

Michael Zerres (Hg.)

Hamburger Schriften zur Marketingforschung

Nicole Plankert
Michael Zerres
(Hg.)

Unternehmens- kommunikation

Die Kunst,
gestärkt aus einer Krise hervorzugehen

Rainer Hampp Verlag

Nicole Plankert, Michael Zerres (Hrsg.):

Unternehmenskommunikation.

Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen

Hamburger Schriften zur Marketingforschung, Hg.: M. Zerres, Band 71

ISBN 978-3-86618-333-9, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering 2009, 186 S., € 27.80

Nicht erst seit der aktuellen Finanzkrise stellen Krisen, die auch in anderen, oftmals ganz unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten können, die sie treffenden Unternehmen vor vielfältige, zum Teil gravierende Herausforderungen. In diesem Zusammenhang kommt in erster Linie auch einer adäquaten *Unternehmenskommunikation*, sowohl extern wie intern, eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu. Gerade hier werden aber heute noch enorme Defizite im konkreten Unternehmensalltag deutlich; derartigen Defiziten entgegenzuwirken, ist Ziel dieser Best-Practice-Studie. Es geht aber noch um mehr: In einer Krise sollten Unternehmen nicht nur aktiv, wenn möglich sogar proaktiv, agieren; die entsprechende Unternehmenskommunikation sollte darüber hinaus derart ausgestaltet werden, dass Unternehmen sogar gestärkt aus einer solchen Krise hervorzugehen vermögen. Die Studie gibt hier überzeugende Antworten auf Fragen zu einer erfolgreichen Krisenkommunikation. Für die betreffenden Entscheidungsträger in den Unternehmen wird sie damit zu einem unverzichtbaren Ratgeber.

Schlüsselwörter: Krisenkommunikation, Kommunikationspolitik, Unternehmenskommunikation, Marktkommunikation

Über die Herausgeber:

Dr. Michael P. Zerres, geboren 1945 in Berlin, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, speziell Marketing, an der Universität Hamburg. Er hat sich in Wissenschaft und Praxis auf strategische Unternehmensführung spezialisiert.

Dr. Nicole Plankert, geboren 1965, hat an der Universität Hamburg im Bereich Marketing promoviert. Sie ist Senior Referentin bei der Deutschen Telekom AG in Bonn.

HAMBURGER SCHRIFTEN ZUR MARKETINGFORSCHUNG

herausgegeben von Michael Zerres

Band 71

Nicole Plankert
Michael Zerres
(Hg.)

Unternehmenskommunikation

Die Kunst, gestärkt aus einer Krise hervorzugehen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-86618-333-9

Hamburger Schriften zur Marketingforschung: ISSN 1430-5429

DOI 10.1688/9783866183339

1. Auflage, 2009

© 2009 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns

Geleitwort

Nicht erst seit der aktuellen Finanzkrise stellen Krisen, die auch in anderen, oftmals ganz unterschiedlichen Erscheinungsformen auftreten können, die sie treffenden Unternehmen vor vielfältige, zum Teil gravierende Herausforderungen. In diesem Zusammenhang kommt in erster Linie auch einer adäquaten Unternehmenskommunikation, sowohl extern wie intern, eine nicht zu unterschätzende Bedeutung zu.

Gerade aber hier werden heute noch enorme Defizite im konkreten Unternehmensalltag deutlich, wie etwa der Verlauf des Bespitzelungsskandals der BahnAG oder die Reaktion der Norddeutschen Landesbank auf die äußerst negativen Spekulationsauswirkungen mit einer kommunikativen "Salami-Taktik" eindringlich belegen. Derartigen Defiziten entgegenzuwirken, hat sich die vorliegende Veröffentlichung zur vornehmlichen Aufgabe gemacht.

Es geht aber noch um mehr: Es sollte nicht nur aktiv, wenn möglich sogar proaktiv, in einer Krise agiert werden; die betroffene Unternehmenskommunikation sollte darüber hinaus so ausgestaltet werden, dass Unternehmen sogar gestärkt aus einer derartigen Krise hervorzugehen vermögen.

Vor diesem Hintergrund gebührt den Herausgebern der vorliegenden Veröffentlichung wie auch den Autoren der einzelnen Beiträge der Verdienst, hier überzeugende Antworten auf Fragen zu einer erfolgreichen Krisenkommunikation vorzulegen. Für die betreffenden Entscheidungsträger in den Unternehmen wird diese Studie damit zu einem unverzichtbaren Ratgeber.

Dr. Michael Reich
Geschäftsführender Gesellschafter
67Rockwell Consulting

Hamburg, im April 2009

Vorwort der Herausgeber

Die vorliegende Veröffentlichung der Reihe "Hamburger Schriften zur Marketingforschung" knüpft an Band 70 "Unternehmenskommunikation - Die Kunst der Beeinflussung" an, in dem Fabian Gerstenberg die Grundlagen einer innovativen Unternehmenskommunikation gelegt hat. Dieser Band konzentriert sich nun auf Krisenkommunikation und damit auf Unternehmenskommunikation in besonderen, kritischen Situationen.

Während zahlreiche Veröffentlichungen anhand von *misslungener* Krisenkommunikation verdeutlichen, welche *Fehler* in Krisensituationen zu *vermeiden* sind, zeigt die vorliegende Studie vor dem Hintergrund der konzeptionellen Grundlagen anhand von *Best-Practice-Beispielen* aus unterschiedlichen Branchen auf, wie im Krisenfall eine *Erfolg versprechende* Unternehmenskommunikation *aktiv* zu *gestalten* ist. Die Unternehmen, die Gegenstand der Fallbeispiele sind, gingen gestärkt aus der jeweiligen Unternehmenskrise hervor. Ebenso wenig wie es "Standardkrisen" gibt, lassen sich "Patentlösungen" für Krisen ausmachen; die Fallbeispiele zeigen aber, dass es der Unternehmenskommunikation gelingen kann, Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie ein positives Image nicht nur wiederherzustellen, sondern trotz – wenn nicht sogar aufgrund – der Krise zu verbessern. Krisen können Anlass und Initialzündung einer Repositionierung des Unternehmens sein; die *Krisenkommunikation* ist dann Teil des entsprechenden Instrumentariums.

Es wird deutlich, dass Krisenkommunikation einen entscheidenden Beitrag zur *Wertschöpfung* eines Unternehmens leistet und nicht als reiner Ausgabenposten zu betrachten ist. Krisenkommunikation *lohnt* sich – im Wortsinne.

Die Herausgeber

Hamburg, im April 2009



Michael Zerres, "9.11"

Inhalt

Geleitwort.....	I
Vorwort der Herausgeber.....	III

I. Konzeptionelle Grundlagen

Kapitel 1: Nicole Plankert, Deutsche Telekom AG

Grundlagen der Krisenkommunikation.....	3
-----------------------------------------	---

Kapitel 2: Holger Hättich, Universität Hamburg

Krisen vermeiden, erkennen und kommunizieren – Betrachtungen am Beispiel von Qualitätsproblemen in der Automobilbranche.....	29
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

*Kapitel 3: Marcus Bradtke-Hellthaler,
Dr. Bradtke-Hellthaler Unternehmensberatung*

Interne Krisenkommunikation als entscheidende Grundlage einer erfolgreichen externen Krisenkommunikation.....	55
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

II. Best-Practice-Beispiele

Kapitel 4: Patrick Zenz-Spitzweg, UBS

Unternehmenskommunikation während der Finanzkrise am Beispiel der UBS Deutschland AG.....	87
----------------------------------------------------------------------------------------------	----

Kapitel 5: Marc Rufo, IBM

Externe Unternehmenskommunikation in der Krise – Best Practices im Automotive Banking anhand des Beispiels der MCE-Bank, Mitsubishi Corporation.....	103
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Kapitel 6: Herbert Loock, Universität Hamburg

Externe Unternehmenskommunikation in einer Ausnahmesituation –
das Beispiel ESPRIT.....111

Kapitel 7: Nicole Plankert, Deutsche Telekom AG

Unternehmenskommunikation abseits der Routine –
Der Datendiebstahl bei der Deutschen Telekom AG.....127

Kapitel 8: Florian Rupert, Boston Consulting Group

Externe Krisenkommunikation bei Zwischenfällen von
Fluggesellschaften am Beispiel der Lufthansa Passage Airlines
nach der schweren Störung bei der Landung des Fluges LH 044
in Hamburg im März 2008.....141

III. Fazit

Kapitel 9: Nicole Plankert, Deutsche Telekom AG

Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation.....171

I. Konzeptionelle Grundlagen

Grundlagen der Krisenkommunikation

Nicole Plankert

1 Einführung

Was ist unter einer "Krise" im Zusammenhang mit Unternehmen zu verstehen? Worin liegt der Unterschied zum "Skandal", "Konflikt" oder "Risiko"? Löst der Begriff "Krise" nicht Assoziationen (Krise als Bedrohung, Katastrophe) aus, die einer Nutzung der Situation als Chance zu Verbesserungen und Überwindung der Routine entgegenstehen, und impliziert er nicht eher Reaktion als Aktion? Die Ansätze zur Prävention beziehungsweise Lösung von Krisen und der mögliche Beitrag der Unternehmenskommunikation sind vielfältig, wobei die Bandbreite bis hin zur Ablehnung jeglicher proaktiver Maßnahmen reicht ("Auf Krisen kann man sich nicht vorbereiten, sie sind definitionsgemäß unvorhersehbar und unberechenbar"). Die Berichterstattung über Krisenthemen in den *Medien* ist wesentlich häufiger Gegenstand von Untersuchungen als Prozesse und Inhalte der Krisenkommunikation auf *Unternehmensseite*, was nicht zuletzt auf den schwierigeren Zugang zu Datenmaterial zurückzuführen sein dürfte.¹ Während sich misslungene Krisenkommunikation kaum verbergen lässt, herrscht ein Informationsmangel in Bezug auf erfolgreiche Krisenkommunikationslösungen, mutmaßlich aufgrund der *"relative[n] Verschwiegenheit der innovativen Akteure. Wer einmal ein erfolgreiches Krisen-Kommunikations-Konzept für den Umgang mit seinen Anspruchsgruppen gefunden hat, setzt dies lieber diskret alleine um, ohne publikumswirksam die Konkurrenz auf seinen Vorsprung hinzuweisen."*² Dem ist entgegenzuhalten, dass sich (externe) Krisenkommunikation an die Öffentlichkeit richtet und keineswegs heimlich erfolgt, so dass (erfolgreiche) Kommunikationsmaßnahmen auch ohne expliziten "Hinweis an die Konkurrenz"

¹ vgl. Baumgärtner (2005), S. 29

² Scherler (1996), S. 5

nicht unbeachtet bleiben werden. Richtig ist allerdings, dass in der wissenschaftlichen wie in der Praktiker-Literatur die Negativbeispiele überwiegen. *Brent Spar* gilt nach wie vor als Inbegriff einer verfehlten Krisenkommunikation. Im Folgenden wird dargestellt, welchen Lösungs- oder sogar präventiven Beitrag die externe Unternehmenskommunikation bei Unternehmenskrisen leisten kann und welche Erfolgsfaktoren dazu beitragen, dass die Krisenkommunikation nicht zur Kommunikations*krise* sondern zur Kommunikations*chance* wird.

2 Krisen

2.1 Wesen und Merkmale

Der Begriff "Krise" wird sowohl im alltäglichen wie auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch in unterschiedlichen Zusammenhängen genutzt. Abzugrenzen ist er zunächst von Begriffen, die häufig in einem ähnlichen Kontext verwendet werden. Ein "Risiko" kennzeichnet die Wahrscheinlichkeit des Eintretens einer "Gefahr". Bei einer "Krise" ist die Gefahr hingegen bereits eingetreten.³ Ein "Konflikt" wiederum bezeichnet *"eine Auseinandersetzung von mindestens zwei Beteiligten, bei der eine Seite etwas beansprucht oder fordert, was die andere Seite nicht annimmt, ignoriert oder zurückweist."*⁴ "Konflikte" werden oft friedlich beigelegt, führen also nicht zwangsläufig zu Krisen. Unternehmenskrisen geht aber oft ein sozialer Konflikt voraus.⁵ "Skandale" wiederum können als *"kommunizierte Verstöße gegen Werte, Normen oder Moral"*⁶ Auslöser von Krisen sein; jedenfalls sind sie aber als Warnsignale anzusehen. Ein Skandal lässt sich durch drei Merkmale kennzeichnen: *"Erstens durch moralische Verfehlungen, ganz gleich, ob diese nun begangen werden oder hochgestellten Personen oder Institutionen nur unterstellt werden. Zweitens durch die Enthüllung einer Verfehlung, die zuvor unbekannt war oder verborgen gehalten wurde. Und drittens durch eine weithin geteilte Empörung, die sich aufgrund*

³ vgl. Merten (2006), S. 15

⁴ Ditges et al. (2008), S. 12

⁵ vgl. Baumgärtner (2005), S. 22

⁶ Baumgärtner (2005), S. 28

dieser Enthüllung einstellt."⁷ Stellt man die Begriffe "Katastrophe" und "Krise" gegenüber, so werden Katastrophen eher mit Gefahren für Umwelt und Menschenleben in Verbindung gebracht, während Krisen eher die Gefährdung von Strategien des Unternehmens kennzeichnen.⁸ Katastrophen lassen sich aber auch als äußerste Ausprägung von Unternehmenskrisen auffassen, die häufig die Vernichtung des Unternehmens zur Folge haben.⁹

"Krise", aus dem Griechischen abgeleitet, kennzeichnet ursprünglich den Bruch in einer kontinuierlichen Entwicklung. Der Begriff wurde benutzt, um militärische oder medizinische Tatbestände darzustellen, die im jeweiligen Bereich den Wendepunkt einer Situation beschreiben: Leben oder Tod, Sieg oder Niederlage. Krisen waren keineswegs grundsätzlich negativ verlaufende Ereignisse, sondern zeichneten sich durch ambivalente Verlaufsmöglichkeiten aus. Während "Krise" in der Alltagssprache überwiegend mit negativen Assoziationen verbunden ist, zeigen sich im wissenschaftlichen Sprachgebrauch Parallelen zum Krisenbegriff der Antike.

Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang, die den Fortbestand von Unternehmen gefährden oder sogar unmöglich machen können.¹⁰ Neben diesen konstitutiven Merkmalen lassen sich weitere *charakteristische Merkmale* von Unternehmenskrisen identifizieren: Krisen sind durch eine zu meist einseitig negative Wahrnehmung der Situation sowie ein starkes Informationsinteresse von Medien, Akteuren und Öffentlichkeit, eine hohe Komplexität sowie einen unmittelbaren, starken Entscheidungs- und Handlungsdruck bei gleichzeitig geringem Handlungsspielraum gekennzeichnet.¹¹

Krisen sind *beobachterabhängig*: Unterschiedliche Krisen- beziehungsweise Situationsdefinitionen resultieren auch daraus, dass Situationen unterschiedlich

⁷ Hondrich (1992), S. 179

⁸ vgl. Scherler (1996), S. 160

⁹ vgl. Krystek (1987), S. 9

¹⁰ Krystek (1987), S. 6

¹¹ vgl. Baumgärtner (2005), S. 20

wahrgenommen werden.¹² Dabei hängt es sowohl von objektiven Gegebenheiten als auch von den subjektiven Interpretationen der Betroffenen ab, ob ein Ereignis oder eine Entwicklung als Krise definiert werden.¹³ In diesem Zusammenhang wird häufig auf die entscheidende Rolle von Medien und Öffentlichkeit hingewiesen. *"Was wirklich eine Krise ist, definiert die Öffentlichkeit und definieren die Medien."*¹⁴ Insbesondere aus Unternehmenssicht handelt es sich bei Krisen jedenfalls um die *"Wahrnehmung von Situationen, die als Bedrohung der normalen Kontinuitätserwartung empfunden werden."*¹⁵ Sie machen es dem Unternehmen praktisch unmöglich, eine "Routinelösung" anzuwenden.¹⁶

Krisen können vielfältige *Ursachen* haben. Häufig resultieren sie aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren, da in der Regel technisches Versagen durch menschliche Aufmerksamkeit und menschliches Versagen durch technische Vorkehrungen kompensiert wird.¹⁷ Eine Trennung zwischen endogenen und exogenen (außerhalb des Unternehmens entstandenen) Krisen erscheint nicht sinnvoll, da sie zu Interpretationen verführt. Fraglich ist zum Beispiel, ob Boykottdrohungen gegen ein Unternehmen, das gegen ethische Normen verstoßen hat, als exogen induzierte Krise einzustufen sind.¹⁸

Krisen lassen sich anhand einer *Krisenbiografie* verfolgen: *"Sie entstehen, kulminieren, werden (irgendwie) überwunden."*¹⁹ Der Verlauf von Krisen kann eruptiv oder auch wellenförmig sein. Krisen werden in schleichende beziehungsweise sich entwickelnde Krisen und Überraschungskrisen, die kaum Handlungsspielraum lassen, eingeteilt.²⁰ Dieser Handlungsspielraum von Unternehmen (zunächst stark sinkend, dann langsam wieder ansteigend) verhält sich

¹² vgl. Köhler (2006), S. 22

¹³ vgl. Mast (2008), S. 372

¹⁴ Ditges et al. (2008), S. 235

¹⁵ Köhler (2006), S. 24

¹⁶ vgl. Ditges et al. (2008), S. 28

¹⁷ vgl. Baumgärtner (2005), S. 77

¹⁸ vgl. Baumgärtner (2005), S. 77

¹⁹ Buchwald (1994), S. 69

²⁰ vgl. Schubert (2000), S. 102