

Roselieb, Frank; Barrot, Christian

Working Paper

Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 503

Provided in Cooperation with:

Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Roselieb, Frank; Barrot, Christian (1999) : Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 503, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/10419/147591>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 503

**Krisenkommunikation
für das Jahr-2000-Problem**

Frank Roselieb* und Christian Barrot**



Inhalt

	Seite
1. Einleitung: Das Jahr-2000-Problem.....	1
2. Das Jahr-2000-Problem als Unternehmenskrise.....	1
3. Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem	
3.1 Exkurs: Risikokommunikation versus Krisenkommunikation.....	3
3.2 Rahmenbedingungen der Jahr-2000-Krisenkommunikation.....	5
3.3 Sender der Jahr-2000-Krisenkommunikation.....	7
3.4 Exkurs: Ziele der Sender.....	8
3.5 Empfänger der Jahr-2000-Krisenkommunikation.....	10
3.6 Botschaften der Jahr-2000-Krisenkommunikation.....	11
4. Ausblick: „Daten-GAU“ oder „PR-Gag“?.....	13
Literatur.....	15
Anhang.....	16

1. Einleitung: Das Jahr-2000-Problem

Der Jahr-2000-Fehler - im Englischen auch als „Millennium Bug“ oder kurz „Y2K“ (Year Two Kilo) bezeichnet - könnte die erste globale Krise werden, die ihren Ursprung in der Verwendung moderner Computertechnologien hat. Ein simpler Programmierungsfehler würde damit zum Auslöser von Schäden, die nach Schätzungen der Gartner Group bis zu dreistellige Milliarden-Beträge erreichen können.¹

Der technische Hintergrund des Jahr-2000-Problems ist schnell erklärt: Um teure Speicher- und Rechenkapazität zu sparen, wurde in der Vergangenheit die Jahreszahl in Computerprogrammen häufig nur zweistellig und nicht vierstellig abgespeichert - also „89“ statt „1989“. Dieses kann beim Jahrtausendwechsel zu erheblichen Komplikationen führen. Einerseits akzeptieren viele Systeme eine Jahreszahl „00“ nicht und „stürzen ab“. Andererseits werden auf der Jahreszahl basierende Berechnungen fehlerhaft. Beispielsweise berechnet sich das Alter einer Person, die im Jahr 1980 geboren wurde, im Jahr 1999 als „99“ - „80“ = „19“ Jahre. Im Jahr 2000 ergibt sich jedoch „00“ - „80“ = „-80“ Jahre. Ignoriert man das Minuszeichen, so werden aus Auszubildenden plötzlich Rentner, aus dem Einberufungsbescheid zur Bundeswehr der Rentenbescheid.

2. Das Jahr-2000-Problem als Unternehmenskrise

Krisen sind von den betroffenen Unternehmen ungeplante und ungewollte Prozesse mit zeitlich begrenzter Dauer. Sie können den Fortbestand einer Unternehmung substantiell gefährden oder sogar unmöglich machen.² Die Betonung liegt hier auf dem Nachsatz - also auf der Existenzgefährdung des Unternehmens.

Angesichts des nicht mehr wegzudenkenden Computereinsatzes in Unternehmen kann schon die Funktionsstörung eines einzigen Rechners fatale Folgen haben. Doch die Jahr-2000-Krise zieht noch weitere Kreise:

- **Krise durch Vernetzung:** Jedes größere Unternehmen ist heute Teil eines umfassenden Netzwerkes. Die Betriebe haben ihre Fertigungstiefe reduziert und die Herstellung von Vorprodukten häufig ausgelagert („Outsourcing“). Meistens werden diese Vorprodukte von nur einem Zulieferer bezogen („Single-Sourcing“) und ohne kostenintensive Lagerhaltung direkt

¹ Vgl. Hamburger Abendblatt, 13. Juli 1998, „Computer-Welt vor dem Chaos“.

² Vgl. Krystek, 1987, Seite 6.

weiterverarbeitet („Just-in-Time“). Zwischen den so verbundenen Unternehmen werden große Informationsmengen über elektronische Datennetze ausgetauscht. Fällt in einer solchen Kette nur ein einziges Informationssystem aus, so ist die Funktionstüchtigkeit des gesamten Netzwerkes nachhaltig gestört. Beispielsweise verursachten Softwareprobleme im Juni 1998 bei der Kiekert AG - dem führenden Hersteller von Autotürschlössern - einen abrupten Produktionsstop. Infolge dieser Störung konnten bei den Ford-Werken in Köln über 10.000 Fahrzeugen nicht termingerecht gefertigt werden. Der entgangene Umsatz wird auf über 200 Millionen DM beziffert.³

- **Krise durch Globalisierung:** Während bisher meistens nur einzelne Systeme ausfielen und somit „Hilfe von außen“ möglich war, betrifft das Jahr 2000-Problem viele Unternehmensnetzwerke gleichzeitig. Hilfe von außen ist also kaum zu erwarten, da der „Daten-GAU“ ein globales Problem ist. Experten rechnen daher in aller Welt mit einer Vielzahl von Jahr-2000-induzierten Unternehmenszusammenbrüchen.⁴ Vereinzelt wird sogar das Ende ganzer Volkswirtschaften prognostiziert.
- **Krise durch Spezialisierung:** Das Jahr-2000-Problem betrifft sowohl die Hardware als auch die Software der Unternehmen.
 - Im Bereich der Hardware geht die größte Gefahr von den *Embedded Chips* aus. Diese elektronischen Steuerelemente finden in praktisch allen Bereichen des täglichen Lebens Verwendung - vom Videorekorder bis zur Atomrakete. Zwar zeigen Tests, daß nur rund einer von 500 Chips am 1. Januar 2000 seinen Dienst versagen wird. Dennoch geht aufgrund ihrer enormen Verbreitung und hohen Spezialisierung von diesen Systemen ein nicht zu unterschätzendes Risiko aus. So enthält beispielsweise ein einziges Ölterminal über 10.000 Embedded Chips und stellt damit die Jahr-2000-Beauftragten - schon allein quantitativ - vor gewaltige Aufgaben.⁵
 - Im Bereich der Software haben alle modernen Betriebssysteme (Windows 95/98, Windows NT, MS-DOS 5.0+) mit dem Jahrtausendwechsel keine nennenswerten Probleme. Vereinzelt auftretende Fehler sind für den Normalnutzer irrelevant und meist nur für Spezialisten erkennbar. Auch die gängige Standardsoftware (MS Office, Lotus Smartsuite, Corel, Wordperfect) ist weitgehend für das neue Jahrtausend gerüstet. Veraltete Versionen der

³ Vgl. Die Welt, 26. Juni 1998, „Ford prüft Regreßansprüche gegen Kiekert“.

⁴ Vgl. Süddeutsche Zeitung, 8. April 1999, „30.000 Unternehmen könnten zusammenbrechen“.

Programme können häufig mit einem Update Jahr-2000-tauglich gemacht werden. Vor allem in größeren Unternehmen werden in der Datenverarbeitung allerdings keine Standardprodukte eingesetzt, sondern *Spezial- und Eigenentwicklungen*. Deren Kernstücke wurden meist schon vor Jahrzehnten entwickelt, so daß ein Jahr-2000-Update außerordentlich schwierig ist. Erstens sind die verwendeten Programmiersprachen häufig so veraltet, daß nicht mehr ausreichend Fachleute zur Verfügung stehen. Zweitens ist der Aufbau der meisten Programme sehr unstrukturiert. Daher können oft nur die ursprünglichen Programmierer den sogenannten „Quellcode“ mit möglichen Jahr-2000-Defekten nachvollziehen. Drittens sind die Programme mit anderen Anwendungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens vernetzt. Ein koordiniertes Vorgehen aller Beteiligten und Betroffenen ist daher erforderlich, aber angesichts der enormen Komplexität und unterschiedlichen Interessenlagen nur schwer realisierbar. Viertens muß die Software in der Regel im laufenden Betrieb getestet und angepaßt werden - ein äußerst schwieriges Unterfangen angesichts knapper Ressourcen. Fünftens steckt der Jahr-2000-Fehler häufig im Detail. Theoretisch kann nur eine einzige fehlerhafte Programmzeile den Komplettabsturz eines ganzen Systems verursachen.⁶

3. Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem

3.1 Exkurs: Risikokommunikation versus Krisenkommunikation

Obwohl in der Literatur oft synonym verwandt, benennen Risiko- und Krisenkommunikation unterschiedliche Konzepte. **Risikokommunikation** umschreibt den Versuch, Konflikte über *zukünftige* System- oder Investitionsentscheidungen frühzeitig erkennen, thematisieren und diskutieren zu können. **Krisenkommunikation** bezieht sich dagegen auf *gegenwärtige*, akut ausgelöste oder chronisch schwelende krisenhafte Ereignisse.⁷ Die gedankliche Brücke zwischen beiden Konzepten wird durch die verschiedenen Typen der Krisenkommunikation geschlagen. Zum einen erfolgt Krisenkommunikation als Folge eines eingetretenen Risikos („Bewältigungskrise“). Zum anderen wird sie als Konsequenz einer unzureichenden oder gescheiterten Risikokommunikation praktiziert („Legitimations- und Akzeptanzkrise“).⁸

⁵ Vgl. Krönig, 1999, Seite 25.

⁶ Vgl. <http://agn-www.informatik.uni-hamburg.de/Jahr2000/arbeit/index.html#inhalt>.

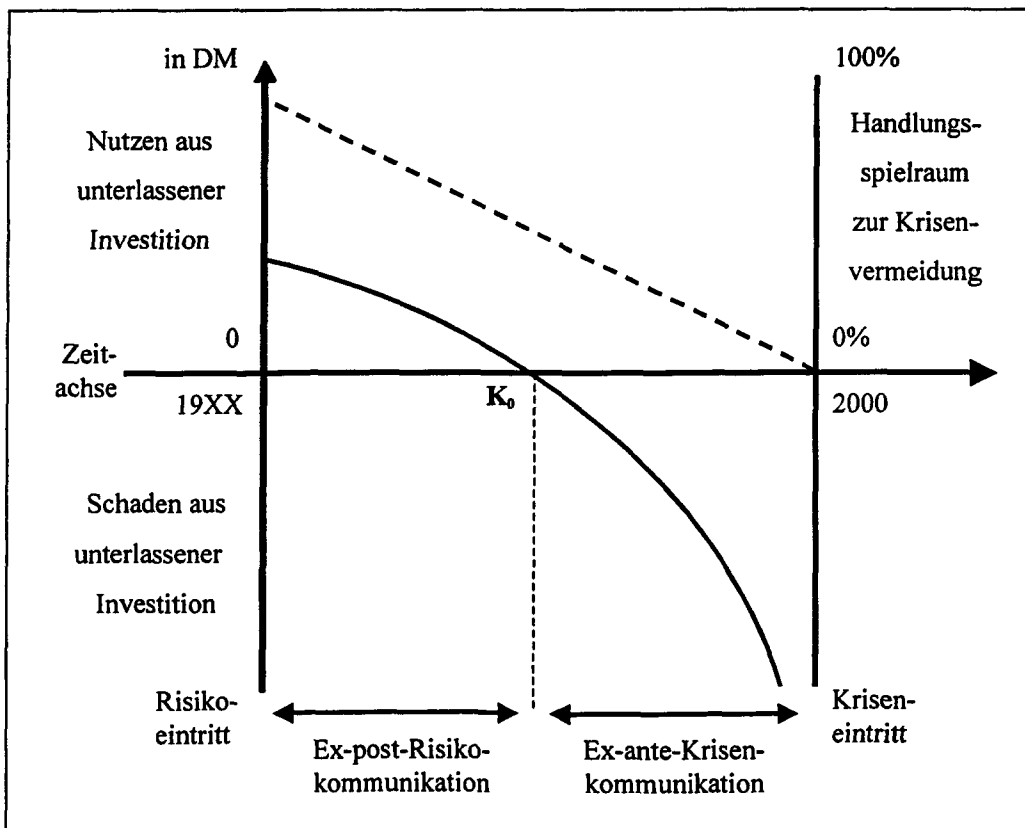
⁷ Vgl. Dombrowsky, 1991, Seite 1.

⁸ Vgl. Dombrowsky, 1991, Seite 3ff.

Warum handelt es sich nun bei der Kommunikation zum Jahr-2000-Problem um eine Form der *Krisenkommunikation*, obwohl zum heutigen Zeitpunkt noch keines der Krisenszenarien - wie Börsen-crash, Produktionsstillstand oder Stromausfall - real eingetreten ist?

Schon bei der Herstellung von nicht Jahr-2000-kompatiblen Produkten waren die Risiken zweistelliger Datumsspeicher bekannt. Dennoch wurde eine bewußte Entscheidung zugunsten dieser Bauteile getroffen. Grundlage hierfür war eine Nutzenabwägung zwischen dem geringeren Risiko bei der Verwendung vierstelliger Datumsspeicher gegenüber den geringeren Kosten beim Einbau zweistelliger Speichereinheiten. Das Risiko, daß Geräte mit zweistelligen Datumsspeichern auch zur Jahrtausendwende noch im Gebrauch sind, wurde aufgrund des rasanten technischen Fortschritts als vernachlässigbar angesehen. Damit wurde das Risiko in die Produkte bewußt eingebaut. Der Risikoeintritt erfolgte für die Verwender der Produkte mit dem Produktkauf. Zum jetzigen Zeitpunkt befinden wir uns somit *nach* dem Risikoeintritt und *vor* dem Kriseneintritt. Jahr-2000-Kommunikation in diesem Zeitabschnitt könnte man also entweder als „Ex-post-Risikokommunikation“ oder als „Ex-ante-Krisenkommunikation“ bezeichnen. Diese Grenzziehung zwischen Risiko- und Krisenkommunikation wird grafisch in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Abgrenzung zwischen Risiko- und Krisenkommunikation



Quelle: Eigene Darstellung.

Im Jahr 19XX erfolgt mit dem Produktkauf auch der Risikoeintritt. Die Verwendung eines nicht Jahr-2000-fähigen Produktes stellt eine unterlassene Investition dar. Die hierfür eingesparten Mittel können anderweitig nutzbringend verwendet werden. Je näher das Jahr 2000 rückt, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, daß das Produkt auch noch zur Jahrtausendwende im Gebrauch ist. Im Zeitpunkt K_0 wird den Unternehmen die Notwendigkeit einer Nachrüstung bewußt. Die Kosten der Nachrüstung übersteigen jedoch den Nutzen der einst unterlassenen Investition. Aus dem bestehenden Risiko wird eine drohende Krise, aus der Ex-post-Risikokommunikation die Ex-ante-Krisenkommunikation.

3.2 Rahmenbedingungen der Jahr-2000-Krisenkommunikation

Ex-ante-Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem kann nicht ohne entsprechende Rahmenbedingungen zum Erfolg führen. Zu beachten sind dabei insbesondere die folgenden Punkte:

- Im Bereich der **Krisensoftware** sollten individuelle Krisenpläne und adäquate Krisenstrategien vorhanden sein. Diese müssen sowohl die Vernetzung und Globalisierung als auch die Spezialisierung beim Jahr-2000-Problem erfassen.
- Zur notwendigen **Krisenhardware** gehören schnelle Entscheidungs- und Informationswege sowie ausreichende finanzielle, personelle und materielle Ressourcen. Nur in einem solchen Umfeld kann die Informationspolitik zum Jahr-2000-Problem offensiv, rechtzeitig und verständlich erfolgen.
- Die **Krisenbotschaften** dürfen nicht den Eindruck erwecken, als würden die Bedenken der Öffentlichkeit nicht ernst genommen und das Problem geleugnet. Daher sollte die Kommunikation Polemik und Arroganz vermeiden und von großer Sachlichkeit geprägt sein.
- Eine „krisentaugliche“ Unternehmung verfügt über eine spezifische **Krisenkultur**. Diese ist nicht allein durch kostenorientierte Rationalisierungen geprägt, sondern toleriert einen maßvollen Ressourcenüberschuß. Ein solcher „Krisenpuffer“ ermöglicht das Ausprobieren neuer Varianten der Krisenvermeidung und Krisenbewältigung. Diese Freiheit kann gerade beim Jahr-2000-Problem (überlebenswichtige) Bedeutung haben.
- Die erfolgreiche Krisenbewältigung setzt eine entsprechende **Kriseneinstellung** der Entscheidungsträger voraus. Die Vorstände und Geschäftsführungsmitglieder müssen sich inten-

siv und bewußt mit dem "Millennium Bug" beschäftigen. Das Jahr-2000-Problem sollte daher von vornherein zur „Chefsache“ erklärt werden.⁹

- Auch die beste Krisenkommunikation wird ihren Dienst versagen, wenn den Krisenworten nicht auch **Krisentaten** folgen. Das parallel stattfindende Krisenmanagement muß somit von gleicher Qualität sein wie die Krisenkommunikation. Auch beim Krisenmanagement sollte die Transparenz des Handelns im Mittelpunkt stehen. Anerkannte Experten können als neutrale Prüfinstanz beteiligt werden.

Insgesamt hat die Krisenkommunikation zum Jahr-2000-Problem dieselben kritischen Erfolgsfaktoren zu beachten, die auch bei der Bewältigung anderer Krisenfälle relevant sind. Abbildung 2 stellt diese positiven und negativen Faktoren erfolgreicher Krisenkommunikation zusammenfassend dar.

Abbildung 2: Kritische Erfolgsfaktoren der Krisenkommunikation

Positive Faktoren	Negative Faktoren
<ul style="list-style-type: none"> • Die Bereitschaft zur Kommunikation mit der Öffentlichkeit wird deutlich. • Umfang und Inhalt der Kommunikation sind auf die Informationsbedürfnisse und das Verständnis der Öffentlichkeit zugeschnitten. • Die Informationspolitik ist aktiv und offensiv. • Die Verantwortung für den Schadensfall wird genau geklärt und eigene Anteile an der Verantwortung werden nicht geleugnet. • Bei Auseinandersetzungen mit kritischen Gruppierungen werden die Konflikte fair und ohne Polemik ausgetragen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es wird eine defensive Informationspolitik praktiziert. • Es dominieren Beschwichtigungen und der Versuch des „Weg-Redens“. • Auseinandersetzungen werden aggressiv und mit Polemik ausgetragen. • Den Worten folgen keine Taten. • Die Informationen kommen zu spät. • Die Informationspolitik ist reaktiv. • Den Informationen mangelt es an Klarheit und Verständlichkeit. • Der Bezug zu den vorhandenen Informationsbedürfnissen und Vorstellungen der Öffentlichkeit ist unzureichend.

Quelle: Eigene Darstellung nach Peter M. Wiedemann (1994), Krisenkommunikation und Krisenmanagement, Arbeiten zur Risiko-Kommunikation, Heft 41, Jülich.

In Anlehnung an die Formel von Lasswell „Who Says What in Which Channel to Whom With What Effect?“¹⁰ sollen im folgenden die Sender, Empfänger und Botschaften der Ex-ante-Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem analysiert werden.

⁹ Vgl. Wiedemann, 1994, Seite 18f.

3.3 Sender der Jahr-2000-Krisenkommunikation

Das Jahr-2000-Problem wird von zahlreichen Gruppen kommuniziert, wobei Form, Intensität und Inhalt der Krisenkommunikation stark variieren.

- **Experten** waren die Ersten, die eine systematische Ex-ante-Krisenkommunikation zum Jahr-2000-Problem betrieben haben. Die Pionierrolle wird dabei dem kanadischen Buchautor und ehemaligen IBM-Mitarbeiter *Peter de Jager* zugeschrieben.¹¹ Dieser hat sich schon früh auf seiner Homepage (www.year2000.com), in zahlreichen Vorträgen und Fachbüchern („Count-down Y2K“) zum Thema geäußert. In ökonomischen Fragen gilt *Dr. Edward Yardeni*, Chefökonom der Deutsche Bank Securities, als Meinungsführer.¹² Im deutschsprachigen Raum wird das Jahr-2000-Problem (noch) weitgehend von Wissenschaftlern aus dem Informatikbereich dominiert. Am bekanntesten sind hier *Prof. Dr. Brunnstein* (Universität Hamburg) und *Prof. Dr. Knolmayer* (Universität Bern).¹³
- Auch **Unternehmen** treten als Y2K-Kommunikatoren auf. Dieses gilt insbesondere dann, wenn ein enger Bezug zwischen den Folgen und Lösungsansätzen des Jahr-2000-Problems einerseits und dem betreffenden Unternehmen andererseits besteht. Vor allem Dienstleister im Bereich "Informationstechnologie" haben sich als Y2K-Spezialisten mit einem breiten Angebot an Softwareprodukten und Beratungsdienstleistungen positioniert. Führend sind hierbei die *Gartner Group*, *IBM* und in Deutschland *Sempert Consulting*. Aber auch Unternehmen, die vom Jahr 2000-Problem besonders betroffen sind - wie beispielsweise Banken, Versicherungen, Telekommunikations- und Versorgungsunternehmen - betreiben eine aktive Y2K-Krisenkommunikation. Hierzu bilden sie häufig spezielle Interessengruppen auf nationaler Ebene oder auf Branchenebene - wie die „*Initiative 2000*“ in Deutschland oder die „*Swiss Interest Group in Solving the Year 2000 Problem (CHIG2000)*“ in der Schweiz.¹⁴
- In den **Medien** ist die Präsenz des Jahr-2000-Problems insgesamt erstaunlich gering. Trennen muß man hierbei allerdings zwischen klassischen Medien - wie Hörfunk, Fernsehen, Printmedien - und neuen Medien - insbesondere dem Internet. Zwar gibt es durchaus einzelne Artikel

¹⁰ Vgl. Lasswell, 1971, Seite 84.

¹¹ Vgl. Eberle und Henke, 1999, Seite 187.

¹² Vgl. Die Welt, 22. Februar 1999, „Das Jahr-2000-Problem wird immer noch unterschätzt“.

¹³ Vgl. <http://agn-www.informatik.uni-hamburg.de/people/brunnstein/dt.htm> und <http://www.ie.iwi.unibe.ch/staff/knolmayer>.

¹⁴ Vgl. <http://www.initiative2000.de> und <http://www.ie.iwi.unibe.ch/zeit/y2k/jahr2000/chig2000.html>.

und Serien zum Jahr-2000-Problem,¹⁵ dennoch findet (noch) keine kontinuierliche Berichterstattung in den *klassischen Medien* statt. Sucht man beispielsweise im elektronischen Archiv der „Süddeutschen Zeitung“ oder der „Welt“, so findet man nur vier bzw. neun Einträge. Demgegenüber ergibt die Suche nach dem Stichwort „Kosovo“ bei der „Welt“ allein für das Jahr 1999 268 Ergebnisse.¹⁶ Gänzlich anders stellt sich die Kommunikationssituation im *Internet* dar. Eine WWW-Suche zum Stichwort „Y2K“ ergibt bei AltaVista nicht weniger als 431.889 Treffer.¹⁷ Amazon offeriert zum gleichen Stichwort 151 Bücher.¹⁸ Alle großen Informationsdienste - wie beispielsweise CNN, ft.com, Spiegel Online, Welt Online - bieten umfangreiche Homepages zu diesem Thema an.

- **Politiker und Behörden** im deutschsprachigen Raum äußern sich - anders als in den USA¹⁹ - nur sehr verhalten zum Jahr 2000-Problem. Dieses zeigt beispielhaft der Briefwechsel von Prof. Dr. Brunnstein (Universität Hamburg) und Kanzleramtsminister Hombach.²⁰ In Deutschland wird das Thema auf Bundesebene vom *Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik*, dem *Bundesministerium für Bildung und Forschung* und der *Bundesbank* verfolgt. Auf regionaler Ebene sind besonders die *Industrie- und Handelskammern* aktiv.²¹
- Auch **Apokalyptiker** und andere meist (pseudo-)religiös motivierte Gruppen haben das Thema „Jahr 2000“ entdeckt. Im Internet gibt es zahlreiche Foren und E-Mail-Verteiler, die für den Jahrtausendwechsel den Weltuntergang prophezeien und „mentale Hilfestellung“ anbieten. Wiederum stammen die Autoren überwiegend aus den USA, wo ihre Anhänger - anders als in Deutschland - eine wahrnehmbare Gruppe darstellen.²²

3.4 Exkurs: Ziele der Sender

Welcher Motivation folgen die Sender beim Jahr-2000-Problem und welche Inhalte möchten sie kommunizieren?

¹⁵ Vgl. z. B. die Serie des Hamburger Abendblattes vom 5. bis zum 14. Dezember 1998.

¹⁶ Suchergebnisse vom 8. April 1999, durchgeführt unter www.sueddeutsche.de bzw. www.welt.de, Suchbegriffe „Jahr-2000-Problem“, „Y2K“ bzw. „Kosovo“.

¹⁷ Suchergebnis vom 9. April 1999, durchgeführt unter www.altavista.com, Suchbegriff „Y2K“.

¹⁸ Suchergebnis vom 9. April 1999, durchgeführt unter www.amazon.com, Suchbegriff „Y2K“.

¹⁹ Vgl. <http://www.yardeni.com/y2kbook.html>.

²⁰ Vgl. <http://agn-www.informatik.uni-hamburg.de/Jahr2000/images/Y2kBriefBKA1.jpg>.

²¹ Vgl. <http://www.bsi.de>, <http://www.bmbf.de>, <http://www.bundesbank.de> und <http://www.ihk.de>.

²² Vgl. <http://www.geocities.com/Athens/Oracle/2360> und Süddeutsche Zeitung, 8. Januar 1999, „Ein Börsencrash aus lauter Angst vorm Weltuntergang?“.

- Bei vielen **Experten** ist sicherlich die ernste Besorgnis um die Gefahren des Jahr-2000-Problems und ihre sträfliche Mißachtung in der breiten Öffentlichkeit der vorherrschende Motivationsfaktor. Durch sachliche und inhaltlich korrekte Aussagen nehmen sie die Position eines Aufklärers und Mahners ein. Dennoch bietet die Rolle als Y2K-Experte auch handfeste materielle Anreize: Mit einer Vielzahl von Vorträgen, Büchern und Video-Cassetten lassen sich durchaus nicht unerhebliche Einnahmen erzielen. Hinzu kommt, daß eine so rege Präsenz in den Medien mit „normalen“ wissenschaftlichen Themen kaum erreichbar wäre.²³
- Auch bei **Unternehmen**, die Jahr-2000-Problemlösungen anbieten, ist der Grat zwischen warnender Ex-ante-Krisenkommunikation und schlichtem Marketing sehr schmal. Beratungsfirmen im Bereich „Informationstechnologie“ nutzen den Aufbau einer „Jahr-2000-Kernkompetenz“ konsequent, um sich - wie zum Beispiel die Gartner Group - als „The world’s leading authority on information technology“²⁴ am Markt zu positionieren. Ähnliches gilt für Firmen, die Software zur Suche und Behebung von Jahr-2000-Fehlern anbieten. Demgegenüber versuchen Unternehmen, die direkt vom Jahr-2000-Problem betroffen sind, verunsicherte Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre zu beruhigen. Zu diesem Zweck geben sie beispielsweise einen Einblick in den Stand der eigenen Y2K-Vorbereitungen und erläutern ihre allgemeinen Notfallpläne.
- Die **Medien** haben beim Streben nach hohen Auflagen und rekordverdächtigen Einschaltquoten mit dem Thema „Jahr 2000“ nur mäßigen Erfolg. Erstens handelt es sich beim Y2K-Problem - ähnlich wie beim „Treibhauseffekt“ - um ein für Laien nur schwer verständliches und für die Medien noch schwerer zu kommunizierendes Thema. Zweitens wird der „Millennium Bug“ von Experten sehr unterschiedlich bewertet. Während die einen den Weltuntergang prophezeien, sehen die anderen im Y2K-Problem eine gigantische PR-Aktion der Computerindustrie. Drittens mangelt es dem Thema an Aktualität. So sind bis heute keine Fälle bekannt geworden, in denen das Jahr-2000-Problem schon größere Störungen ausgelöst hat. Doch diese Haltung der Massenmedien kann sich zum Jahresende abrupt ändern. Anders als der „Treibhauseffekt“ ist das Jahr-2000-Problem mit dem 1. Januar 2000 zeitlich exakt terminiert. Es ist daher zu erwarten, daß sich die "Fieberkurve" der Berichterstattung diesem Countdown anpaßt. Mehr noch: In den USA wird sogar schon davor gewarnt, daß eine durch

²³ Vgl. <http://www.year2000.com/y2kbio.html>.

²⁴ Vgl. <http://gartner6.gartnerweb.com/public/static/aboutgg/aboutgg.html>.

Medienberichterstattung geschürte Hysterie zum eigentlichen Jahr-2000-Problem werden könnte.²⁵

- Für **Politiker** und **Behörden** präsentiert sich die Kommunikationsaufgabe beim „Millennium Bug“ janusköpfig. Einerseits müssen sie die ernste Bedrohung durch das Jahr-2000-Problem kommunizieren. Andererseits soll eine Panik in der Bevölkerung vermieden werden. Erfolgsversprechend erscheint die Strategie der amerikanischen Federal Reserve Bank. Diese informiert intensiv und sachlich über ihre Jahr-2000-Vorbereitungen.²⁶ Hierdurch gibt sie der amerikanischen Öffentlichkeit das Gefühl, auch am Neujahrstag über Zahlungsmittel verfügen zu können. Demgegenüber dürfte die Kommunikation spektakulärer Krisenpläne - wie kürzlich in Kanada geschehen - eher schädlich sein. Dort sollen rechtzeitig zum Jahrtausendwechsel rund 60.000 Reservisten einberufen werden. Schiffe der Marine haben bereits den Befehl erhalten, sich als Notunterkünfte, Feldküchen und Lazarette zur Verfügung zu stellen. Sogar ein Schießbefehl gegen plündernde Zivilisten am Neujahrstag wird zur Zeit von der kanadischen Militärführung diskutiert.²⁷
- **Apokalyptiker** hoffen auf neue zahlende Mitglieder für ihre obskuren Sekten oder Vereinigungen. Mit spektakulären Untergangsszenarien versuchen sie deshalb, das Interesse der Medien auf sich zu ziehen und damit in das Blickfeld der Öffentlichkeit zu treten.

3.5 Empfänger der Jahr-2000-Krisenkommunikation

Anders als bei „klassischen“ Krisenfällen - wie beispielsweise der „Elch-Test“-Krise der Mercedes-Benz AG im Herbst 1997 - geht es beim Jahr-2000-Problem nicht mehr nur darum, besorgte Mitarbeiter zu beruhigen und bei den Kunden Vertrauen zurückzugewinnen.²⁸ Vielmehr machen die Vernetzung, Globalisierung und Spezialisierung beim Jahr-2000-Problem eine differenzierte Zielgruppenansprache nötig:

- Den **verbundenen Unternehmen** - also Zulieferern und Absatzpartnern - müssen die Gefahren des Jahr-2000-Problems eindringlich verdeutlicht werden. Genaugenommen sind sogar die Zulieferer der Zulieferer und die Absatzpartner der Absatzpartner in die Vorbereitungen

²⁵ Vgl. Reuters, 10. März 1999, „Public panic seen as top Y2K risk - U.S. experts“ und Associated Press, 11. März 1999, „Regulator urges reporters to avoid ‚Chicken Little‘ role in Y2K stories“.

²⁶ Vgl. Die Welt, 25. Mai 1998, „Die Welt blickt gebannt auf ihre Doppel-Null“.

²⁷ Vgl. Hamburger Abendblatt, 5. Dezember 1998, „Kanadas Armee rüstet gegen die Zeit“.

²⁸ Vgl. Müller, 1998, Seite 117ff.

miteinzubeziehen. In Unternehmensnetzwerken müssen nämlich alle beteiligten Firmen adäquat reagieren. Andernfalls kann zur Jahrtausendwende - trotz eigener Vorbereitungen - die Produktion aufgrund fehlender Zulieferungen stillstehen oder der Vertrieb wegen unterbrochener Absatzkanäle stocken. Beides hätte verheerende Folgen für das Betriebsergebnis und für das Markenimage.

- Auch im eigenen Unternehmen muß Aufklärungsarbeit in Sachen „Millennium Bug“ geleistet werden. Neben den **Mitarbeitern** sind auch die **Betriebsräte** in die Jahr-2000-Kommunikation einzubeziehen, denn letztere müssen Urlaubssperren und Überstunden zum Jahrtausendwechsel genehmigen.
- In Zeiten einer lebhaften „Shareholder-Value“-Diskussion gewinnen **Aktionäre** zunehmend an Einfluß. Außerdem gehen Analysten davon aus, daß die Jahr-2000-Tauglichkeit eng mit dem Aktienkurs eines Unternehmens verknüpft ist. Um so wichtiger ist es, die Aktionäre frühzeitig in die Krisenkommunikation zum „Millennium Bug“ einzubinden.
- Schließlich sind auch die **Endverbraucher** und die „breite“ **Öffentlichkeit** im Rahmen der Y2K-Krisenkommunikation anzusprechen. Ihr Vertrauen in die Funktionstüchtigkeit und Lieferbarkeit der Produkte sowie in die Solidität und Zukunftsträchtigkeit des gesamten Unternehmens soll auch nach dem Jahrtausendwechsel erhalten bleiben.

3.6 Botschaften der Jahr-2000-Krisenkommunikation

So individuell die Zielgruppen beim Jahr-2000-Problem sind, so unterschiedlich sind auch die zu kommunizierenden Botschaften.

- Bei den **verbundenen Unternehmen** muß in einem ersten Schritt ein *hohes Problembewußtsein* für den „Millennium Bug“ geschaffen werden. Hierzu sollten die Y2K-Beauftragten über Fragebögen und Checklisten den Vorbereitungsstand innerhalb der Unternehmensnetzwerke abfragen. Bei dieser Gelegenheit kann auch ein Einblick in den Stand der eigenen Jahr-2000-Prophylaxe gegeben werden. In einem zweiten Schritt sind die individuellen Vorbereitungsmaßnahmen aufeinanderabzustimmen, um ein *koordiniertes Krisenmanagement* beim Jahr-2000-Problem zu ermöglichen. Zu diesem Zweck werden Informationen über Meilensteine und Testläufe kommuniziert und die Bereitschaft zum temporären Austausch von Personal und Know-how erklärt. In einem dritten Schritt ist die *Wichtigkeit der Einhaltung* solcher

Vereinbarungen durch die Einforderung von Zertifizierungen und Garantieverpflichtungen zu betonen. Insbesondere amerikanische Firmen ahnden den Bruch derartiger Bindungen mit hohen Konventionalstrafen.²⁹

- Den **Mitarbeitern und Betriebsräten** muß einerseits die *Relevanz und Außergewöhnlichkeit* des Jahr-2000-Problems kommuniziert werden. Hierdurch sollen die Mitarbeiter sensibel auf dezentrale Diskontinuitäten infolge des „Millennium Bugs“ reagieren und entsprechende Beobachtungen dem Jahr-2000-Beauftragten oder der Unternehmensleitung unverzüglich melden. Den Betriebsräten kann auf diesem Wege die Zustimmung zu außergewöhnlichen Maßnahmen - wie Urlaubssperren und Überstundenregelungen - abgerungen werden. Andererseits ist auch innerhalb des Unternehmens unnötige Panikmache oder gar eine *Jahr-2000-Hysterie* zu vermeiden. Sonst könnten insbesondere gute Mitarbeiter das Unternehmen aus Angst vor fehlender Jahr-2000-Tauglichkeit verlassen. Betriebsräte hätten Anlaß, der Unternehmensleitung Führungsschwäche und mangelndes Risikomanagement vorzuwerfen.
- Auch die **Aktionäre** müssen kontinuierlich über den Stand der Jahr-2000-Prävention informiert werden. Die Botschaft an diese Zielgruppe sollte lauten: „Wir unternehmen alles Erdenkliche, um den *Wert Ihrer Anteile* auch jenseits der Jahrtausendwende nachhaltig zu *sichern*.“ Insbesondere über die Kosten der Jahr-2000-Prophylaxe müssen die Aktionäre rückhaltlos informiert werden. Zum einen können diese eine beträchtliche Höhe erreichen. Beispielsweise erwartet allein die Deutsche Bank AG Y2K-Kosten in Höhe von rund 750 Millionen DM.³⁰ Zum anderen werden die Jahr-2000-Aufwendungen einen nicht unerheblichen Einfluß auf das Betriebsergebnis und damit auf die Dividende haben.
- Die **Endkunden** und die „breite“ **Öffentlichkeit** verlangen von den Unternehmen - auch jenseits der Jahrtausendwende - vor allem *Versorgungs- und Nutzungssicherheit*. Garantien und notwendige Produktnachbesserungen sollten daher offensiv kommuniziert werden. Auch die Nutzung von Prüfsiegeln neutraler Instanzen (z.B. TÜV Rheinland) und die Einladung von Medienvertretern zu Jahr-2000-Testläufen wirkt vertrauensbildend.³¹ Allerdings zeigt sich auch hier die Janusköpfigkeit der Y2K-Krisenkommunikation. Einerseits schaffen weitgehende Garantien bei den Kunden erhebliches Vertrauen in die „Jahr-2000-Festigkeit“ des Unternehmens und seiner Produkte. Andererseits können diese aber auch Grundlage für juristische

²⁹ Vgl. Hamburger Abendblatt, 16. November 1998, „Das programmierte Chaos“.

³⁰ Vgl. Die Welt, 19. März 1999, „Deutsche Bank plant massive Expansion“.

³¹ Vgl. Hamburger Abendblatt, 9. März 1999, „Totalausfall - Nein, danke! Unabhängig: Warum die Atomkraftwerke sicher sind“.

Auseinandersetzungen mit hohen Schadensersatzansprüchen sein. Ein Unternehmen sollte deshalb Produkteigenschaften - wie „Jahr-2000-kompatibel“ - ausschließlich nach sorgfältigen Tests und unter Abwägung möglicher Konsequenzen kommunizieren.

4. Ausblick: „Daten-GAU“ oder „PR-Gag“?

Ob der „Daten-GAU“ am 1. Januar 2000 tatsächlich eintritt, werden erst die Ereignisse am Neujahrstag zeigen. Einige Unternehmen fragen daher zurecht, ob der Aufwand einer Ex-ante-Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem überhaupt lohnt oder ob hier nicht vielmehr übertriebenem Aktionismus freie Bahn gewährt wird. Mehr noch: Bleiben größere Schäden zum Jahrtausendwechsel aus, so gelten die „Jahr-2000-Mahner“ als naiv und verschwenderisch, als blauäugig und dumm. Demgegenüber sind die „Jahr-2000-Pessimisten“ die eigentlichen Helden, denn sie haben der Y2K-Hysterie souverän widerstanden.

Für die PR-Abteilungen stellt sich damit die Frage, ob sie entweder eine aktive Jahr-2000-Krisenkommunikation (mit der Kernaussage „Krise“) praktizieren sollen oder ob der Grundsatz „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold.“ (mit der impliziten Kernaussage „Keine Krise“) zielführender ist. Die betriebswirtschaftliche Antwort auf dieses Entscheidungsproblem liefert die Spieltheorie. Deren Lösungsweg ist in Abbildung 3 auf der folgenden Seite dargestellt.

In Abhängigkeit von der Kernaussage der Ex-ante-Krisenkommunikation zum Jahr-2000-Problem („Krise“ versus „Nicht-Krise“) und unter Berücksichtigung der realen Ereignisse am Neujahrstag können vier Szenarien unterschieden werden. In den **Szenarien 1 und 4** stimmt die Botschaft der Ex-ante-Krisenkommunikation mit dem realen Krisenverlauf überein. Demgegenüber wird in den **Szenarien 2 und 3** die Aussage der Ex-ante-Krisenkommunikation durch den realen Krisenverlauf widerlegt. Während die Szenarien 1 und 4 relativ unproblematisch sind, verlangen die Szenarien 2 und 3 nach einer detaillierten Analyse.

- In **Szenario 3** wird eine Krise prognostiziert, die jedoch am Neujahrstag nicht eintritt. Trotzdem können die glücklosen Jahr-2000-Mahner auch in dieser Situation ihre Glaubwürdigkeit erhalten. Zu diesem Zweck werden sie im nachhinein - also in ihrer Ex-post-Krisenkommunikation - argumentieren, daß nur dank ihrer eindringlichen Warnungen die eigentliche Krise verhindert wurde. Auch die Medien gewähren ihnen dabei Schützenhilfe. Infolge des Prinzips „Only bad news are good news“ werden beim Ausbleiben ernsthafter Jahr-2000-Probleme das Thema „Y2K“ und seine Protagonisten sehr schnell vergessen sein.

- Demgegenüber stellt das **Szenario 2** den „Super-GAU“ eines Krisenkommunikators dar. Wenn am Neujahrstag eine ernste Krise eintritt und die Öffentlichkeit nicht rechtzeitig wachgerüttelt wurde, wird man allerorts nach den Schuldigen suchen. Die nachlässigen Krisenkommunikatoren landen am Pranger der Medien, die unaufmerksamen Unternehmensführer möglicherweise sogar auf der Anklagebank der Justiz.

Abbildung 3: Spieltheoretischer Ansatz der Krisenkommunikation zum Jahr-2000-Problem

		Kernaussage der Ex-ante-Krisenkommunikation	
		„Krise“	„Keine Krise“
Tatsächlicher Krisenverlauf am 1. Januar 2000	„Krise“	Szenario 1 +10 „Wir haben alles versucht, um die Verantwortlichen aufzurütteln und diese Krise zu vermeiden.“	Szenario 2 -10 „Wir bitten um Entschuldigung für unser Fehlverhalten und treten zurück.“
	„Keine Krise“	Szenario 3 0 „Nur dank unserer eindringlichen Warnungen im Vorfeld wurde die Krise vermieden.“	Szenario 4 +10 „Wir haben der Panikmache konsequent widerstanden.“

Die Felder enthalten die Botschaften der Ex-post-Krisenkommunikation.

Quelle: Eigene Darstellung.

Bewertet man alle vier Szenarien auf einer Punktskala von -10 bis +10, so wird deutlich, daß die Ex-ante-Aussage „Es wird am 1. Januar 2000 zu einer ernsthaften Krise kommen.“ das geringste Risiko beinhaltet. Sie stellt damit zugleich die optimale Strategie für die Krisenkommunikation dar. Eine offensive Y2K-Krisenkommunikation läßt sich somit auch rational - also jenseits aller sensationsschreienden Argumente - ökonomisch rechtfertigen. In diesem Sinne sei allen Unternehmen ein entsprechendes Handeln empfohlen.

Literatur

- Dombrowsky, Wolf R. (1991)**, Krisenkommunikation: Problemstand, Fallstudien und Empfehlungen, Arbeiten zur Risiko-Kommunikation, Heft 20, Jülich.
- Eberle, Karl-Richard und Henke, Ruth (1999)**, Städte vor dem Crash-Test, in: Focus, Nr. 13 (29. März 1999), Seite 184-194.
- Holzheu, Franz (1993)**, Institutionalisierte Risikowahrnehmung. Eine ökonomische Perspektive, in: Bayrische Rück (Hrsg.), Risiko ist ein Konstrukt, München, Seite 263-292.
- Krönig, Jürgen (1999)**, Chips vor dem Kollaps, in: Die Zeit, Nr. 11 (11. März 1999), Seite 25.
- Krystek, Ulrich (1987)**, Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden.
- Lasswell, Harold D. (1971)**, The Structure and Function of Communication in Society, in: Schramm, Wilbur und Roberts, Donald F. (Hrsg.), The Process and Effects of Mass Communication, Urbana, S. 84-99.
- Müller, Lambert (1998)**, Der Fall Daimler-Benz und die A-Klasse, in: Bentele, Günter und Rolke, Lothar (Hrsg.), Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft, Berlin, Seite 111-135.
- Rohrmann, Bernd (1999)**, Risk Perception Research: Review and Documentation, Arbeiten zur Risiko-Kommunikation, Heft 69, Jülich.
- Schmitz, Peter (1999)**, Wettlauf gegen die Zeit, in: PC Professionell, Heft 4, Seite 160-171.
- Schmitz, Peter und Weiss, Helmut (1999)**, Alleskönner für das Jahr 2000, in: PC Professionell, Heft 4, Seite 178-184.
- Wiedemann, Peter M. (1994)**, Krisenmanagement und Krisenkommunikation, Arbeiten zur Risiko-Kommunikation, Heft 41, Jülich.
- Wiedemann, Peter M. (1999)**, Risikokommunikation: Ansätze, Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten, Arbeiten zur Risiko-Kommunikation, Heft 70, Jülich.

Anhang

Abbildung 4: Kommentierte Internet-Links zum Jahr-2000-Problem

- <http://www.year2000.com>
(Homepage von Peter de Jager)
- <http://www.yardeni.com>
(Homepage von Dr. Edward Yardeni)
- <http://www.de.ibm.com/jahr2000>
(Themenseite von IBM Deutschland)
- <http://www.iseb.com/jahr2000.htm>
(Themenseite der TÜV Rheinland Sicherheit und Umweltschutz GmbH)
- <http://www.sap-ag.de/germany/y2000/index.htm>
(Themenseite von SAP Deutschland)
- <http://www.gartner.com>
(Homepage der Gartner Group)
- <http://agn-www.informatik.uni-hamburg.de>
(Homepage des Lehrstuhls von Prof. Dr. Brunnstein)
- <http://www.ie.iwi.unibe.ch>
(Homepage des Lehrstuhls von Prof. Dr. Knolmayer)
- <http://www.iid.de/jahr2000>
(Themenseite des Bundesministeriums für Bildung und Forschung)
- <http://www.ihk-koeln.de/technik/index.htm>
(Themenseite der IHK Köln)
- <http://www.jahr-2000.de>
(Homepage eines Informationsforums verschiedener Anbieter)
- <http://www.initiative2000.de>
(Homepage eines Informationsforums verschiedener Anbieter)
- <http://www.bug2000.co.uk>
(Homepage eines britischen Informationsforums)
- <http://cnn.com/TECH/specials/y2k>
(Themenseite von CNN)
- <http://www.abendblatt.de/contents/ha/root/service/html/sitemap/html/jahr2000index.htm>
(Serie des Hamburger Abendblattes)
- <http://www.safehaveny2k.com>
(Homepage eines Jahr-2000-Campingplatzes)
- <http://www.y2ktoday.com>
(Homepage eines amerikanischen Informationsforums)

Quelle: Eigene Darstellung.