaltungen differenzieren sich klare Leistungsrollen innerhalb des Öffentlichkeitssystems aus.
- Die dritte Ebene ist die ‚Massenmediale-Ebene' („Massenmedienkommunikation" Gerhards und Neidhardt 1990, S. 23; „Medienöffentlichkeit" Fraas et al. 2012, S. 33; Pleil 2005, S. 244). Öffentliche Kommunikation vollzieht sich hier durch Massenkommunikation. Die technische Infrastruktur ist weit entwickelt und bietet dadurch eine breite wie kontinuierliche Beeinflussung der öffentlichen Meinung, was ausdifferenzierte und professionalisierte Kommunikatoren (z. B. Journalisten, PR-Experten) umsetzen. In der Folge zeichnet sich eine deutliche Differenzierung zwischen Leistungs- und Publikumsrollen ab. Die Ein-Weg-Kommunikation dominiert. Obwohl das Publikum zwar abstrakter zu fassen, jedoch immer größer wird, begrenzt sich sein Handlungsspielraum ausschließlich auf das „Ausschalten bzw. die Abbestellung der ‚veröffentlichten Meinung'." (Gerhards und Neidhardt 1990, S. 24).

Die Ebenen sind trotz ihrer differenzierten Struktur und Ausrichtung nicht rein autonom zu betrachten, sondern bedingen sich gegenseitig. Die höhere Ebene steigert die Leistung der unteren, kann deren Bedeutung aber nicht ersetzen. Gerade die Massenkommunikation braucht die Informationen und die Kontrolle der kleineren Ebenen, um „au-

thentisch“ (Gerhards und Neidhardt 1990, S. 25) zu bleiben. Um „Wirklichkeiten“ zu konstruieren und das „Weltbild“ des Einzelnen oder sozialen Gruppen zu beeinflussen (vgl. Schatz 1993) und somit öffentliche Meinung nachhaltig zu beeinflussen, müssen sich die Massenmedien mit den einfachen Interaktionen und Veranstaltungen auseinandersetzen. Gleichzeitig sind die unteren Ebenen von der Ebene der Massenkommunikation abhängig, um sich zu informieren und im Anschluss aktiv werden zu können.

Zusammenfassend können Krisen auf der Ebene des Krisenaktors sowie der Öffentlichkeit als ein „soziales und beobachterabhängiges Konstrukt beschrieben werden“ (Löffelholz und Schwarz 2008, S. 22), dessen Entwicklung von der Interaktion der Akteure zwischen und auf den Öffentlichkeitsebenen beeinflusst wird, was weiterführend eine starke Rolle der Kommunikation impliziert. Zum einen ist „die Bewertung von Ereignissen als krisenhaft, selbst bei gleichzeitiger persönlicher Wahrnehmung, nur über kommunikative (Bewertungs-)Prozesse möglich“ (Kohring/Görke/Ruhrmann 1996; zit. in Köhler 2006, S. 22). Zum anderen beruhen Krisen auf rekursiven Beobachtungen, die kommunikativ miteinander gekoppelt sind, da jeder Akteur seine Krisenbeobachtung mit der Einschätzung anderer Akteure ver- und abgleicht. Vor diesem Hintergrund unterscheidet Löffelholz (2004, S. 46) zwischen Primärkrisen (z. B. Chemieunfall) und medial determinierten Sekundärkrisen („publizistischen Krisen“). Bezugnehmend auf die oben beschriebenen Öffentlicheitsebenen ist zudem von einer (privaten) Tertiärkrise auszugehen, die durch interpersonale beziehungsweise nicht-mediale öffentliche Kommunikation (Encounter-Ebene) manifestiert ist.

Der massenmedialen Ebene kommt dabei eine besondere Rolle zu. Das vor allem in der Kommunikationswissenschaft dargestellte Phänomen des Agenda Setting beschreibt den Effekt, dass die Medien mit ihrer Berichterstattung darauf Einfluss nehmen, was in der Öffentlichkeit als wichtig angesehen wird (vgl. Herrmann 2012, S. 35 f.). „*Was nicht in den Medien ist, kann nicht relevant sein.*“ (Merten 2008, S. 90; kursiv im Original). Die Medien nehmen daher „eine wichtige Rolle im Kampf um Meinungen und Darstellungen einer Krisensituation“ (Nolting und Thießen 2008, S. 9) ein. Sie wirken nicht nur als Multiplikator, sondern auch als Indikator potenzieller Krisenthemen für die Öffentlichkeit. Agenda Setting-Effekte treten vor allem dann auf, wenn Themen

überraschen oder sich als vollkommen neu darstellen (vgl. Bulkow und Schweiger 2013, S. 179). Daher sind Medien speziell an Krisen, die schon von vornherein einen hohen Nachrichtenwert besitzen,[3] interessiert (vgl. Thießen 2011, S. 82; Möhrle 2004, S. 14). „Je intensiver die Krise, desto stärker und brisanter die Berichterstattung der Medien." (Herbst 1999, S. 15). Auf das Zusammenspiel zwischen spezifischen Anspruchsgruppen einer Unternehmung und der Rolle der Medien weist auch Roselieb in seiner empirischen Untersuchung zu den Potenzialen von Frühwarnsystemen der internen und externen Unternehmens-PR hin. Ziel der Arbeit war die Analyse der relativen Häufigkeit von Krisenursachen. Er wies nach, dass die Berichterstattung in den Medien über tatsächlich eingetretene oder scheinbare Unternehmenskrisen sowie die Sensibilisierung der Interessengruppen gegenüber bestimmten Problemen und deren Aktivierungspotenzial gegenüber Unternehmen seit Mitte der 50er Jahre kontinuierlich steigt (vgl. Roselieb 1999, S. 91 f.).[4]

So ist zu konstatieren, dass die Entstehung, Entwicklung, Ausprägung und Folge einer Krise in der heutigen Mediengesellschaft nicht nur eine Frage der Wahrheit sind, „sondern *zuallererst eine Frage kollektiver Interpretation* [in der Öffentlichkeit bzw. auf der Encounter- und Versammlungsebene; Anm. d. Autors], die durch die Wirklichkeitsentwürfe der Medien [Massenmediale Ebene; Anm. d. Autors] laufend bereitgestellt wird, also letztlich eine Frage der *Kommunikation!*" (Merten 2005, S. 25; kursiv im Original).

3 Der grundsätzliche Nachrichtenwert einer Krise setzt sich zusammen aus deren Aktualität sowie potenziellen Relevanz für die Medien (Zahl der Opfer, Ausmaß des Schadens, Bedrohung oder Mittelbarkeit eines zu erwartenden negativen Ereignisses). „Krisen passen daher hervorragend in das Aktualitätsraster der Medien hinein, weil sie a) unvorhersehbar (hochinformativ) sind und weil sie b) eine garantierte Relevanz (in der sachlichen Dimension) besitzen." (Merten 2008, S. 89).

4 Der Autor untersuchte 96 Krisenfälle der Tochtergesellschaft eines deutschen multinational ausgerichteten Konzerns in einem Zeitraum von 1954 bis 1994. Die Daten wurden mit Hilfe einer breit angelegten Dokumentenanalyse sowie einer mehrstufigen Expertenbefragung im Unternehmen ermittelt.

2.1.1 Die Krise als Prozess: Phasenmodelle

Die speziell in der Betriebswirtschaft entwickelten Phasenmodelle für Unternehmenskrisen unterscheiden sich primär durch den Grad ihrer Komplexität. Vor allem die Phasenanzahl variiert. Die Spanne reicht von zwei bis zu sechs Phasen.[5] Die Grundprinzipien der einzelnen Modelle unterscheiden sich jedoch nicht. Eine Vielzahl der Ansätze orientiert sich an dem Modell von Pohl (s. Abb. 2), der den Krisenprozess anhand der Knotenpunkte Anfang, Wendepunkt und Ende unterteilt (vgl. Pohl 1977, S. 76).

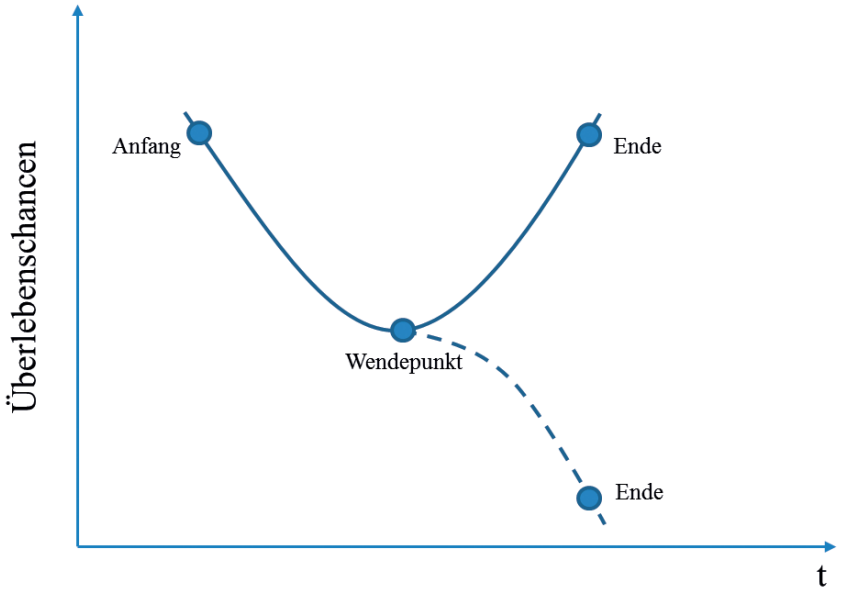

Abb. 2: Beginn, Wendepunkt und Ende von Unternehmenskrisen nach Pohl (vgl. Krystek 1987, S.11)

Der Anfang und das Ende einer Krise sind nicht an objektive Merkmalsausprägungen gebunden, sondern unterliegen der subjektiven Wahrnehmung der Betroffenen (vgl. Kap. 2.1). Als Ausnahme gelten ob-

5 Ausführlicher siehe auch: zum Zwei-Phasenmodell Röthig (1976), zum Drei-Phasenmodell Britt (1973) und Rödl (1979), zum Vier-Phasenmodell v. Löhneysen (1982), zum Fünf-Phasenmodell Müller (1982), zum Sechs-Phasenmodell Albach (1979); zusammenfassend in Krystek (1987, S. 21 ff.).

jektiv feststellbare Tatbestände wie Illiquidität oder Überschuldung, die das Ende eines Unternehmens determinieren können. „Nach Pohl ist somit der Beginn einer Unternehmungskrise dann zu erkennen, wenn für die Krisenaktoren die Veranlassung besteht, Entscheidungsprämissen als gegeben anzunehmen, die mit den Basiszielen nicht mehr übereinstimmen." (Krystek 1987, S. 11 f.). Als Wendepunkt versteht Pohl die Situation der Unternehmenskrise, ab der sich ihr ambivalenter Charakter auflöst und der Krisenprozess entweder durch die Wiedererreichung der elementaren Unternehmensziele positiv oder durch deren Aufgabe negativ verläuft (vgl. ebd., S. 12). „Das Ende einer Unternehmungskrise ist dagegen dadurch gekennzeichnet, dass für die Krisenaktoren die gravierende Betroffenheit entfällt, die ein konstituierendes Merkmal der krisenbedingten Ausnahmesituation bildet." (ebd., S. 11 f.). Dies kann durch die Nichterreichung elementarer Ziele sowie deren endgültiger Aufgabe bewirkt werden. Die in der Literatur vielfältigen Ansätze und Modelle zur Systematisierung der Unternehmenskrise basieren auf der hier vorgestellten Phasendifferenzierung (vgl. Köhler 2006, S. 25 ff.; Töpfer 1999, S. 15 f.; Krystek 1987, S. 29 ff.).

Die ‚potenzielle Unternehmenskrise' beinhaltet zunächst nur eine mögliche, aber noch nicht reale Unternehmenskrise. Es liegt ein Normalzustand oder eine Phase der Nicht-Krise vor (vgl. Herrmann 2012, S. 27; Krystek 1987, S. 29). Dieser Zustand wird von Jänicke (1973, S. 19) als stabiles System bezeichnet, „das eine bestimmte Grenze des institutionalisierten Ausgleichs ‚normaler' Störungen und Spannungen hat. Bestehende Stabilisierungsmechanismen werden beansprucht, aber nicht überfordert.". Solange keine Krisensituation vorliegt, würden sich Unternehmen daher ständig in dieser Phase befinden.

Liegt eine bereits vorhandene, aber verdeckte oder mit hoher Wahrscheinlichkeit eintretende Unternehmenskrise vor, die sich durch die Anwendung geeigneter Frühwarninstrumente des Unternehmens identifizieren lässt, spricht man von einer ‚latenten Unternehmenskrise'. Die latente Krise bleibt dem Unternehmessumfeld meist verborgen. Auch innerhalb der Unternehmung wird sie von den Betroffenen nicht registriert. Hausschildt (2000, S. 3) begründet dies mit den „eigenwilligen psychischen Mechanismen", die die Beteiligten eines Unternehmens entwickeln, „um eine Krise nicht wahrzunehmen." Die Identifizierung möglicher Krisensignale ist in dieser Phase dennoch von großer Bedeutung, da das Erkennen der Signale die Basis eines sich anschließen-

den präventiven Krisenmanagements darstellt (vgl. Töpfer 1999, S. 15 f.).[6] Spezifische Handlungsmöglichkeiten und Entscheidungsräume liegen noch in großem Umfang vor. Sind die in dieser Phase eingeleiteten Strategien zur Krisenbewältigung erfolgreich, kehrt das Unternehmen in den ‚Normalzustand' zurück. Scheitern die Maßnahmen oder versagt von vornherein die frühzeitige Identifizierung der Krisensignale, tritt die nächste Phase ein und es liegt eine akute Unternehmenskrise vor.

Die ‚akute Unternehmenskrise' definiert sich durch die unmittelbare Wahrnehmung der vor allem destruktiven Wirkungen einer Krise durch das Unternehmen. Die Krise ist unternehmensintern wie -extern spürbar. In dieser Phase liegt das stärkste Stadium der Wahrnehmung und Auswirkung vor, was von den Betroffenen ein reaktives Krisenmanagement erfordert (vgl. Töpfer 1999, S. 16; Jänicke 1973, S. 19). Es kommen professionelle Strategien der Krisenbewältigung zum Einsatz, die bei zunehmendem Verlauf der Krise immer mehr personelle wie zeitliche Ressourcen aus der Unternehmung binden.[7] Dabei erfolgen die Entscheidungen meist unter hohem Zeitdruck. Die Signalwirkung der ausgeführten Aktionen können im schlimmsten Fall die Krise noch verstärken. In dieser Phase entscheidet es sich, ob der Betroffene die Krise bewältigt oder daran scheitert. Krystek (1987, S. 31) unterteilt daher die Phase der akuten Unternehmenskrise zusätzlich in eine Phase der akut/beherrschbaren Krise und der akut/nicht beherrschbaren Krise.

Übersteigt die Krise das Krisenbewältigungspotenzial des Unternehmens, entwickelt sich eine Katastrophe, die meist das Ende des Fortbestehens der Unternehmung bedeutet (vgl. Kap. 2.1). Wird die Krise bewältigt, befindet sich das Unternehmen in der Phase der ‚nachkritischen Unternehmenskrise'. Die Analyse und Evaluation der in der überwundenen Krise eingesetzten Strategien zur Krisenprävention und -bewältigung stehen hier im Vordergrund (vgl. Besson 2008a, S. 256; Roselieb 1999, S. 90). Ziel ist die Identifizierung und Umsetzung des Optimierungspotenzials der eingesetzten Instrumente und Methoden. Die Evaluation der Entscheidungen und Handlungen konzentriert sich nicht nur auf die Phase der akuten Unternehmenskrise, sondern schließt die Phase der latenten wie potenziellen Unternehmenskrise mit ein.[8]

6 Ausführlich zur Krisenprävention siehe Kap. 2.2.1.
7 Ausführlich zur Krisenbewältigung siehe Kap. 2.2.2.
8 Ausführlich zur Krisenevaluation siehe Kap. 2.2.3.

Die vorgestellten Phasen folgen einer logischen Linie, stehen aber in keiner zwingenden Reihenfolge. Der Krisenprozess muss nicht alle Phasen durchlaufen. Die Krise kann im besten Fall bereits in der potenziellen oder latenten Phase durch den Einsatz professioneller Methoden der Früherkennung und der Krisenprävention gestoppt werden. Ebenso können Krisen erst in späteren Phasen beginnen, so dass dem Unternehmen kaum eine Möglichkeit bleibt, im Sinne der Prävention rechtzeitig zu handeln. Töpfer (1999, S. 16) führt in diesem Zusammenhang den Begriff der „plötzlichen Krise" ein.[9] Die Krise trifft das Unternehmen völlig überraschend. Aus diesem unerwarteten Eintreten resultiert meist ein Lähmungszustand der Unternehmung, ausgelöst durch eine Überforderung und Orientierungslosigkeit auf allen Ebenen. Es liegt plötzlich eine „komplexe Problemsituation mit hohem Handlungsdruck" vor, „für die es keine Erfahrungen und Lösungsalgorithmen gibt." (ebd., S. 17).

Der Krisenprozess kann auch in die vorhergehenden Phasen zurückfallen, wenn zum Beispiel die Strategien zur Beherrschung der Krise erfolgreich sind, die Krisenursache als solches aber noch nicht beseitigt ist. Krystek (1987, S. 32) spricht in diesem Fall von einer „vorübergehenden Beherrschung" der Unternehmenskrise. Des Weiteren kann der Zeitraum zwischen Beginn und Ende des Krisenprozesses unterschiedliche Länge aufweisen. Die Vielfalt reicht von extrem lang andauernden Krisen, die immer wieder abflauen, um anschließend erneut anzusteigen (wellenförmige- oder periodische Krise) über allmählich beschleunigende Krisen (schleichende Krisen) bis hin zu Krisenprozessen mit rasanter Beschleunigung und extrem kurzer Prozessdauer (vgl. Hoffman und Braun 2008, S. 137; Töpfer 1999, S. 275 f.; Krystek 1987, S. 12). Entsprechend verweist Köhler auf die Schwierigkeit der im Vorfeld beziehungsweise im Verlauf einer Krise wissenschaftlich analytischen Einteilung, die bei der Krisenprävention und -bewältigung eine zentrale Rolle spielen (vgl. Köhler 2006, S. 27). Erschwert wird dies zudem durch die bereits beschriebene subjektive Wahrnehmung der potenziellen Krisenfaktoren (vgl. Kap. 2.1), die zu individuell unterschiedlichen Beurteilun-

9 Mast (2008, S. 102) nutzt den Begriff der „Überraschungskrise", Hofmann und Braun (2008, S. 137) bezeichnen die „akute singuläre Krise" und Herbst (1999, S. 8) spricht auch von „Über-Nacht-Krisen" und führt als Beispiele Störfälle, Feuer im Betrieb, Brandkatastrophen oder Skandalenthüllungen an.

gen der Krisensituation führen können. Einen ‚Standardkrisenablauf' kann es nicht geben.

2.1.2 Ursachen und Krisentypen

Bereits vor 60 Jahren gab es in der Betriebswirtschaftslehre erste Untersuchungen an ‚kranken' Unternehmen. Die Krisenursachenforschung konzentrierte sich dabei speziell auf die „Ermittlung und Darstellung von spezifischen Wirkungs-Komplexen, die als Erklärung für das Entstehen von Unternehmenskrisen in allgemeingültiger Form gelten können." (vgl. Töpfer 1985; in Krystek 1987, S. 32). Fokussierten frühere Ansätze der Krisenursachenforschung vor allem die Insolvenz als Krisenursache, löst sich die neuere Literatur davon und untersucht ebenso Ursachen, die zum Beispiel einer Insolvenz vorausgehen (vgl. Köhler 2006, S. 28 f.). Die Ursachen lassen sich dabei grob in exogen und endogen einteilen (vgl. Roselieb 1999, S. 88). Bei endogenen Krisen (z. B. Produktionsunfälle, Brand auf dem Betriebsgelände, Mitarbeiterentlassungen, finanzielle Unregelmäßigkeiten, Bestechung) liegen die Ursachen innerhalb des Unternehmens beziehungsweise in dessen Einflussbereich. ‚Exogene Krisen' (z. B. Naturkatastrophen, Aktivitäten der Wettbewerber) entstammen dem Umfeld des Unternehmens und unterliegen damit nicht dessen direktem Einfluss (vgl. Hoffman und Braun 2008, S. 138). Unter Berücksichtigung, dass Krisen durch Kommunikation nicht nur beeinflussbar, sondern auch ausgelöst werden können, wurden zunehmend Kommunikationsfehler der Unternehmen in die Analysen der Ursachenforschung einbezogen.[10] Neuere Literatur fokussiert zudem Krisenursachen, die als Reaktion der Öffentlichkeit gegenüber Handlungen und Strategien eines Unternehmens auftreten. Köhler betont, dass es in derlei Auseinandersetzungen einer zunehmend kritischen Öffentlichkeit, oft im Zusammenspiel mit den Zielen und Handlungen der Medien (vgl. Kap. 2.1), immer wieder gelingt, die Entscheidungen der Unternehmung zu beeinflussen (vgl. Köhler 2006, S. 29).

10 Müller (1998, S. 113) beschreibt die Kommunikationsfehler des Exxon-Konzerns bei der Havarie des Öltankers Exxon Valdez als „das internationale Paradebeispiel eines […] verfehlten PR-Verhaltens […]: Nicht das Unglück an sich, sondern die Reaktion [die Kommunikation des Unternehmens; Anm. d. Autors] danach waren das, was die wahre Krise hervorrief.".

Die Vielfalt der Ursachen lassen die in der Literatur partiell vertretene These der singulären Krisenauslöser zweifelhaft erscheinen (vgl. Köhler 2006, S. 30; Herbst 1999, S. 6 f.). Oft haben Krisen nicht nur eine Ursache, sondern stellen ein multikausales Zusammenspiel verschiedener krisenverursachender Faktoren dar. Sie treten selten als einstufiges Ereignis auf, sondern sind das Ergebnis mehrstufiger Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Die Ursachen einer vorhergehenden Ebene beeinflussen die nachfolgende Ebene (Mehrstufigkeit). Letztlich sind Unternehmenskrisen nur schwer einem Entstehungsort zuzuordnen, was die trennscharfe Unterscheidung zwischen endogenen und exogenen Krisen erschwert (Multilokalität). Die Krisenursachenforschung stellt sich daher als ein komplexes Forschungsgebiet dar, dessen Eigenschaften der Multikausalität, Mehrstufigkeit und Multilokalität eine genaue Beschreibung erschweren (vgl. Köhler 2006, S. 30 f.; Roselieb 1999, S. 89 f.; Krystek 1987, S. 67 f.).

Abhängig von den Ursachen sind auch die daraus abzuleitenden Arten (Typen) der Krise nicht immer trennscharf zu identifizieren. Stolzenberg stellt in ihrer Arbeit eine übergreifende Kategorisierung vor (Stolzenberg 2002, zit. in Möhrle 2004, S. 19, kursiv im Original, eigene Erweiterung nach Möhrle, 21 ff.):

- *Wirtschaftskrisen:* ausgelöst durch sinkende Gewinne, fehlende Innovationen, härteren Wettbewerb oder bedrohliche Konkurrenz.
- *Technisch-ökologische Krisen:* ausgelöst durch Störfälle, Unglücke oder Unfälle, als brisante, unvorhergesehene Ereignisse, bei denen besonders häufig Menschen und Umwelt zu Schaden kommen.
- *Produktkrisen:* bedingt durch Produktmissbrauch, Sabotage oder Fehler.
- *Innerbetriebliche Krisen:* bedingt durch betriebliche Arbeitsbedingungen wie Personalprobleme, Streiks oder Entlassungen sowie Führungsprobleme.
- *Politisch-ideologische Krisen:* ausgelöst durch kritische Interessensgruppen, Konflikte mit Bezugsgruppen oder politische Strömungen.
- *Gesellschaftlich-personale Krisen:* betreffen Personen des öffentlichen Lebens und beinhalten Skandale um Menschen, die, freiwillig oder nicht, Bestandteil der breiten öffentlichen Wahrnehmung werden.

- *Kommunikationskrise:* Teil der eigentlichen Krise durch deren Thematisierung in den Medien [und der Öffentlichkeit; Anm. d. Autors. Vgl. Kap. 2.1]. Negative Ausprägung vor allem durch fehlerhafte (oder nicht vorhandene) Krisenkommunikation.

Die komplexen Krisenfälle der vergangenen Jahre haben gezeigt, dass eine Krise mehrere Facetten aufweisen kann.[11] Die aufgezeigten Arten können ebenso wie die Ursachentypologien daher nur eine Orientierung geben und ein Hilfsmittel sein, um der Krise entgegenzuwirken. Die Kommunikationsverantwortlichen sind dabei stets gefordert, die „Gesamtsicht auf die Dinge" (Möhrle 2004, S. 22) zu wahren.

2.1.3 Auswirkungen von Krisen

In der Literatur wird zwischen endogen und exogen destruktiven Wirkungen sowie endogen und exogen konstruktiven Wirkungen unterschieden, die sowohl materielle wie immaterielle Werte des Unternehmens betreffen können (vgl. Köhler 2006, S. 31; Roselieb 1999, S. 90 f.; Krystek 1987, S. 72 ff.).

Unter ‚endogen destruktiven Wirkungen' werden auf materieller Ebene zum Beispiel Sachschäden an den Produktionsanlagen verstanden, die mindestens den Produktionsablauf des Unternehmens stören und somit die Erreichung relevanter Unternehmensziele behindern (vgl. Töpfer 1999, S. 17; Krystek 1987, S. 72 f.). Auf der immateriellen Ebene zeigen sich die Wirkungen zum Beispiel durch Image- und Reputationsverluste sowie Schädigungen des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit gegenüber den spezifischen Anspruchsgruppen des Unternehmens. Gerade Wirkungen auf dieser Ebene wiegen schwer. Mathes et al. (1991, S. 16) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Bedeutsamkeit einer Krise daraus resultiert, „dass durch einen einzigen unglücklichen Vorfall das in jahrelanger PR-Arbeit aufgebaute gute Image eines Unternehmens zerstört werden kann." Der erneute Aufbau

11 Möhrle (2004, S. 20) benennt die feindliche Übernahme der Mannesmann AG durch das Mobilfunkunternehmen Vodafone im Jahr 1999. Hier werden sowohl wirtschaftliche Existenzkrisen bei Mannesmann, politische Krisen durch national geprägte Ideologien und interne Krisen sowohl bei den Mitarbeitern wie Managern deutlich.

positiver Image- und Reputationswerte ist oft mühsam und zeitintensiv. Bei internen Interessensgruppen wie den Arbeitnehmern wirken sich Krisen zum Beispiel durch Lohnverlust oder den Verlust des Arbeitsplatzes aus. Aus Sicht der Kapitalgeber kann eine Krise den partiellen bis vollständigen Ausfall des eingesetzten Kapitals, oder ein Verzicht auf Gewinn (Dividende) bedeuten (vgl. Krystek 1987, S. 73 f.).

Bei ‚exogen destruktiven Wirkungen' bleiben die Folgen der Krise nicht mehr auf das Unternehmen und dessen spezifische Anspruchsgruppen beschränkt. Sie wirken sich auch auf die verschiedenen Bereiche seines Umfeldes aus (vgl. Thießen 2011, S. 83 f.). Je größer dabei das Unternehmen ist, desto größer stellt sich auch das Ausmaß der Krisenwirkung dar (vgl. Krystek 1987, S. 75). Als potenzielle Betroffene gelten primär die Gesamtwirtschaft sowie die Marktpartner der Unternehmung und der Staat. Destruktive Wirkungen für die Gesamtwirtschaft sind vor allem finanzielle Einbußen in Form von Insolvenzverlusten.[12] Bei den Marktpartnern (Zulieferer, Fremdkapitalgeber, Kunden, Wettbewerber) reichen die negativen Wirkungen von der nicht fristgerechten bis zur völligen Einstellung der Zahlung von Geld- und Sachforderungen. Ebenso können erhebliche immaterielle Schäden wie Image- und Reputationsverluste Auswirkungen auf die gesamte Branche haben (vgl. Köhler 2006, S. 32).[13] Für den Staat stellen sich die exogen destruktiven Wirkungen zum Beispiel durch den Verlust von Steuereinnahmen und Mehrausgaben wie für die Zahlung von Arbeitslosengeld, oder der Gewährung von Bürgschaften dar.

Neben rein destruktiven Wirkungen ist es den Unternehmen möglich, mit Hilfe professioneller Strategien der Krisenbewältigung und Evaluation tiefgreifende Veränderungen vorzunehmen, alte Strukturen aufzubrechen und zukunftsorientierte Konzeptionen zu entwickeln, um somit die Krise als Chance zu verstehen (vgl. Kap. 2.1). Jänicke (1973, S. 10) spricht hierbei von einem ‚optimistischen Krisenbegriff', in dem die Krise als Möglichkeit einer umfassenden Systemtransformation be-

12 2013 wurden in der Bundesrepublik Deutschland 25 995 Insolvenzverfahren eröffnet. (https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/03/PD14_094_52411.html) [07.08.2014].

13 Eine der deutlichsten Wirkungen der ‚Bankenkrise' 2008 war ein nachhaltiger Vertrauensverlust der Verbraucher gegenüber dem gesamten Banksektor, obwohl überwiegend nur eine Handvoll der größten Banken in die Krise involviert war (vgl. Schwarz 2010, S. 67 f.).

griffen wird. Die Krise lässt sich damit als eine Anpassung des Unternehmens an neue Bedingungen verstehen.

‚Endogene konstruktive Wirkungen' ergeben sich für die Arbeitnehmer sowie die Eigenkapitalgeber. Für den Arbeitnehmer zeigen sich die Wirkungen zum Beispiel in der Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes oder der Schaffung potenziell neuer Karrierechancen im Unternehmen. Auch intrinsische konstruktive Wirkungen sind denkbar. Das Bewusstsein des Mitarbeiters, Teil einer erfolgreichen Krisenbewältigung zu sein, erhöht sein Selbstwertgefühl und kann zu einer stärkeren Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz führen. Ebenso können Eigenkapitalgeber profitieren, da nach der überwundenen Krise eine verbesserte Liquiditäts- und Ergebnissituation vorliegen kann (vgl. Krystek 1987, S. 84). Die konstruktiven Wirkungen der Krise müssen sich nicht ausschließlich auf das betroffene Unternehmen auswirken, sondern können, ebenso wie die destruktiven Wirkungen, auch auf das Unternehmensumfeld ausstrahlen (‚exogen konstruktive Krisen'). Für verbundene Unternehmen sind dies zum Beispiel liquiditäts- und ergebnisrelevante Steigerungen in der Bilanz durch die wieder erstarkte Konzern-Muttergesellschaft. Fremdkapitalgeber und Lieferanten profitieren von der erfolgreichen Überwindung der Krise beispielweise durch eine Ausweitung des Geschäftsvolumens. Für die Kunden der Unternehmung kann sich eine bessere Absicherung ihrer Bezugsquellen ergeben. Sollte die Unternehmenskrise die Reputation einer ganzen Branche beeinträchtigen, so kann eine erfolgreiche Krisenbewältigung auch auf die anderen Wettbewerber am Markt abstrahlen. Der Staat profitiert unter anderem durch erhöhte Steuereinnahmen oder der Erfüllung anderer Ziele wie Vollbeschäftigung (vgl. Krystek 1987, S. 84 f.).

Eine singuläre Beschreibung einzelner Auswirkungen ist dennoch nicht zielführend, da Krisenwirkungen (vgl. Kap. 2.1.2) multikausal, multilokal und mehrstufig sein können (vgl. Köhler 2006, S. 33 f.). Die Komplexität der Ursache-Wirkungs-Beziehungen führt dazu, dass die Wirkung auf einer Ebene zur Ursache der nachfolgenden Ebene werden kann. Bezug nehmend auf die immaterielle Ebene betont Lambeck (1992, S. 9), dass der „Verlust von Glaubwürdigkeit […] die Ursache der Krise sein [kann]. […] Meistens ist er ihre Folge." Eine direkte Unterscheidung zwischen Ursache und Wirkung ist daher nicht immer möglich. Zudem verweist Herbst (1999) auf ein Phänomen, das speziell die Reaktion der Verbraucher betrifft. Diese lassen sich durch kritische

Themen zwar verunsichern, reagieren meist emotional und boykottieren kurzzeitig nicht nur die Produkte, sondern sämtliche Erzeugnisse des Unternehmens, kehren aber bald darauf zu ihrem gewohnten Konsumverhalten zurück; „ die Praxis zeigt, dass oft nicht mehr als acht Wochen zwischen dem gefühlsgeladenen Aufwühlsein und dem Punkt liegen, an dem das bisherige Kaufverhalten zurückkehrt." (ebd., S. 14). Die Reaktion variiert dabei in Abhängigkeit zum Produkt und der Branche. Während Krisen im technischen Umfeld (zum Beispiel bei Autos) meist wenige Auswirkungen haben, wirken sich Lebensmittelskandale stärker auf das betroffene Unternehmen aus und führen oft zum Boykott der Angebote. Dabei gewöhnen sich die Verbraucher umso schneller um, je leichter das Produkt zu ersetzen ist (vgl. ebd., S. 14 f.).

2.2 Krisenkommunikation: Begriff und Forschungsansätze

Die vorhergehenden Abschnitte haben die Komplexität des Krisenbegriffs sowohl in seinem Verlauf, seinen Ursachen und Wirkungen verdeutlicht. Vor allem die Rolle der Kommunikation wurde herausgearbeitet: Krisen sind immer auch Kommunikationskrisen und lassen sich durch entsprechende Kommunikationsmaßnahmen beeinflussen sowie nach außen kommunikativ begleiten. Vor allem für Unternehmen, die in einem starken öffentlichen Fokus stehen, nimmt die Krisenkommunikation eine immer wichtigere Rolle ein, da sie in einem stetigen Spannungsfeld zu ihren Anspruchsgruppen auf der Encounter-Ebene (z. B. private Kunden und Fans), der Versammlungs-Ebene (z. B. NGOs [Non-governmental organization] und Pressure Groups) sowie den Massenmedien (Massenmediale-Ebene) stehen (vgl. Kap. 2.1). Themen der Ökologie, Gesundheit, das Schaffen und Sichern von Arbeitsplätzen sowie die Unterstützung humanitärer und sozialer Ziele gewinnen in der Gesellschaft an Bedeutung. Ebenso sind den Menschen materielle Werte wichtig und eine damit verbundene Selbstentfaltung, Individualisierung und Erlebnisorientierung, auf die sich das unternehmerische Handeln einstellen muss (vgl. Herbst 1999, S. 18). Diese Entwicklung bedingt auch stärkere Krisenpotenziale für die Unternehmen.

Der Krisenkommunikation[14] als Teil der Unternehmenskommunikation und speziell des Krisenmanagements (vgl. Nolting und Thießen 2008, S. 10) kommt daher eine bedeutende Rolle zu, damit das Unternehmen kommunikativ professionell mit der Krise umgeht.[15] Ihm stehen zahlreiche Methoden und Strategien zur Verfügung, um die Kommunikationsaufgaben vor, während und nach der Krise zu bewältigen. So trägt eine erfolgreich geplante und ausgeführte Krisenkommunikation „entscheidend zum Erhalt und Ausbau des Unternehmenswertes bei." (Höbel 2007, S. 876). Eine geeignete Krisenkommunikation kann Krisen nicht nur entschärfen, sondern auch verhindern (vgl. Neujahr 2005, S. 26).

Krisenkommunikation und Public Relations (PR)

Krisenkommunikation hat in den vergangen Jahren vor allem in der praxisorientierten PR-Literatur an Bedeutung gewonnen. Die Beiträge weisen oft einen Ratgebercharakter auf (vgl. Löffelholz und Schwarz 2008, S. 30). Viele Ansätze beschreiben dabei Selbstverständlichkeiten der klassischen PR oder orientieren sich an Modellen, die immer schon Bestandteil und Grundlage allgemeiner PR darstellen (vgl. Köhler 2006, S. 76).

Herbst sieht Krisen-PR ausschließlich als ein Instrument der „herkömmlichen Public Relations während einer gefährlichen, die Existenz der Organisation bedrohenden Situation" (Herbst 2004, S. 97) an. Auch für Lambeck haben sich Unternehmen im Krisenfall auf die „Metho-

14 Neben der Bezeichnung ‚Krisenkommunikation' finden sich viele verwandte und synonym verwendete Begriffe, wie ‚Krisen-PR', ‚Gefahren-PR' oder ‚Konflikt-PR' (vgl. Bühler 2000). Im angelsächsischen Sprachraum finden sich Bezeichnungen wie ‚crisis intervention', ‚public participation', ‚conflict management' (vgl. Nolting und Thießen 2008) oder ‚risk management' (vgl. Antonio und Gaudenzi 2013).

15 Eine inhaltliche Differenzierung zwischen Krisenmanagement und Krisenkommunikation erfolgt in dieser Arbeit nicht. Es wird grundsätzlich davon ausgegangen, dass Krisenkommunikation nur dann Erfolg hat, wenn sie in alle Bereiche der strategischen Unternehmensführung und damit auch des Kommunikations- und Krisenmanagements systematisch integriert ist (vgl. Zerfaß 2010, S. 320 f.). Krisenkommunikation ausschließlich auf Maßnahmen nach Eintritt der Krise zu begrenzen, greift daher zu kurz (vgl. Löffelholz 2005, S. 185).

den und Möglichkeiten der klassischen Pressearbeit“ (Lambeck 1992, S. 131) zu konzentrieren oder, wie es Höbel (2007, S. 885) beschreibt, „alle Grundregeln der alltäglichen Unternehmenskommunikation“ zu beachten. Weiterführend definiert Coombs (2008, S. 276) Krisenkommunikation als „systematic efforts intended to prevent or lessen the negative outcomes of a crisis and thereby protect the stakeholders, the organization, and/or industry from harm.“ und schließt damit vor allem den Schutz der involvierten Akteure vor potenziell negativen Auswirkungen der Krise ein. Bei Röttger (2011, S. 202) setzt Krisenkommunikation schon vor dem eigentlichen Konfliktfall an und ist damit „vor allem der langfristige und kontinuierliche Aufbau von Vertrauen und von stabilen Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen [als] Basis für eine erfolgreiche Kommunikation in Konflikt- und Krisenlagen.“

Die beschriebenen Instrumente sowie die Auseinandersetzung des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen (z. B. Kunden, Mitarbeiter, Medien) und dem organisatorischen Umfeld basieren somit auf bestehenden Grundpfeilern klassischer PR-Definitionen.

Köhler (2006, S. 77) weist zudem darauf hin, dass „Krisenprävention und Krisenbewältigung […] der PR schon seit vielen Jahren als spezifische, bisweilen primäre Funktionen zugeschrieben [werden] – ohne eine derart ausgerichtete PR als Krisen-PR zu betiteln.“ Krisenkommunikation stellt daher ebenso einen Teilbereich herkömmlicher Public Relations dar und kann somit auch als „Public Relations im Krisenkontext bezeichnet werden.“ (ebd., S. 78).

Trotz des starken Bezugs zur klassischen Öffentlichkeitsarbeit bringt jede Krisenkommunikation jedoch einen eigenen ‚Komplexitätsfaktor‘ mit sich, der sich aus den unterschiedlichen Interessen von unmittelbar oder indirekt Betroffenen, operativen Sachzwängen des Unternehmens sowie Rahmenbedingungen zusammensetzt und dadurch ein schwer durchschaubares „Nervengeflecht“ (Höbel 2007, S. 880) ausbildet. Eine ‚Standardkrisenkommunikation‘ kann es ebenso wenig wie die ‚Standardkrise‘ daher nicht geben, „denn gerade die Krise ist ex definitionem eine Situation höchster Ungewissheit, die kategorisch ausschließt, dass vorab ein Regelfall überhaupt erkennbar ist.“ (Merten 2008, S. 91; vgl. Kap. 2.1).

Losgelöst von den aufgezeigten stark PR-konzentrierten Ansätzen schlägt Löffelholz eine systematische Unterscheidung von Krisenkommunikation vor. Er unterscheidet anhand zweier inhaltlicher Dimensio-

nen: die „Kommunikation über Krisen (Sachdimension) und die Kommunikation *in* Krisen (Sozial- und Zeitdimension)“ (Löffelholz 2005, S. 186; kursiv im Original). Unternehmen sind damit in der Lage, innerhalb eines kritischen Themenkontextes über die Krise zu kommunizieren als auch selbst Gegenstand der Berichterstattung zu sein. Krisenkommunikation kann daher zum einen aus Sicht des Unternehmens erfolgen sowie aus der Perspektive des öffentlichen Interesses an einem Thema (vgl. Thießen 2011, S. 86). Die Ausführungen, speziell die Kommunikation über Krisen, weisen auf die Gefahr einer verfehlten Krisenkommunikation hin, die in der öffentlichen Wahrnehmung schnell zu einer Kommunikationskrise auswachsen kann und im schlimmsten Fall die eigentliche Ausgangskrise überschattet (vgl. Müller 1998, S. 112).

Krisenkommunikation als Forschungsgegenstand

Wissenschaftliche Aspekte der Krisenkommunikation werden nach Löffelholz und Schwarz (2008, S. 22 f.) von vielen Disziplinen erforscht. Während die Wirtschaftswissenschaften noch primär das Unternehmen in den Mittelpunkt ihrer Untersuchungen stellt, ist es vor allem die Kommunikationswissenschaft, die sich mit den Bedingungen und Strukturen von Krisenkommunikation auseinandersetzt. Die Autoren differenzieren den wissenschaftlichen Kenntnisstand zur Krisen-PR in institutionell, instrumentell und symbolisch-relational orientierte Krisenkommunikationsforschung (vgl. ebd., S. 23 ff.). Die ‚institutionelle Forschung‘ befasst sich primär mit der Reaktion der Unternehmen auf die Krise, und welchen Kompetenzen den einzelnen Entscheidungsträgern dabei zu kommen. Dabei konzentriert sich die Analyse vor allem auf strukturelle Bedingungen der PR und ihren Funktionären, die Unternehmenskultur und Effekte unternehmerischer Krisenerfahrung. Kern der Untersuchung sind damit die Unternehmen selbst. Der ‚instrumentell orientierte Ansatz‘ fokussiert die eingesetzten Instrumente der verschiedenen Phasen des Krisenmanagements. Das Hauptinteresse liegt auf den Phasen der Prävention und Vorbereitung. Die ‚symbolisch-relationale Forschung‘ schließt die eigentlichen Kommunikationsprozesse der Krisenkommunikation ein. Es geht um die Gestaltung der Botschaften vor, während und nach der Krise, um potenzielle Reputations- und Imageschäden zu vermeiden. Die Beziehungen der Unternehmen zu ihren Anspruchsgruppen stehen im Vordergrund. Der Ur-

sprung der symbolisch-relationalen Forschung liegt in den USA. Doch finden sich zunehmend auch deutschsprachige Arbeiten, die sich symbolisch-relational geprägt mit der Krisenkommunikation in unterschiedlichen Kontexten auseinandersetzen und ihre Ausführungen anhand von Hypothesen und empirischer Forschung untermauern (vgl. zum Internet: Köhler 2006; Stakeholder-Fokus: Schwarz 2010).

Zusammenfassend weist ein erweiterter Blick auf die englischsprachige Literatur zwar auf ein zunehmend wissenschaftliches Fundament der Theoriebildung hin, kann dennoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass es an weiterer Forschung zur Beschreibung und Erklärung von Unternehmenskommunikation im Krisenkontext mangelt (vgl. Löffelholz und Schwarz 2008, S. 30 f.). Vor allem die praxisorientierte Literatur ist meist deskriptiv von individuellen Einzelfallbewertungen geprägt, auf deren Grundlage situative, krisentheoretische Erkenntnisse gewonnen werden (vgl. Mast 2008, S. 98). Erst in jüngster Vergangenheit finden sich zunehmend Beiträge, die sich verstärkt empirisch mit den Problemstellungen der Krisenkommunikationsforschung auseinandersetzen, wodurch diese eine gänzlich neue Dynamik erfährt, „die stark zur Ausdifferenzierung und zur Professionalisierung des Forschungsfeldes beiträgt." (Thießen 2011, S. 86).

2.2.1 Prävention und ‚Issues Management'

Den Unternehmen stehen zahlreiche Methoden und Instrumente zur Verfügung, um bereits im Vorfeld einem möglichen Krisenausbruch entgegenzuwirken oder dessen Intensität sowie Folgen im Voraus durch professionelle Kommunikationsmaßnahmen einzugrenzen. Um Schaden von dem Unternehmen abzuhalten, sind krisenhafte Szenarien durchzuspielen, relevante Frühwarnsysteme aufzubauen, die Mitarbeiter für den Krisenfall zu schulen und Instrumente bereitzustellen, die es dem Unternehmen ermöglichen, auch im akuten Krisenfall handlungsfähig zu bleiben. „Anders ausgedrückt: Es geht um die Entdramatisierung der Krise, und zwar schon, bevor sie entsteht." (Möhrle 2004, S. 13). Durch ‚Krisenprofiling' können potenzielle Risikofaktoren im gesamten Unternehmen erfasst, analysiert und bewertet werden. Aus Sicht der Kommunikation ist es dabei irrelevant, ob dem Sachverhalt von Experten ein kritisches Potenzial zugeschrieben wird. Denn ob Fachleute die Situation bereits als eine „realistische Gefahr" (Hoffmann 2004,

S. 124) einschätzen, ist für die (möglichen) Betroffenen der Krise zunächst unerheblich. Das gilt vor allem bei komplizierten Prozessen, bei denen sich die Laien auf die, partiell widersprüchlichen, Expertenmeinungen verlassen müssen. Es geht somit darum, „Produkte bzw. Angebote und Produktionsprozesse nicht nur aus fachlicher und rechtlicher Sicht zu analysieren, sondern sich bewusst zu machen, welche Fachdispute und gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Diskussionen in diesem Umfeld geführt werden und wurden." (Hoffmann 2004, S. 124). Die für die Kommunikation relevanten Strukturen und Akteure der Medien, Interessensgruppen, Institutionen, Behörden oder Kunden sind zu erheben (vgl. Öffentlichkeitsebenen in Kap. 2.1). Dabei ist die Bewertung der Beziehungsqualität zu den einzelnen Ansprechpartnern von besonderer Bedeutung. Wesentliche Elemente des Krisenprofilings sind (vgl. Hoffmann 2004, S. 124 f.):

- der Aufbau einer Themen- und Issues-Karte, die alle potenziell kritischen Inhalte übersichtlich darstellt,
- die Identifizierung des unternehmenseigenen Bedrohungspotenzials (Produkte, Angebote und Produktionsprozesse) mit anschließender Risikopriorisierung,
- die Entwicklung möglicher Krisenszenarien,
- eine Kontakt- und Relationsanalyse zu relevanten Anspruchsgruppen,
- Analyse vorhandener Reporting- und Kommunikationsstrukturen und -instrumente,
- Akteure und potenzielle Akteure sowie Experten,
- Kommunikationsfolgenabschätzung

Eine solche Erstanalyse bildet die Basis für weiterführende Maßnahmen, die grundsätzlich einen detaillierten Krisenmanagementplan (Krisenhandbuch), ein geschultes Krisenmanagementteam, regelmäßige Krisenübungen (Krisentraining), die im Rahmen der entwickelten Krisenszenarien Tests für den Krisenplan und das -team darstellen sowie textuelle und plattformspezifische Vorlagen für den Krisenfall beinhalten (vgl. Töpfer 2008, S. 377 ff.; Coombs 2007; Höbel 2007, S. 885 ff.; Hoffmann 2004, S. 122 ff.; Herbst 1999, S. 58 ff.).

Der ‚Krisenplan' beinhaltet wichtige Kontakte zu Medien und Presseorganen (Kommunikationsnetzwerk), gibt allgemeine Handlungsemp-

fehlungen für den Umgang des Unternehmens mit Krisen (Unternehmensrichtlinien) und stellt Dokumentenvorlagen zur Verfügung.

Das ‚Krisenteam' setzt sich aus mehreren Akteuren unterschiedlicher Unternehmensbereiche zusammen – abhängig von der jeweiligen Krisensituation – und ermöglicht schnelle Entscheidungen im Krisenfall aufgrund im Vorfeld definierter Handlungsfelder und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder (Sprecher, Experten bei spezifischen Sachverhalten).

Die ‚Krisenmappe' beinhaltet Vorlagen und Entwürfe wie Stellungnahmen der Unternehmensleitung, Kern- und Hintergrundinformationen, (juristische) Erklärungen. Auch offline geschaltete Internetseiten für Krisenfälle können seitens des Unternehmens vorbereitet werden.

Issues Management

Grundlegendes Ziel des Unternehmens ist jedoch die Vermeidung der Krise respektive der Entwicklung krisenpotenzieller Themen (‚Issues') in der öffentlichen Wahrnehmung. Entsprechend wichtig ist die rechtzeitige Identifikation solcher Inhalte (vgl. Töpfer 2008, S. 377 f.). Die Früherkennung und Prävention kritischer Inhalte (‚Issues Management') ist daher eine zentrale Aufgabe der Unternehmenskommunikation, speziell der Krisenkommunikation. Ziel des Issues Management ist es, „relevante Themen mit Chancen- oder Risikopotenzial frühzeitig zu identifizieren, zu bewerten und zu bearbeiten." (Kuhn und Ruff 2007, S. 313). Im Mittelpunkt steht „die auf Grundlage von systematischer Beobachtung (Scanning, Monitoring) sowie Prognosetechniken und Meinungsanalysen durchgeführte Identifikation, Analyse und strategische Beeinflussung von öffentlich relevanten Themen (Issues), die die Handlungsspielräume einer Organisation sowie die Erreichung ihrer strategischen Ziele potenziell oder tatsächlich betreffen." (Röttger et al. 2011, S. 194).

Der Ansatz wurde Anfang der 80er Jahre in den USA entwickelt und ist heute ein fester Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit in Unternehmen (vgl. Köhler 2006, S. 87; Wiedemann und Ries 2007, S. 287). In Deutschland hat sich erst in den letzten Jahren eine intensivere Diskussion entwickelt. Die Ansätze konzentrieren sich primär auf Issues Management zur Abwehr von Risiken und Krisen (Risiko- und Krisenkommunikation), weisen aber auch Bezüge zu Themen des Lobby-

ing, Competitive Intelligence, Futures Research oder Marketing auf (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 289; ausführlich Ingenhoff 2004, S. 24 ff.; 61 ff.). Viele Beiträge zu Funktionen, Methoden und Strukturen des Issues Managements sind dabei entweder Teil von Sammelwerken und Handbüchern zur Unternehmenskommunikation und Public Relation (vgl. Röttger et al. 2011; Nolting und Thießen 2008; Meckel und Schmid 2008; Zerfaß und Piwinger 2007) oder Thema umfassender Monografien (vgl. Ingenhoff 2004; Röttger 2003). Unter Issues werden alle Themen und Sachverhalte verstanden,

- „die öffentlich kontrovers diskutiert werden
- emotional gefärbt sind
- mit unterschiedlichen Ansprüchen auf Seiten der Stakeholder und der Organisation belegt sind
- einen Einfluss auf die Perzeption des Unternehmens haben
- einen Einfluss auf die Freiheitsgrade unternehmerischer Entscheidungen haben." (Röttger et al. 2011, S. 194)

Kuhn und Ruff differenzieren zudem zwischen ‚Media Issues', die von den Medien aufgegriffen werden, Issues aus dem Unternehmensumfeld, die Wettbewerber und der Politik lancieren, von den Anspruchsgruppen adressiert sind oder in Ausschüssen und Expertenkreisen diskutiert werden sowie unternehmensinternen Issues, die Themen beschreiben, die im Unternehmen entstehen. Die Autoren betonen ebenso eine zeitliche Dimension, die zwischen aktuellen Themen und solchen mit einer eher langfristigen Perspektive unterscheidet (vgl. Kuhn und Ruff 2007, S. 313 f.).

Das frühzeitige Erkennen relevanter Issues befähigt die Unternehmung, sich durch gezielte Kommunikation und ein systematisches Umweltmanagement zu dem Thema öffentlich zu positionieren und sich damit Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Zugleich steigt der Handlungsspielraum für die Krisenkommunikation bei frühzeitiger Erkennung. Das Unternehmen hat so mehr Zeit, auf die Krise mit geeigneten Maßnahmen reagieren zu können (vgl. Ingenhoff 2004, S. 16 f.). Bleiben kritische Issues längere Zeit unentdeckt, können nicht nur wirtschaftliche Kerngrößen des Unternehmens Schaden nehmen (Absatz, Umsatz, Gewinn, etc.), sondern auch dessen Reputation nachhaltig beschädigt werden. Zugleich steigen die Kosten für die Richtigstellung und Bewäl-

tigung des spät erkannten kritischen Kontextes (vgl. Ingenhoff 2004, S. 16).[16]

In der Literatur variieren die Elemente des Issues Management-Prozesses sowohl in quantitativer sowie qualitativer Beschreibung. Sie weisen jedoch denselben wesentlichen Ablaufplan auf.

Tabelle 1 stellt exemplarisch drei Modellbeschreibungen gegenüber, an denen die Ähnlichkeit der einzelnen Schritte verdeutlicht wird.

Issues Management-Prozess		
Hillmann 2011	*Röttger 2011*	*Wiedemann und Riess 2007*
		Beobachtung
Identifizierung und Bewertung	Situationsanalyse	Priorisierung
Festlegung einer Handelsstrategie	Strategiephase	Entwicklung und Optionen
Maßnahmenplanung und Umsetzung	Umsetzungsphase	Bearbeitung
Evaluation	Evaluation	Kontrolle

Tab. 1: Phasen des Issues Management-Prozesses

Jedes Issues Management beginnt mit der umfassenden, jedoch noch ungerichteten Beobachtung und Auswertung des unternehmerischen Umfeldes (Scanning). Dabei sollten grundsätzlich alle Möglichkeiten der Informationsgenerierung seitens des Unternehmens genutzt werden

16 Das musste der Nudelhersteller Birkel im Jahr 1985 erfahren: Ein deutsches Gesundheitsamt stellte in importiertem Flüssig-Ei Verschmutzungen fest. Ein folgender Pressebericht sorgte für den Skandal. So manifestierte sich die allgemeine Vorstellung, in den Nudeln würden angebrütete Eier oder ausgebrütete Kükenteile verarbeitet. Birkel sah sich einer Flut an Beleidigungsschreiben, Drohbriefen (auch gegen Mitarbeiter) und sogar Bombendrohungen ausgesetzt. Der Einzelhandel schickte Nudelprodukte im Millionenwert zurück und stornierte Rechnungen. Das Birkel von der Krise derart überrascht wurde, lag vor allem an dem Fehlen eines geeigneten Frühwarnsystems, da kurz vorher bereits andere Skandale bezüglich verunreinigter Lebensmittel in den Medien und der öffentlichen Wahrnehmung vorherrschten (vgl. Herbst 1999, S. 44).

(vgl. Ingenhoff 2004, S. 77). Formale Instrumente (Medieninhaltsanalysen, Beobachtung von Teilöffentlichkeiten, Datenbank- und Internetrecherchen, Informationsbroker oder Abstract- und Scanningdienste) sowie informale Methoden (persönliche Medienkontakte, Gespräche mit externen und internen Anspruchsgruppen wie Experten, Politikern und Wissenschaftlern) helfen „sämtliche potenziell organisationsrelevanten Informationen zu sammeln und zu analysieren." (Röttger et al. 2011, S. 195). Oft sieht sich das Unternehmen schnell einer großen Menge an Inhalten gegenüber, die in einem nächsten Schritt deren Gewichtung und Priorisierung verlangt. Erst diese Informationsverdichtung und nachfolgende Beobachtung relevanter Quellen (Monitoring) erlaubt die gezielte Identifikation der Issues mit der höchsten Relevanz für das Unternehmen. Wesentliche Kriterien der Einschätzung sind unter anderem der potenzielle Einfluss der Inhalte auf die Reputation des Unternehmens, deren Relevanz für weitere Interessengruppen, ihre Entwicklungsmöglichkeiten sowie die mögliche Lösbarkeit seitens des Unternehmens (vgl. Hillmann 2011, S. 77 f.).[17] Auch Forecasting-Ansätze wie Szenariotechniken, Delphimethoden und Wechselwirkungs- und Trendwirkungsanalysen können eingesetzt werden, „um potentielle Issues detaillierter zu analysieren und dann gezielt zu beobachten." (Ingenhoff 2004, S. 79). Eine solche Vorhersage kann aber nur ungenau sein und ausschließlich grobe Richtungsentwicklungen beschreiben, da unvorhergesehene und damit nicht planbare Ereignisse auftreten können.

Sind die relevantesten Issues erkannt, hat das Unternehmen zwischen den Themen zu unterscheiden, die unmittelbar eine Reaktion verlangen, zunächst nur weiterer Planung bedürfen und solchen, die ausschließlich weiter beobachtet werden (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 294). Auf Basis der vorangegangenen Analysen werden nun Handlungs- und Kommunikationsstrategien entwickelt. Es muss zudem klar sein, wer im Unternehmen welche Aufgaben übernimmt und Verantwortung trägt („Task Force" Wiedemann und Ries 2007, S. 298). „Festzulegen sind die Teilnehmer des Prozesses und ihre Rollen, die Instru-

17 Zur weiterführenden Beschreibung der Instrumente und Methoden zur Einschätzung der Issues siehe unter anderem Röttger et al. (2011); Ingenhoff und Röttger (2008); Ingenhoff (2004); Röttger (2003).

mente zur Prozessunterstützung sowie die Abläufe." (Kuhn und Ruff 2007, S. 315).

Externe Maßnahmen in der Phase der Umsetzung können von der Versendung klassischer Pressemitteilungen, über lancierte Kampagnen bis zum Lobbying reichen. Auch intern müssen teilweise Schritte wie die Veränderung des Produktes oder der Produktpolitik eingeleitet werden, um dem kritischen Issue entgegenzuwirken (vgl. Röttger et al. 2011, S. 198).

Die Evaluation der umgesetzten Strategien konzentriert sich „einerseits auf die Ergebniskontrolle (summative Evaluation), andererseits auf die Beurteilung des Issues Management Prozesses als solchen (formative Evaluation)." (Ingenhoff und Röttger 2008, S. 328). Die Bewertung der Ergebniskontrolle ist dabei die größte Herausforderung, da im Erfolgsfall der (kritische) Inhalt nicht eskaliert und daher kaum wahrnehmbar und somit auch nicht messbar ist („Weak-Signal-Problem" ebd., S. 349). Bis heute fehlt es an ausreichend aussagekräftigen Indikatoren und Messmethoden (vgl. Röttger et al. 2011, S. 198), so dass die Bewertung ob und wie weit ein Issues Management erfolgreich sein kann, strittig ist (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 287). Die Forschung in Bezug auf die Evaluation des Issues Management steckt noch „in den Kinderschuhen." (Ingenhoff 2004, S. 82). Konsens besteht jedoch darüber, dass professionell durchgeführtes Issues Management, als Teil der Public Relations, den Unternehmen die Chance bietet, kritische Themen und Inhalte früher zu identifizieren, diese in ihrer strategischen Planung einzubeziehen und letztlich auch zu steuern. Vor allem in der Früherkennung krisenrelevanter Inhalte liegt ihr großer Mehrwert für die Krisenkommunikation, deren grundsätzliche Aufgaben auch die Verhinderung potenzieller Gefahren bereits im Vorfeld der Krise mit einschließt (vgl. Ingenhoff und Röttger 2008, S. 325 f.; Wiedemann und Ries 2007, S. 299 f.). Professionell umgesetzt entwickelt sich Issues Management daher „zu *dem* erfolgskritischen Faktor der Krisenkommunikation" (Röttger et al. 2011, S. 182; kursiv im Original).

2.2.2 Krisenbewältigung

Ein professionell und umfassend ausgeführtes Issues Management kann die Eskalation von Reizthemen und damit den Ausbruch von Krisen nicht immer verhindern (vgl. Wiedemann und Ries 2007, S. 287).