ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Roselieb, Frank

Working Paper — Digitized Version

Krisenkommunikation im Internet: Fallstudien und Empfehlungen

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 541

Provided in Cooperation with:
Christian-Albrechts-University of Kiel, Institute of Business Administration

Suggested Citation: Roselieb, Frank (2001) : Krisenkommunikation im Internet: Fallstudien und Empfehlungen, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 541, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/147619

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel

Nr. 541

Krisenkommunikation im Internet - Fallstudien und Empfehlungen

Frank Roselieb*

Inhalt

Seite

1. Einführung: Der Online-GAU der Strato Medien AG 3

2. Kommunikative Krisenbewältigung im Zeitalter des Internets

2.1 Begriff der Unternehmenskrise 5

2.2 Begriff der Kommunikation 6

2.3 Gesetzliche Regelungen zur Kommunikation in kritischen Situationen 7

2.4 Rolle des Internets in der Krisenkommunikation 8

3. Empfehlungen und Fallbeispiele zur Krisenkommunikation im Internet 13

3.1 Krisenvermeidung in der potentiellen Krisenphase 14

3.2 Krisenfrüherkennung in der latenten Krisenphase 18

3.3 Krisenbewältigung in der akuten Krisenphase 26

3.4 Krisennachbereitung in der Nach-Krisenphase 31

4. Ausblick: Kommunikative Krisenherde diesseits und jenseits des Atlantiks 34

1. Einführung: Der Online-GAU der Strato Medien AG [1]

Berlin am 21. September 1999: Meldungen über einen angeblichen Unternehmensverkauf der Strato Medien AG machen die Runde. Als möglicher Käufer des am Markt sehr erfolgreichen Berliner Internet-Dienstleisters wird - neben dem bisherigen Vorstand Marc Alexander Ullrich - auch der Medienkonzern Bertelsmann genannt.[2] Unter den Strato-Mitarbeitern löst diese Meldung Unruhe aus. Sie fürchten, daß Bertelsmann nur an den zum damaligen Zeitpunkt rund 250.000 Internet-Präsenzen ("Domains") interessiert ist und nicht am Fortbestand des Unternehmens. Ein Vertreter der Angestellten wird mit den Worten zitiert: "Für den Fall, daß nicht der Vorstand Ullrich den Zuschlag bekommen sollte, legen wir den Betrieb lahm."[3]

Einen Tag später, am 22. September 1999, häufen sich in der Redaktion der Internet-Illustrierten "Internet World" die Beschwerden von Kunden über das Berliner Unternehmen. Support-Anfragen per E-Mail werden von Strato gar nicht mehr beantwortet. Einigen Kunden wird sogar beschieden: "Sie können ja kündigen, schließlich können Sie für so wenig Geld keinen perfekten Service erwarten." Auf Nachfrage der Redaktion teilt das Unternehmen mit, daß man derzeit in Anfragen ertrinkt und Wartezeiten von mehr als einem Monat nicht ungewöhnlich sind.[4]

Keine 24 Stunden später, am 23. September 1999, geht die "Interessengemeinschaft Kunden der Strato Medien AG" an den Start. Unter der Internet-Adresse *www.ig-stratokunden.de* wollen die Initiatoren - zwei Strato-Kunden - ein Diskussionsforum für die gegenseitige Hilfestellung bei Problemen mit dem Berliner Unternehmen schaffen und eine Informationsplattform rund um das Thema "Strato" etablieren. Der Strato Medien AG bieten sie an, die Homepage als eine Art "Frühwarnsystem" zu nutzen, um Schwachstellen im Service und in der Technik rechtzeitig zu erkennen und Chancen für die Optimierung der Produkte frühzeitig wahrzunehmen.[5] Davon gibt es mehr als genug - fünf Beispiele:

- Am 18. Oktober 1999 berichtet der Online-Informationsdienst "Internet Intern" über chaotische Zustände bei Strato. Mitarbeiter haben mit eingeschleusten Viren unter anderem den Fax-Server außer Betrieb gesetzt, über den die Neuanmeldungen einlaufen. Die personellen Strukturen befin-

[1] Der Autor weist ausdrücklich darauf hin, daß aus den ihm vorliegenden Informationen über die Strato Medien AG zu keinem Zeitpunkt eine Insolvenz des Unternehmens erkennbar war und diese auch zum jetzigen Zeitpunkt nicht erkennbar ist.
[2] Vgl. Johannes Klostermeier, Teles will angeblich Strato AG verkaufen, in: ZDNet.de, Meldung vom 21. September 1999, zitiert nach www.zdnet.de/news/artikel/1999/09/21012-wc.html (Stand: 13. Januar 2000, 19.18 Uhr).
[3] Vgl. Johannes Klostermeier, Strato-Belegschaft gegen Übernahme, in: ZDNet.de, Meldung vom 22. September 1999, zitiert nach www.zdnet.de/news/artikel/1999/09/22005-wc.html (Stand: 30. Januar 2000, 19.09 Uhr).
[4] Vgl. Alexander Rösch, Die Luft brennt bei Hoster Strato, in: InternetWorld.de, Meldung vom 22. September 1999, zitiert nach www.internetworld.de/iw/news/0999/22_05.htm (Stand: 30. Januar 2000, 19.26 Uhr).

den sich in Auflösung. Fast die gesamte Datenverarbeitungsmannschaft hat gekündigt und die Führungsmannschaft ist nach dem Weggang von 10 Mitgliedern praktisch nicht mehr existent.[6]

- Am 19. November 1999 fällt nach Angaben der Fachzeitschrift "Internet Magazin" der zentrale Datenbank-Server gegen 17.00 Uhr - am späten Freitagnachmittag - für sämtliche Internet-Präsenzen bei Strato aus. Alle Strato-Kunden, die im Rahmen ihrer Internet-Seiten auf den Server verweisen, erhalten fortan die Fehlermeldung "Too many connections error". Die technische Hotline von Strato ist um diese Zeit nicht mehr besetzt. Auch am Samstag und Sonntag werden bei Strato - im Gegensatz zu vielen Wettbewerbsunternehmen - die Telefone nicht bedient. Erst am Montag der folgenden Woche ist der Server wieder verfügbar.[7]

- Am 10. Dezember 1999 berichtet das Computer-Magazin "c't" von massiven technischen Problemen und rüden Geschäftsmethoden der Strato Medien AG. Kunden beklagen sich über nicht funktionierende Internet-Zugänge zum Aktualisieren ihrer Seiten sowie über regelmäßige Zusammenbrüche von Web- und E-Mail-Servern. Darüber hinaus sind die Support-Mitarbeiter völlig überlastet und Doppelabbuchungen von Rechnungen keine Ausnahme.[8]

- Am 11. Dezember 1999 warnt die Redaktion der Zeitschrift "Internet World" ihre Leser erstmals öffentlich vor Geschäftsabschlüssen mit der Strato Medien AG. Danach muß das Unternehmen derzeit ohne operatives Management auskommen. Der bisherige Internet-Projekt-Manager, Markus Schrodt, wird Strato zum Jahresende 1999 verlassen. Kunden erhalten häufiger Mahnungen von der Registrierungsstelle für internationale Domainnamen (.com, .net, .org), weil Strato angeblich Rechnungen nicht bezahlt hat.[9]

- Am 14. Dezember 1999 fällt der zentrale E-Mail-Server im Karlsruher Rechenzentrum der Xlink Internet Service GmbH - dem technischen Dienstleister von Strato - aus. Alle Strato-Kunden können für fast 16 Stunden keine elektronische Post empfangen oder versenden.[10] Am Abend des gleichen Tages nimmt Sigram Schindler, der Vorstandsvorsitzende der Strato Muttergesellschaft Teles AG, im Online-Diskussionsforum der Kundeninitiative "IG Stratokunden" ausführlich zu

---

[5] Vgl. Interessengemeinschaft Kunden der Strato Medien AG (Hrsg.), Intention und Ziele, Hamburg und Bielefeld, 1999, zitiert nach members.tripod.de/ig_stratokunden/intention.htm (Stand: 18. Dezember 1999, 19.04 Uhr).
[6] Vgl. o.V., Strato-Chaos, in: Intern.de, Meldung vom 18. Oktober 1999, zitiert nach www.intern.de/99/41/03.shtml (Stand: 30. Januar 2000, 20.30 Uhr).
[7] Vgl. o.V., Die Web-Pakete der Strato AG - Nichts geht mehr, in: Internet Magazin, Ausgabe Februar 2000, Poing.
[8] Vgl. Lutz Labs, Weiterhin massive Probleme bei Strato, in: Heise.de, c't-Meldung vom 10. Dezember 1999, zitiert nach www.heise.de/newsticker/data/ll-10.12.99-000 (Stand: 30. Januar 2000, 21.45 Uhr).
[9] Vgl. Pit Klein, Neue Gerüchte um Strato, in: Internet World, Ausgabe Januar 2000, München.
[10] Vgl. Pit Klein, Strato: Neue Probleme und kein Käufer, in: InternetWorld.de, Meldung vom 15. Dezember 1999, zitiert nach www.internetworld.de/5tage_1103.html (Stand: 1. Februar 2000, 12.46 Uhr).

den Ereignissen beim Berliner Unternehmen Stellung. Er übt massive Kritik an den beiden früheren Vorstandsmitgliedern der Strato Medien AG und am technischen Dienstleister Xlink. Gleichzeitig verspricht der Teles-Chef eine deutliche Verbesserung der Informationspolitik und eine "mustergültige Organisation" des Kundenservices.[11]

Doch für die Kunden der Strato Medien AG kommt dieses Dialogangebot zu spät. Einerseits geht der Online-GAU des einstigen Vorzeigeunternehmens auch in den folgenden Wochen unvermindert weiter.[12] Andererseits hat das Unternehmen durch sein anfangs beharrliches Schweigen die Informationsführerschaft in jenen Tagen endgültig verloren. So schreibt die Redaktion des Magazins "PC Online" pointiert: "Eine Leiterin Public Relations, Stephanie Grüger, die nicht mehr im Unternehmen war, eine Interims-Pressesprecherin, die nicht zitiert werden wollte - wer Anfragen an den Web-Hoster Strato AG, Berlin, richtete, mußte zur Jahreswende viel Geduld aufbringen."[13] Statt in der Pressestelle des Unternehmens informieren sich viele Journalisten zur Jahreswende 1999/2000 lieber gleich im Online-Forum der IG Stratokunden. Mehr als 12.500 Beiträge unzufriedener Strato-Kunden - allein bis zum Jahresende 1999 - boten reichlich Stoff für spannende Medienberichte - frei nach dem Motto "Only bad news are good news".

Wie sollen sich Unternehmen in kritischen Situationen kommunikativ verhalten, um ein Online-GAU wie bei der Strato Medien AG zu verhindern? Welche Rolle spielt das Internet in der Krisenkommunikation von Unternehmen? Antworten auf diese Fragen möchte der vorliegende Beitrag liefern.

2. Kommunikative Krisenbewältigung im Zeitalter des Internets

2.1 Begriff der Unternehmenskrise

"Krise ist ein produktiver Zustand.
Man muß ihm nur den Beigeschmack
der Katastrophe nehmen."
Max Frisch

Zwar beschäftigt sich die Betriebswirtschaftslehre schon seit ihren frühesten Anfängen mit kritischen Situationen im Unternehmensgeschehen. Dennoch fehlt es bis heute an einer einheitlichen Definition

[11] Vgl. Sigram Schindler, Message an die Strato-Interessengemeinschaft, elektronische Nachricht vom 14. Dezember 1999 um 18.40 Uhr, zitiert nach hotl.parsimony.net/forum18010/messages/2590.htm (Stand: 1. Februar 2000, 12.58 Uhr).
[12] Vgl. Lutz Labs, Komplettausfall bei Strato, in: Heise.de, c't-Meldung vom 22. Dezember 1999, zitiert nach www.heise.de/newsticker/data/ll-22.12.99-000 (Stand: 30. Januar 2000, 21.45 Uhr), Pit Klein, Strato: Schon wieder Komplettausfall, in: InternetWorld.de, Meldung vom 27. Dezember 1999, zitiert nach www.internetworld.de/index_1217.html (Stand: 10. Januar 2000, 11.10 Uhr) und Lutz Labs, Lothar legte Strato lahm, in: Heise.de, c't-Meldung vom 28. Dezember 1999, zitiert nach www.heise.de/newsticker/data/ll-28.12.99-000 (Stand: 30. Januar 2000, 21.45 Uhr).
[13] Vgl. o.V., Kein Anschluß@strato.de, in: PC Online, Ausgabe Februar 2000.

des Krisenbegriffes.[14] Das Spektrum der Begriffsdeutungen reicht vom Verständnis der Krise als Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung bis zur Krise als Entscheidungssituation mit extremer Ambivalenz der Entwicklungsmöglichkeiten. Während der Krisenbegriff lange Zeit eng mit Begriffen wie "Überschuldung" und "Zahlungsunfähigkeit" - also den Insolvenztatbeständen - verknüpft war, hat sich in jüngster Zeit eine Auffasung von Krise durchgesetzt, die den Begriff auf Ereignisse jenseits der Insolvenz - wie kommunikative Fehltritte von Führungskräften oder Störfalle in Produktionsanlagen - ausgeweitet hat.[15] Faßt man die vielfältigen Begriffsbestimmungen zusammen, so lassen sich Unternehmenskrisen als vom betroffenen Unternehmen ungeplante und ungewollte Prozesse mit zeitlich begrenzter Dauer definieren. Sie sind in Grenzen beeinflußbar und in ihrem Ausgang ambivalent.[16]

Möchte man Krisen näher beschreiben und empirisch erfassen, so können Indikatoren - also meßbare Stellvertretergrößen für das nicht unmittelbar meßbare Phänomen "Unternehmenskrise" - herangezogen werden. Hierzu zählen beispielsweise die Krisen*situation* und der Krisen*verlauf*, die Krisen*ursachen* und die Krisen*wirkungen*.[17]

2.2 Begriff der Kommunikation

"Who says what in which channel
to whom with what effect"
Harold D. Lasswell

Als "Kommunikation" wird - im weitesten Sinne - der Austausch von Kommunikations*objekten* zwischen Kommunikations*subjekten* mit Hilfe von Kommunikations*mitteln* bezeichnet.[18] In Anlehnung an die Formel von Lasswell[19] können die Kommunikationssubjekte als "Sender" bzw. "Empfänger", die Kommunikationsobjekte als "Botschaften" und die Kommunikationsmittel als "Instrumente" bezeich-

[14] Vgl. Klaus Felscher, Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung: Die Eignung ausgewählter Subsysteme des Rechnungswesens zur Diagnose von Gefährdungstatbeständen, Pfaffenweiler, 1988, Seite 18-22 und Rainer Müller, Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main, Bern, New York, 1986, Seite 19-26.
[15] Vgl. hierzu beispielsweise Karlheinz Küting, Bilanzpolitik in der Unternehmenskrise, in: Betriebs-Berater: Zeitschrift für Recht und Wirtschaft, Beilage 2, Heft 3, 49. Jahrgang (1994), Seite 5.
[16] Vgl. Jürgen Hauschildt, Unternehmenskrisen - Herausforderungen an die Bilanzanalyse, in: Jürgen Hauschildt (Hrsg.), Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln, 1988, Seite 2-3, Eberhard Witte, Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: Rudolf Bratschitsch, Wolfgang Schnellinger (Hrsg.), Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, 1981, Seite 9-11 und Ulrich Krystek, Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987, Seite 6-7.
[17] Vgl. hierzu ausführlich Frank Roselieb, Empirische Befunde zu Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation, in: Marie Henckel von Donnersmarck, Roland Schatz (Hrsg.), Frühwarnsysteme, Bonn, Dover, Fribourg, Leipzig, Ostrava, 1999, Seite 88-91.
[18] Vgl. Wolfgang Mag, Kommunikation, in: Erwin Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, zweite, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1980, Spalte 1032.
[19] Vgl. Harold D. Lasswell, The Structure and Function of Communication in Society, in: Wilbur Schramm, Donald F. Roberts (Hrsg.), The Process and Effects of Mass Communications, Urbana, 1971, Seite 84.

net werden. Je nachdem wie diese Kernbestandteile des Kommunikationsprozesses strukturiert sind, werden zwei Formen der Kommunikation unterschieden: Bei der *Individualkommunikation* erfolgt der Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger einstufig und direkt (z.B. Telefongespräch, persönlicher Brief). Demgegenüber ist bei der *Massenkommunikation* zwischen Sender und Empfänger ein Kommunikationsmittler geschaltet (z.B. Tageszeitung, Rundfunksender). Dieser nimmt die Botschaft vom Sender auf (z.B. in Form einer Pressemitteilung) und leitet sie - ggf. modifiziert - an den eigentlichen Empfänger weiter (z.B. im Rahmen einer Nachrichtensendung). In diesem Fall vollzieht sich der Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger zweistufig und indirekt.[20]

2.3 Gesetzliche Regelungen zur Kommunikation in kritischen Situationen

Neben den vom Unternehmen freiwillig initiierten Kommunikationsmaßnahmen, schreibt der Gesetzgeber in Krisenfällen bestimmte Kommunikationsmaßnahmen explizit vor:

- Seit Mai 1998 verpflichtet das **Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich** (KonTraG) die Vorstände von Aktiengesellschaften, für ein angemessenes Frühwarnsystem und Risikomanagement im Unternehmen zu sorgen.[21] Neu festgelegt wurden auch die Kommunikationspflichten für Vorstände, Aufsichtsräte und Abschlußprüfer. So muß beispielsweise der Vorstand Risiken der künftigen Entwicklung im Lagebericht bzw. Konzernlagebericht kommunizieren.[22] Die interne Kommunikation der Aufsichtsräte wurde dadurch verstärkt, daß sich diese nun mindestens zweimal im Kalenderhalbjahr treffen müssen.[23] Die Abschlußprüfer sind gehalten, fortan in ihrem Bestätigungsvermerk deutliche Bezüge zu den Risiken der künftigen Unternehmensentwicklung zu kommunizieren.[24]

- Nach § 15 des **Wertpapierhandelsgesetzes** müssen am Amtlichen oder Geregelten Markt notierte Unternehmen solche Tatsachen unmittelbar - also "ad-hoc" - kommunizieren, die in der Lage sind, den Aktienkurs erheblich zu beeinflussen.[25] Empirische Beobachtungen deuten allerdings darauf hin, daß Unternehmen in den seltensten Fällen den Inhalt der Meldung - wie vom Gesetzgeber -

[20] Vgl. Günter Schweiger, Horst Schwarz, Kommunikation im Markt, in: Carl Graf Hoyos, Werner Kroeber-Riel, Lutz von Rosenstiel, Burkhard Strümpel (Hrsg.), Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie: Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation - Arbeit, München, 1980, Seite 367, und Alfred C. Köcher, Management von Public Relations: Ein integrales Konzept - Basierend auf einer empirischen Studie bei Schweizer Publikumsgesellschaften, Bamberg, 1991, Seite 102.
[21] Vgl. Bundesministerium der Justiz (Hrsg.), Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), Mitteilung von 5. März 1998, Bonn, zitiert nach www.bmj.bund.de/misc/1998/m_kontr.htm (Stand: 22. Juli 2001, 11.49 Uhr).
[22] Vgl. § 289 Abs. 1 Handelsgesetzbuch und § 315 Abs. 1 Handelsgesetzbuch.
[23] Vgl. § 110 Abs. 3 Aktiengesetz.
[24] Vgl. § 322 Abs. 2 Handelsgesetzbuch.

gefordert auf die publizitätspflichtige Tatsache reduzieren. Häufig verwenden sie die Ad-hoc-Mitteilungen eher als schlichtes PR-Instrument zur Selbstdarstellung ihres Unternehmens.[26]

- Betreiber von Betriebsbereichen, in denen "gefährliche Stoffe" vorhanden sind, müssen nach § 11 der **Störfall-Verordnung** Personen, die von einem Störfall in diesem Betriebsbereich betroffen werden könnten, vor Inbetriebnahme über die Sicherheitsmaßnahmen und das richtige Verhalten im Falle eines Störfalls informieren.[27] Zwar gelten diese Regelungen primär für die Betreiber von Anlagen der chemischen Industrie. Dennoch zeigt die Debatte um den Elektro-Smog, daß möglicherweise eine Ausweitung auf Großrechenzentren oder andere technische Anlagen nicht unrealistisch ist.

- Schließlich verpflichtet die **Insolvenzordnung** in der Fassung von 1. Januar 1999 den Geschäftsführer oder Vorstand eines Unternehmens, im Fall einer drohenden oder realisierten Zahlungsunfähigkeit oder Überschuldung des Unternehmens, dieses mögliche "Ende" seines Geschäftes unverzüglich dem Insolvenzgericht zu kommunizieren. Hierdurch sollen nicht zuletzt die Kunden und Lieferanten des Unternehmens "gewarnt" werden.[28]

2.4 Rolle des Internets in der Krisenkommunikation

Das heutige Internet - als weltweites, dezentrales Telekommunikationsnetz für die sogenannte "paketvermittelte Übertragung digitalisierter Informationen" - hat seinen Ursprung in dem 1969 vom US-amerikanischen Verteidigungsministerium eingerichteten APRAnet. Dieses hat zunächst Computer im militärischen Bereich vernetzt. Später kamen interne Computernetze von Universitäten und Forschungseinrichtungen hinzu.[29] Seit Beginn der 90er Jahre haben zunehmend unternehmensinterne Netze sowie private Personal Computer via Modem und Telefon Anschluß an das Internet gefunden. Derzeit wird die Anzahl der permanent an das Internet angeschlossenen Computer weltweit auf knapp 110 Millionen geschätzt.[30]

---

[25] Vgl. Arne Fischer, Identifikation strategischer Maßnahmen - eine empirische Analyse von "Ad hoc-Publikationen" nach § 15 WpHG, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nr. 496, Kiel, 1999, Seite 1.

[26] Vgl. Monika Lier, Publizitätspflicht: Ad hoc kommt meist nur Eigenwerbung oder Belangloses, in: Financial Times Deutschland, Ausgabe vom 22. Mai 2000, zitiert nach www.ftd.de/bm/ma/FTD9EF4VI8C.html (Stand: 25. Mai 2000, 22.02 Uhr) und Jens de Buhr, Ad-hoc-Meldungen: Wenn Nullinformationen dem Kurs zu Hilfe kommen sollen, in: Financial Times Deutschland, Ausgabe vom 4. September 2000, zitiert nach www.ftd.de/bm/ma/FTDAG8AXOCC.html (Stand: 23. September 2000, 15.46 Uhr).

[27] Vgl. § 11 Absatz 1 und Absatz 2 Störfall-Verordnung.

[28] Vgl. § 64 Absatz 1 GmbH-Gesetz, § 92 Absatz 2 Aktiengesetz sowie §§ 17, 18, 19 Insolvenzordnung.

[29] Vgl. European Communication Council Report (Hrsg.), Die Internet-Ökonomie - Strategien für die digitale Wirtschaft, 3., erweiterte und überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 2001, Seite 151-153.

[30] Vgl. Internet Software Consortium (Hrsg.), Internet Domain Survey, January 2001, zitiert nach www.isc.org/ds/WWW-200101/index.html (Stand: 22. Juli 2001, 15.04 Uhr).

Außerordentlich vielfältig sind die Kommunikationsmedien des Internets. Während *Foren* zur zeitversetzten, mittelbaren Kommunikation genutzt werden können, ermöglichen *Chats* eine unmittelbare, Echtzeit-Kommunikation. Die Informationen im Internet können dem Nachfrager entweder vom Anbieter "zugeschoben" werden (sogenannte *"Push-Medien"*, z.B. Mailing List) oder der Nachfrager kann sie sich selbst auf den lokalen Bildschirm "ziehen" (sogenannte *"Pull-Medien"*, z.B. Web-Site). Für die direkte Kommunikation zwischen zwei oder wenigen Kommunikationssubjekten kommen *E-Mails* zur Anwendung, während *Newsgroups* die indirekte, gleichzeitige Kommunikation mit sehr vielen Kommunikationssubjekten ermöglichen. Nach dem Zugang zu Informationen werden geschlossene Netze (sogenannte *"Intranets"*) und für Dritte offene Netze (sogenanntes *"Internet"*) unterschieden. Schließlich kann nach der Möglichkeit, selbst Inhalte auf den betreffenden Internet-Präsenzen zu hinterlegen, zwischen geschlossenen Angeboten (sogenannten *"Homepages"*) und offenen Web-Sites (sogenannten *"Portalen"*) differenziert werden.

Für die Krisenkommunikation von Unternehmen sind insbesondere vier Merkmale des Internets von Bedeutung:

- **Interaktivität:** Während Printmedien, Hörfunk und Fernsehen die Öffentlichkeit nur passiv über das Weltgeschehen informieren, bietet das Internet - als viertes Basismedium - erstmals die Möglichkeit, selbst zum Sender von Nachrichten zu werden. Die relativ geringen Kosten der Informationsbereitstellung und die vergleichsweise leichte Erreichbarkeit vieler Menschen über das Internet gibt auch Einzelpersonen und relativ kleinen Anspruchsgruppen die Möglichkeit, zum Online-Redakteur und Webmaster zu werden. Mit vergleichsweise wenig Aufwand können verärgerte Mitarbeiter, enttäuschte Kunden und mißgünstige Wettbewerber ihrem Unmut unmittelbar Luft machen. Auf privaten Websites, in Newsgroups und in Mailinglisten kommunizieren sie ihr Anliegen, finden schnell Gleichgesinnte und üben gemeinsam Druck auf Unternehmen und Institutionen aus. Aus ehemals passiven Informationskonsumenten werden aktive Informationsproduzenten.[31]

- **Fehlender Gatekeeper:** In den traditionellen Medien übernehmen Journalisten die wichtige Funktion eines Gatekeepers. Sie sichten, bewerten und selektieren Informationen, bevor sie diese an die breite Öffentlichkeit weiterleiten. Hierdurch werden die kommunizierten Botschaften einerseits glaubwürdig und verständlich aufbereitet. Andererseits findet eine Nivellierung der Informationen statt. Diese wahrt die kritische Distanz zum Urheber der Nachricht und reduziert Detailschilderungen von Unglücksfällen auf ein erträgliches Maß. Ganz anders im Internet: Dort fehlt die wichtige Filter- und Redigierfunktion des Journalisten fast vollständig. Hierdurch werden zwar

[31] Vgl. Frank Roselieb, Krisenkommunikation im Internet, in: Sage & Schreibe Werkstatt, Supplement des Medienmagazins Journalist, 2. Jahrgang (2000), Heft 11 (November), Seite 8-9.

in vorteilhafter Weise die Schnelligkeit, Vollständigkeit und Chancengleichkeit der Informationsübermittlung erhöht. Unstrittig leiden jedoch die Verifizierbarkeit des Absenders und die Glaubwürdigkeit der Nachricht als ganzes. Auch schlecht recherchierte oder böswillig falsche Informationen haben somit die Chance auf schnelle Verbreitung an ein Millionenpublikum im Internet.[32]

- **Globale Kommunikation:** Der weltweite Datenaustausch über das Internet erlaubt eine globale Kommunikation mit Einzelpersonen und Personengruppen in aller Welt. Auch Krisenfälle werden hierdurch zunehmend globaler. Einerseits identifizieren sich plötzlich Unbeteiligte an entfernten Orten mit den Ereignissen in anderen Ländern und verlangen detaillierte Informationen. Andererseits müssen sich Unternehmen über Sprachgrenzen und Zeitzonen hinweg auf multilinguale Krisenkommunikation rund um die Uhr einstellen. Hinzukommt, daß durch den Zugriff auf einen weltweiten Datenbestand die Transparenz von Informationen deutlich erhöht wird. Strategien einer selektiven und bewußt falschen Informationspolitik können somit leicht enttarnt werden. Anders formuliert: Im Internet gilt einmal mehr der Grundsatz: "Lügen haben kurze Beine - Dementis auch".[33]

- **Hohe Informationsgeschwindigkeit:** Durch das Internet hat sich die Verbreitungsgeschwindigkeit von Nachrichten und Fehlinformationen signifikant erhöht. Einerseits haben Unternehmen damit die Chance, über die eigene Internetpräsenz oder entsprechende E-Mail-Verteiler schnell auf die Ereignisse zu reagieren und die Meinungsbildung bereits in den frühen Krisenphasen entscheidend mitzugestalten. Andererseits gibt das Internet den Journalisten die Möglichkeit, mit wenigen Mausklicks Kontakt zu Unternehmenskritikern herzustellen und sich - quasi in Echtzeit - über die Ereignisse aus verschiedenen Perspektiven zu informieren. Zusätzlich zu den klassischen Offline-Medien - wie Tageszeitung, Hörfunk und Fernsehen - sind Online-Medien entstanden. Diese stellen die Informationen nicht nur schneller - quasi live - zur Verfügung, sondern bieten auch vielfach deutlich tiefergehende Informationen. Nicht selten prägt daher die Berichterstattung der Online-Medien die der Offline-Medien vor.[34]

Welche fatalen Folgen die ungefilterte, globale Echtzeitkommunikation im Internet für Unternehmen haben kann, zeigen die folgenden vier Fallbeipiele:

---

[32] Vgl. Frank Roselieb, Ansgar Zerfaß, Krisen-PR im Internet, in: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 7. Jahrgang (2001), Heft 1 (Februar), Seite 32-34 .

[33] Vgl. Frank Roselieb, Martin Fryba, Krisenkommunikation im Internet ist Kommunikation in Echtzeit, in: Computer Reseller News - Die Zeitschrift für Fachhändler, Integratoren und Systemhäuser, 7. Jahrgang (2001), Heft 25 (21. Juni), Seite 22.

[34] Vgl. European Communication Council Report (Hrsg.), Die Internet-Ökonomie - Strategien für die digitale Wirtschaft, 3., erweiterte und überarbeitete Auflage, Berlin, Heidelberg, New York, 2001, Seite 154-155.

Kasten 1: Rückruf des Intel Pentium Prozessors

Im Oktober 1994 stellt der Mathematik-Professor Thomas Nicely vom Lynchburg-College in Virginia (USA) bei seinem neuen Personal Computer mit Intel-Pentium-Prozessor ab der fünften Stelle hinter dem Komma Rundungsfehler fest und beschwert sich beim Chip-Produzenten Intel. Das Unternehmen sieht jedoch keinen Grund zum Handeln, denn der Rundungsfehler sei ein Insider-Problem und damit für den "normalen" Computerbenutzer ohne Bedeutung. Doch der abgewiesene Mathematik-Professor läßt nicht locker und macht seinem Ärger mit einem "Postings" - also einer elektronischen Nachricht in einem Diskussionsforum - Luft. Die Resonanz ist gewaltig: In über 10.000 E-Mails und mehr als 20 Newsgroups diskutieren Konsumenten in aller Welt den fehlerhaften Chip. Die Massenmedien - auch außerhalb des Internets - greifen das Thema auf und berichten rund um den Globus in großer Aufmachung über den "Pentium Bug". Die New York Times verleiht Intel sogar einen "Konsumenten-Täuschungspreis". Wenige Tage vor Weihnachten 1994 - reagiert das Unternehmen schließlich: Zähneknirschend entschuldigt sich der Intel-Vorstand bei den Konsumenten und bietet an, alle Prozessoren kostenlos auszutauschen.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Armin Töpfer, Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, Neuwied, Kriftel, 1999, Seite 242-252, Ulrike Brandt, Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), Seite 157, Anne Preissner, Unternehmen: Jäger und Gejagter, in: Managermagazin, 25. Jahrgang (1995), Heft 10, Seite 98 sowie Thomas R. Nicely, Bug in the Pentium FPU, elektronische Nachricht vom 30. Oktober 1994, zitiert nach www.trnicely.net/pentbug/bugmail1.html (Stand: 10. Juli 2001, 12.03 Uhr).

Kasten 2: Auseinandersetzung um die Plattform "Brent Spar"

Im April 1995 besetzen Greenpeace-Aktivisten die Ölverlade- und Lagereinrichtung "Brent Spar" in der Nordsee. Die Umweltschützer wollen damit gegen die geplante Tiefseeversenkung der Plattform im Nordatlantik durch die Betreibergesellschaft Shell Expro protestieren. Während der Shell Konzern zu jener Zeit eher sporadisch im Internet vertreten ist, nutzt Greenpeace das weltweite Datennetz bereits intensiv zur Koordination seiner Aktivitäten und Kommunikation mit der Presse. Auf der Internet-Seite *www.greenpeace.org* können Journalisten und die interessierte Öffentlichkeit - neben Bildern, Pressemitteilungen und Hintergrundberichten zur Besetzung der "Brent Spar" - auch die täglichen Tagebucheintragungen der Plattform-Besetzer - quasi in Echtzeit - abrufen. Außerdem liegen

Studien zu den - angeblichen - Giftstoffen an Bord der "Brent Spar" zum Download bereit. Die Informationsführerschaft im Internet hat Shell in jenen Tagen klar an Greenpeace abgegeben. Erst knapp ein Jahr später - im März 1996 - startet der Konzern seine eigene, themenbezogene Internet-Seite *www.brentspar.com.*

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Ulrike Brandt, Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), Seite 157-158, Deutsche Shell AG (Hrsg.), Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland: Darstellung und Dokumentation mit Daten und Fakten. Die Hintergründe und Einflußfaktoren. Kommentare und Medienresonanzen, Hamburg, 1995 und Greenpeace (Hrsg.), North Sea Oil Platform Action, Pressemitteilung vom 29. Mai 1995, zitiert nach www.greenpeace.org/majordomo/index-oldgopher/9504/msg00044.html (Stand: 20. Juli 2001, 13.05 Uhr).

Kasten 3: Gerüchte gegen Tommy Hilfiger

Im März 1997 taucht in einem Chatroom im Internet das - frei erfundene - Gerücht auf, der US-amerikanische Modedesigner Tommy Hilfiger habe in der Fernsehsendung "Oprah-Winfrey-Show" gesagt: "Wenn ich gewußt hätte, daß so viele schwarze und farbige Einwanderer meine Mode kaufen, hätte ich mir weniger Mühe gegeben." Daraufhin sei er - so das Gerücht - von der Gastgeberin des Studios verwiesen worden. Doch der Modedesigner ist niemals als Gast in der Show aufgetreten. Die Öffentlichkeitsarbeiter von Tommy Hilfiger beginnen sofort, Richtigstellungen an die Medien zu verschicken und plazieren auch in Diskussionsforen im Internet entsprechende Stellungnahmen. Zunächst hat diese offene und zeitnahe Kommunikation Erfolg: Presseartikel entlarvten das Gerücht als üble Legende. Die Moderatoren von Diskussionsforen weisen verleumderische Beiträge zurück. Doch ein Jahr später flammt das Gerücht erneut auf - diesmal in Form von elektronischen Kettenbriefen inklusive Boykottaufruf. Weder die direkte Kontaktaufnahme mit vielen Journalisten und Internet-Surfern, noch eine Erklärung von Oprah Winfrey, der Designer sei niemals Gast in ihrer Show gewesen, lassen das Gerücht sterben. Trotz intensiver Anstrengungen des Unternehmens verbreitet sich die Legende bis heute weiter im Internet.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Annette Schäfer, Öffentlichkeitsarbeit: Unberechenbar und Anarchisch: Gerüchte verbreiten sich im Internet in Echtzeit. Das macht eine neue Unternehmenskommunikation nötig, in: Wirtschaftswoche, 55. Jahrgang 2001, Heft 18 (26. April), Seite 89 bis 92.

Kasten 4: Online-Demonstration gegen die Deutsche Lufthansa AG

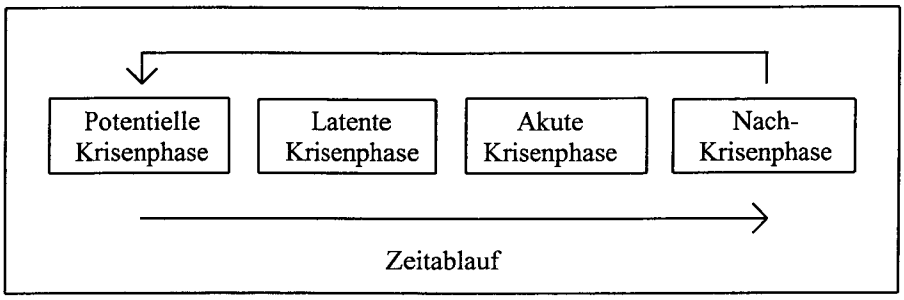
Im Mai 1999 kommt der Sudanese Amir Ageeb bei einem Abschiebungsflug an Bord einer Lufthansa-Maschine ums Leben. Zwei Jahre später - im Juni 2001 - rufen die Initiativen "Kein Mensch ist illegal" und "Libertad" unter dem Motto "Stopp the Deportation Class" zu einer virtuellen Demonstration gegen die Deutsche Lufthansa AG auf. Am Tag der Hauptversammlung des Unternehmens sollen - nach dem Willen der Aktivisten - möglichst viele Internet-Nutzer die Daten-Server der Fluggesellschaft mit Dauerabfragen torpedieren. Hierdurch wollen sie den Druck auf die Lufthansa erhöhen und den Konzern zu einer klaren Entscheidung gegen Rückführungsflüge bringen. Die Initiatoren melden ihre Demonstration sogar polizeilich an. Sie begründen ihr Ansinnen damit, daß das Internet ein öffentlicher Raum sei, in dem - neben geschäftlichen Aktivitäten - auch Demonstrationen legal möglich sein müssen. Doch die Beamten fühlen sich nicht zuständig und weisen den Antrag zurück. Auch der angekündigte Daten-GAU bleibt der Deutschen Lufthansa AG weitgehend erspart. Lediglich einige Minuten sind die Internet-Server des Unternehmens schwer erreichbar. Dennoch haben die Aktivisten ihr Ziel erreicht: Viele Journalisten, die zur Hauptversammlung der Fluggesellschaft angereist sind, berichten auch über die angekündigte Online-Demonstration. Das Thema "Abschiebungsflüge" ist damit in den Medien präsent.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Miltiadis Oulios, Online-Protest - Demokratiefalle Internet, in: iConomy - Wirtschaftsmagazin für IT- und eBusiness-Strategien, 1. Jahrgang (2001), Heft 7 (Juli), Seite 16 bis 20 und Libertad (Hrsg.), Stellungnahme zur Online-Demo, Pressemitteilung vom 19. Juni 2001, Frankfurt am Main, zitiert nach www.libertad.de/archiv/presse/pe2dpa190601.htm (Stand: 30. Juli 2001, 11.46 Uhr).

3. Empfehlungen und Fallbeispiele zur Krisenkommunikation im Internet

Wie sollten Unternehmen auf die kommunikativen Herausforderungen im Zeitalter des Internets reagieren? Empfehlenswerte Maßnahmen und dabei auftretende Probleme werden im folgenden dargestellt. Zur Strukturierung der internen und externen Krisenkommunikation erfolgt eine Orientierung am Modell der vier Krisenphasen.

Kasten 5: Vier-Phasen-Modell der Krisenkommunikation



Quelle: Eigene Darstellung.

3.1 Krisenvermeidung in der potentiellen Krisenphase

"Krisen meistert man am besten,
indem man ihnen zuvor kommt."
Walt Whitman Rostow

Krisen laufen fast immer unter einem enomen Zeitdruck ab. Unternehmen sollten sich daher schon im "Routinegeschäft" - also in der potentiellen Krisenphase - auf mögliche Krisen vorbereiten. Wegen der Abwesenheit von wahrnehmbaren Krisensignalen wird diese Phase auch als "Normalzustand" oder "Nichtkrise" bezeichnet.[35] Das Krisenmanagement hat in dieser Phase vornehmlich antizipativen Charakter und dient der Krisenvermeidung. Hierzu werden in einem ersten Schritt potentielle Krisenherde gedanklich ermittelt (Antizipation). In einem zweiten Schritt erfolgt die Ableitung von Maßnahmen zur Absicherung gegen diese möglicherweise bald eintretenden Krisen (zukunftsorientierte Kompensation).[36]

Aufgabe der Unternehmenskommunikation in dieser Phase ist es, einerseits auf dem Wege der Massenkommunikation ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und den Kommunikationsmittlern - insbesondere den Medien - aufzubauen. Hierdurch soll die Aufrechterhaltung des direkten Kontaktes zwischen beiden Seiten auch in kritischen Zeiten gewährleistet und die Gefahr von Gerüchten und Spekulationen seitens der Kommunikationsmittler gemindert werden. Andererseits gilt es, auf dem Wege der Individualkommunikation dem Unternehmen einen möglichst großen Handlungsspielraum gegenüber seinen internen und externen Anspruchsgruppen zu verschaffen. Dieser soll ebenfalls in der latenten und akuten Krisenphase genutzt werden, um die Gefahr von (soforti-

[35] Vgl. Martin Hauser, Unternehmenskrisen, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 17. Jahrgang (1988), Heft 2, Seite 77-78.
[36] Vgl. Alfred Krummenacher, Krisenmanagement: Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen, Zürich, 1981, Seite 20-30.

gen) Sanktionen seitens der Anspruchsgruppen zu mindern (z.B. Boykottaufrufe durch Bürgerinitiativen, Kündigungen von Mitarbeitern).[37]

Welche konkreten Maßnahmen sollten in der potentiellen Krisenphase ergriffen werden?

- **Krisenaudit:** Wer hat Zugriff auf die Server des Unternehmens, wenn der Systemadministrator bei einem Autounfall ums Leben kommt und wichtige Kennwörter nur in seinem Kopf gespeichert waren? Wie können Kunden und Geschäftspartner, Medien und Mitarbeiter schnell informiert werden, wenn haltlose Gerüchte über Unregelmäßigkeiten an der Unternehmensspitze die Runde machen? Mit welchen Behörden muß bei einem Produktrückruf Kontakt aufgenommen werden? Diese und andere Fragen sollten sich die Entscheidungsträger des Unternehmens im Rahmen einer "Brain-Storming-Sitzung" stellen. Dabei werden alle wichtigen Unternehmensbereiche gedanklich durchschritten, mögliche Krisenursachen und realistische Krisenwirkungen ermittelt.[38]

- **Krisenhandbücher:** Die Ergebnisse des Krisenaudits werden in sogenannten "Krisenhandbüchern" dokumentiert. Diese enthalten u.a. die Telefonnummern und E-Mail-Adressen wichtiger Ansprechpartner bei Behörden, verbundenen Unternehmen und Medien, Verhaltensregeln für den Ernstfall sowie Checklisten für Pressemitteilungen und Statements während der Krise. Um den schnellen Zugriff zu gewährleisten, sollten diese Krisenhandbücher auch im Intranet der Unternehmen bereitgestellt und natürlich regelmäßig aktualisiert werden.[39]

- **Dark-Sites:** Für die externe Krisenkommunikation ist es hilfreich, sogenannte "Dark-Sites" vorzubereiten. Das sind Internet-Seiten mit Hintergrundinformationen über das Unternehmen, seine Produkte und Führungskräfte, die im Krisenfall freigeschaltet werden. Der Wert solcher "Ernstfall-Seiten" ergibt sich für das Unternehmen aus zwei Aspekten. Einerseits können sich Journalisten, Anwohner und die "interessierte Öffentlichkeit" unmittelbar online über die Ereignisse informieren und müssen nur bei Detailfragen die - ohnehin überlastete - Pressestelle des Unternehmens kontaktieren. Andererseits dokumentiert das Unternehmen durch die schnelle Reaktion im Internet, daß es die Ereignisse ernstnimmt. Der Verdacht, es würde verharmlost und vertuscht, kommt somit gar nicht erst auf.[40]

---

[37] Vgl. Rudolf Beger, Hans-Dieter Gärtner, Rainer Mathes, Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden, Frankfurt am Main, 1989, Seite 155-161.
[38] Vgl. Frank Roselieb, Guter Rat für Gründer - Kommunikation in der Krise: Schweigen ist Silber - Reden ist Gold, in: Handelsblatt - Die Wirtschafts- und Finanzzeitung, Karriere und Management, 57. Jahrgang (2001), Ausgabe Nr. 123 (30. Juni), Seite K 10.
[39] Vgl. Frank Roselieb, Martin Fryba, Krisenkommunikation im Internet ist Kommunikation in Echtzeit, in: Computer Reseller News - Die Zeitschrift für Fachhändler, Integratoren und Systemhäuser, 7. Jahrgang (2001), Heft 25 (21. Juni), Seite 22.

- **Mailinglisten:** Die Kunden und Mitarbeiter, Analysten und Journalisten im Internetzeitalter warten nicht auf die Tageszeitung am nächsten Morgen. Sie möchten sich sofort online über wichtige Ereignisse informieren. Damit das betroffene Unternehmen die Informationsführerschaft in kritischen Situationen nicht verliert, sollte es die relevanten Anspruchsgruppen im Ernstfall schnell mit Informationen versorgen. Als ideelles Gegenstück zu den Dark-Sites in der Massenkommunikation sollten daher "Mailinglisten" und vorbereitete Stellungnahmen in der Individualkommunikation erstellt werden. Diese ermöglichen eine schnelle Kontaktaufnahme mit wichtigen Personen und verhindern möglicherweise auch das Entstehen haltloser Gerüchte.[41]

- **Krisenübungen:** Die "Probe auf's Example" sollte nicht erst im akuten Krisenfall vollzogen werden. Schon im Vorfeld gilt es, die Krisenhandbücher, Dark-Sites und Mailinglisten in regelmäßigen Abständen zu testen. Ein- bis zweimal im Jahr sollte das Zusammenspiel der Akteure in Krisenübungen geprobt werden. Die Ergebnisse fließen anschließend in die Optimierung des eigenen Notfallplans ein.[42]

Dieses idealtypische Vorgehen scheitert oft am sogenannten "Groupthink"-Phänomen - einer Mischung aus gefährlicher Betriebsblindheit und mangelndem Problembewußtsein:[43]

- **Gefährliche Betriebsblindheit:** Führungskräfte glauben oft an die Unverwundbarkeit ihres Unternehmens. Sie entwickeln zuweilen recht eigentümliche Mechanismen, um selbst offenkundige Risiken ihrer Geschäftstätigkeit gekonnt zu ignorieren.

- **Mangelndes Problembewußtsein:** Krisen und Risiken sind im allgemeinen negativ besetzte Themen. Ähnlich wie Menschen im Privatleben erst nach dem Tod eines nahen Angehörigen an das eigene Testament denken, neigen auch viele Unternehmen dazu, Maßnahmen zur Krisenprävention erst nach durchlebten Krisenfällen in eigenen oder in verbundenen Unternehmen zu ergreifen.

Zur Überwindung dieses Problems ist einerseits die Hinzuziehung externer Krisenberater empfehlenswert. Diese können für ein "reinigendes Gewitter" im Unternehmen sorgen und die Führungskräfte im Ernstfall auch personell entlasten. Andererseits schafft die regelmäßige Analyse durchlebter Scha-

---

[40] Vgl. Frank Roselieb, Corinne Weißbach, Mit 'Dark Sites' gegen die Krise, in: Markt & Technik - Die Wochenzeitung für Elektronik und Informationstechnik, 26. Jahrgang (2001), Heft 21 (18. Mai), Seite 28-32.
[41] Vgl. Frank Roselieb, Ansgar Zerfaß, Krisen-PR im Internet, in: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 7. Jahrgang (2001), Heft 1 (Februar), Seite 32-34.
[42] Vgl. Dieter Herbst, Krisen meistern durch PR - Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker, Neuwied, Kriftel, 1999, Seite 67-68.
[43] Vgl. allgemein zum "Groupthink"-Phänomen Irving L. Janis, Groupthink - Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes, Boston, 1982 und Carsten Lüthgens, Wo Janis irrte - Eine kritische Betrachtung zentraler Randbedingungen für Groupthink unter besonderer Berücksichtigung der Dissonanztheorie, Kiel 1996.

densfälle des eigenen Unternehmens bzw. von Wettbewerbsunternehmen nicht selten das nötige Problembewußtsein.[44]

Wie hilfreich eine systematische Vorbereitung auf den Ernstfall sein kann, zeigt das folgende Fallbeispiel aus der Unternehmenspraxis:

Kasten 4: Absturz des Fluges MD-11 der Swissair

Am 3. September 1998 stürzt nachts gegen 3.20 Uhr eine Maschine vom Typ MD-11 der Swissair vor der kanadischen Küste ins Meer. Innerhalb weniger Stunden informiert die Swissair auch im Internet über die Ereignisse. In drei Sprachen (Deutsch, Englisch und Französisch) können Pressemitteilungen, Hintergrundinformationen zum Flugzeugtyp und zur Flugroute abgerufen werden. Außerdem sind fortan Telefonnummern für Angehörige, eine Kondolenzseite, Informationen über Entschädigungsregelungen und die Termine der Trauerfeierlichkeiten rund um die Uhr online verfügbar. Sogar den kompletten Funkverkehr zwischen den Piloten und der Flugsicherung stellt die Swissair konsequent ins Netz. Ein Call Center mit rund 40 Telefonisten nimmt Anrufe entgegen. Die Swissair organisiert für Angehörige und Journalisten binnen kürzester Zeit eine Reise zum Unglücksort. Vorbereitete Krisenhandbücher, Dark-Sites und Ablaufregelungen bestehen ihre Bewährungsprobe. Ein Informationsvakuum oder kommunikative "Neben-Kriegsschauplätze" können gar nicht erst entstehen. Die Journalisten werden aus erster Hand und in Echtzeit über die Ereignisse informiert. Selbst heute - drei Jahre nach den Ereignissen - sind die Internet-Seiten zum Flugzeugabsturz im Online-Angebot der Swissair abrufbar. Das Unternehmen dokumentiert damit einerseits seine Verantwortung gegenüber den Opfern und Hinterbliebenen. Andererseits wird deutlich, daß die Swissair auch dunkle Kapitel der Unternehmensgeschichte nicht leugnet und hieraus Lehren für die Zukunft ziehen will.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Ulrike Brandt, Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), Seite 160 und Swissair (Hrsg.), Information about the accident of SR111, elektronisches Dokument, zitiert nach www.swissair.com/about/media/sr111/index.htm (Stand: 12. Juli 2001, 12.06 Uhr).

[44] Vgl. Frank Roselieb, Ansgar Zerfaß, Krisen-PR im Internet, in: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 7. Jahrgang (2001), Heft 1 (Februar), Seite 32-34.

3.2 Krisenfrüherkennung in der latenten Krisenphase

"An issue ignored, is a crisis invited."
Henry Kissinger

Die latente Krisenphase wird erreicht, wenn eine Wahrnehmung der sich entwickelnden Krise durch geeignete Maßnahmen - wie beispielsweise Frühwarnsysteme - möglich ist. In dieser Phase ist dem überwiegenden Teil der Unternehmensumwelt die drohende Krise noch verborgen. Auch unternehmensintern entwickeln Entscheidungsträger nicht selten recht eigentümliche Mechanismen, um - trotz relativ eindeutiger Signale - eine latent vorhandene Krise nicht als solche zu identifizieren.[45] Aufgabe des Krisenmanagements in dieser Phase ist es, zum einen durch geeignete Methoden der Früherkennung die rechtzeitige Identifikation einer latent vorhandenen Unternehmenskrise zu gewährleisten. Zum anderen sollen - aufbauend auf diesen Früherkennungsinformationen - Maßnahmen zur Vermeidung einer akuten Krise eingeleitet werden.[46]

In der Unternehmenskommunikation kommt für beide Aufgaben zumeist das Konzept des Issues Managements zur Anwendung. Ein "issue" wird dabei verstanden als ein Themenkomplex, der exogen an das Unternehmen herangetragen wird und in der Lage ist, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens nachhaltig zu beeinflussen.[47] Ziel des Issues Managements ist es, Veränderungen in der Umwelt bereits zum Zeitpunkt ihres inhaltlich noch unstrukturierten Entstehens zu entdecken, ihre möglichen Entwicklungslinien und Auswirkungen auf das Unternehmen zu prognostizieren und geeignete Reaktionsstrategien - abgestuft nach dem jeweiligen Informationsstand über die betreffende Entwicklung - zu realisieren.[48]

Für die frühzeitige Erkennung "schwacher Signale" im kommunikativen Bereich können - abgestuft nach dem Konkretisierungsgrad der zu beschaffenden Informationen - zwei Verfahren zur Anwendung kommen:[49]

---

[45] Vgl. Jürgen Hauschildt, Unternehmenskrisen - Herausforderungen an die Bilanzanalyse, in: Jürgen Hauschildt (Hrsg.), Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln, 1988, Seite 3.
[46] Vgl. Rainer Müller, Mängel des betrieblichen Krisenmanagements, in: Management Zeitschrift, 52. Jahrgang (1983), Nr. 11, Seite 407-408.
[47] Vgl. Franz Liebl, Issues Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jahrgang (1994), Heft 3, Seite 360-361, H. Igor Ansoff, Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, Volume 1 (1980), Number 1, Seite 133.
[48] Vgl. H. Igor Ansoff, Managing Surprise and Discontinuity: Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jahrgang (1976), Seite 146-149, und Ulrich Krystek, Günter Müller-Stewens, Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart, 1993, Seite 30-33.
[49] Vgl. zum Issues Monitoring und Environmental Scanning auch Douglas Nigh, Philip L. Cochran, Issues Management and the Multinational Enterprise, in: Management International Review, Number 1, Volume 27 (1987), Seite 5-7, Heymo Böhler, Früherkennungssysteme, in: Waldemar Wittmann, Werner Kern, Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper, Klaus v. Wysocki (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, fünfte, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1993, Spalte 1262, und Günter Müller-Stewens, Frühaufklärung mit PC-Unterstützung, in: Gablers Magazin, Heft 8, 2. Jahrgang (1988), Seite 26.

- **Environmental Scanning:** Ziel ist das Aufspüren neuer Phänomene außerhalb der derzeit relevanten Analysefelder. Es liegt somit kein konkreter Informationsbedarf zugrunde. Vielmehr begibt man sich eher unsystematisch auf die Suche nach neuen, kritischen Themen. Anhaltspunkte liefern nicht selten die Ereignisse in Unternehmen anderer Branchen oder in anderen Ländern.

- **Issues Monitoring:** Die Ortung "schwacher Signale" konzentriert sich hierbei auf solche Analysefelder, für die ein konkreter Informationsbedarf formuliert wurde. Es handelt sich also um bereits bekannte "kritische Segmente" des Unternehmensumfeldes - wie beispielsweise wichtige Aktionärsvereinigungen, kritische Konsumentengruppen oder selbsternannte Experten.

Im Internetzeitalter ist für Unternehmen eine regelmäßige Suche nach "schwachen Signalen" im weltweiten Datennetz unerläßlich. Das regelmäßige Füttern von Suchmaschinen mit den Firmen-, Produkt- und Markennamen des Unternehmens gehört zum Pflichtprogramm eines jeden Öffentlichkeitsarbeiters. Auch zentrale Meinungsportale - wie *Ciao.com* oder *Vocatus.de* - und Internet-Präsenzen bekannter Anspruchgruppen - wie *Essential.org* oder *Boykott.de* - sollten regelmäßig nach unternehmenskritischen Themen durchsucht werden.[50] Mögliche Ansatzpunkte für ein systematisches Issues Monitoring im Internet zeigt der folgende Kasten:

Kasten 5: Ansatzpunkte für Issues Monitoring im Internet

- **Segment "Consumer to Business"**

Konsumenten artikulieren ihren Protest gegen Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen zumeist in Verbraucherportalen - wie *Ciao.com* und *Dooyoo.de* - oder auf Beschwerdeseiten - wie *Vocatus.de*. So können beispielsweise bei Ciao.com knapp 3 Millionen Erfahrungsberichte von Kunden zu mehr als 200.000 Produkten und Dienstleistungen abgerufen werden. Zusätzlich zur eigenen Recherchemöglichkeit nach den Produkten bietet Ciao.com auch sogenannte "Business-Services" an. Hierbei analysiert das Unternehmen die Postings zu einem Produkt oder mehreren Produkten eines Unternehmens und ermittelt auf dieser Basis anschließend das Imageprofil des betreffenden Unternehmens. Während auf Verbraucherportalen Kundenlob und Kundentadel gemeinsam auftreten, bieten Beschwerdeportale meist mehr negative Kritik. So sammelt Vocatus.de die Kritik von Kunden gegen Unternehmen und leitet diese gebündelt an das betreffende Unternehmen weiter.

[50] Vgl. Frank Roselieb, Krisenkommunikation im Internet, in: Sage & Schreibe Werkstatt, Supplement des Medienmagazins Journalist, 2. Jahrgang (2000), Heft 11 (November), Seite 8-9.

- **Segment "Business to Business"**

Für ein kostengünstiges Online-Monitoring der kommunikativen Aktivitäten des Wettbewerbs bietet sich eine Recherche in den Pressemitteilungen der Konkurrenzunternehmen an. Professionelle Versender von Pressemitteilungen - wie *Newsaktuell.de* und *Pressetext.de* - halten umfangreiche Online-Archive mit den versandten Pressemitteilungen ihrer Kunden bereit, die mit wenig Aufwand durchsucht werden können. Vielfach werden neue Pressemitteilungen auch direkt via E-Mail an Interessenten verschickt. Eine Eingrenzung auf bestimmte Schlagworte, Unternehmensnamen oder Branchen ist zum Teil möglich.

- **Segment "Media to Business"**

Zum einen liefern kostenpflichtige "Clipping-Services" - wie *Observer.de* in Baden-Baden oder *Ausschnitt.de* in Berlin - zeitnah eine Zusammenstellung der Medienberichte über das eigene Unternehmen, bestimmte Produkte oder Konkurrenten. Zum anderen bietet die Zeitungssuchmaschine *Paperball.de* die Möglichkeit, die Online-Angebote von rund 200 deutschen und deutschsprachigen Tageszeitungen tagesaktuell nach beliebigen Meldungen zu durchsuchen.

- **Segment "NGO to Business"**

Ungleich schwieriger gestaltet sich das systematische Monitoring von kritischen Einzelpersonen oder Personengruppen - häufig auch als Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) - bezeichnet. Hinweise auf "kommunikative Nebenkriegsschauplätze" mit Kritik am eigenen Unternehmen kann einerseits eine Suche nach dem Unternehmensnamen in Suchmaschinen - wie *Google.de* oder *Alltheweb.com* - liefern. Anderseits geben häufig Medienberichte in Online- und Offline-Publikationen die Namen der Kritiker preis. Die betreffende Homepage ist dann meist nur einige wenige Mausklicks entfernt.

Quelle: Eigene Erstellung.

Wurden kritische Themen ("Issues") in den Publikationen der Online- und Offline-Medien, bei Konsumenten und Konkurrenten ausgemacht, setzt gezieltes Issues Management an. In grober Dreiteilung lassen sich die folgenden Strategiemuster unterscheiden:

- **Rechtliche Schritte:** Der Versuch, unternehmenskritische Internet-Seiten, massiven Verbraucherprotest oder negative Medienberichte mittels juristischer Mittel zu eliminieren, erweist sich in den

meisten Fällen als sehr zeit- und kostenaufwendig und ist zudem nur sehr selten erfolgreich. In einem ersten Schritt muß zunächst der Urheber der Inhalte ausfindig gemacht werden. Ist dieser ermittelt, wird ihm - meist unter Rückgriff auf das Marken- oder Wettbewerbsrecht - in einem zweiten Schritt eine Abmahnung mit strafbewährter Unterlassungserklärung und Fristsetzung zugestellt. Verstreicht die Frist ungenutzt, erfolgt schließlich im dritten Schritt der Gang zum Gericht und das Erwirken einer einstweiligen Verfügung. So einfach dieser Ablauf in der Theorie klingt, so schwierig ist er in der Unternehmenspraxis. Erstens läßt sich der Urheber häufig nicht ermitteln, da ein Impressum auf der Internet-Seite fehlt und die Datensätze in den zentralen Datenbanken - also die sogenannten "Whois"-Abfragen bei den Network Information Centers wie nic.de oder nic.com - veraltet sind. Zweitens fallen Äußerungen im Internet in vielen Ländern unter den Schutz der Meinungsfreiheit. Gerade in den Vereinigten Staaten ist der Grundsatz der "Free Speech" fast unbezwingbar. Drittens führen juristische Gegenmaßnahmen der Unternehmen nicht selten zu einem gefährlichen "David-versus-Goliath"-Phänomen. So tauchen plötzlich viele andere Davids auf, die dem übermächtigen Goliath zeigen, daß die Kritik des einen geschlagenen Davids sehr wohl gerechtfertigt ist. Auch die Medien solidarisieren sich im Zweifel eher mit dem mutigen Kritiker als mit dem millionenschweren Konzern und berichten in großer Aufmachung über den Prozeß.[51] Das folgende Praxisbeispiel zeigt dieses eindrucksvoll:

Kasten 4: TotalFinaElf gegen Greenpeace

Am 6. März 2001 erringt die TotalFinaElf Deutschland GmbH vor dem Landgericht Berlin einen Etappensieg. Das Gericht bestätigt eine einstweilige Verfügung, die der Umweltschutzorganisaton Greenpeace die Nutzung der Internetpräsenz *www.oil-of-elf.de* untersagt. Auf der Internet-Seite hatten die Aktivisten das Mineralölunternehmen mehrere Monate lang als skrupellosen Umweltverschmutzer angesprangert. Nach Darstellung von Greenpeace sei TotalFinaElf mitverantwortlich für leckende Pipelines, brennende Ölseen und gehäufte Krebserkrankungen in Sibirien. Doch der Urteilsspruch kann Greenpeace nicht stoppen. Unter einer neuen Internet-Adresse mit dem provokanten Namen *www.zensiert-durch-elf.de* berichtet Greenpeace weiterhin über die vermeintlichen Umweltsünden des Ölmultis. Zudem wurde die Internet-Seite durch die Prozessberichterstattung in den Medien sehr schnell bekannt gemacht. Außerdem hat der Konzern nun gegen den Vorwurf zu kämpfen, er wolle die Meinungsfreiheit einer unternehmenskritischen Organisation beschneiden.

[51] Vgl. Frank Roselieb, Martin Fryba, Krisenkommunikation im Internet ist Kommunikation in Echtzeit, in: Computer Reseller News - Die Zeitschrift für Fachhändler, Integratoren und Systemhäuser, 7. Jahrgang (2001), Heft 25 (21. Juni), Seite 22.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Miltiadis Oulios, Online-Protest - Demokratiefalle Internet, in: iConomy - Wirtschaftsmagazin für IT- und eBusiness-Strategien, 1. Jahrgang (2001), Heft 7 (Juli), Seite 16 bis 20 und Annette Schäfer, Öffentlichkeitsarbeit: Unberechenbar und Anarchisch: Gerüchte verbreiten sich im Internet in Echtzeit. Das macht eine neue Unternehmenskommunikation nötig, in: Wirtschaftswoche, 55. Jahrgang 2001, Heft 18 (26. April), Seite 89 bis 92.

- **Gegeninformation:** Unternehmen antworten auf die öffentlich vorgetragene Kritik ihrer vermeintlichen Gegner mit einer Darstellung ihrer Sicht der Dinge. Sie empören sich also in Pressemitteilungen und Interviews über die angeblich falsche oder unsachliche Kritik der Anspruchsgruppen. Doch auch diese Strategie ist in den meisten Fällen wenig erfolgreich. Häufig war die heikle Internetseite oder das kritische Thema anfangs nur wenigen Insidern bekannt. Durch die mediale Gegenoffensive des Unternehmens werden Journalisten auf das Thema aufmerksam gemacht, recherchieren weitere Informationen und lassen natürlich auch die Kritiker zu Wort kommen.[52] Das nachfolgende Fallbeispiel verdeutlicht die möglichen Konsequenzen dieser Strategie:

Kasten 6: Ulrich Marseille gegen Manager Magazin

Im Mai 1999 erscheinen bundesweit in vielen Tageszeitungen Anzeigen mit der Überschrift "Der Frosch, der Redakteur und das Manager Magazin". Enthalten ist u.a. ein Verweis auf die Internet-Seite *www.manager-maga.de*. Dort setzt sich die Hamburger Marseille-Kliniken AG ausführlich mit einem Artikel auseinander, der im Mai-Heft 1999 der Zeitschrift "Manager Magazin" erschienen ist. Unter der Überschrift "Ulrich M. ist nicht zu fassen" widmet sich das Manager Magazin dem Unternehmen sowie seinem Vorstandschef und Hauptaktionär Ulrich Marseille auf mehr als fünf Seiten. Der Artikel liefert das Persönlichkeitsbild eines Mannes, der - so das Manager Magazin - ganz offenbar ein gestörtes Verhältnis zur Wahrheit hat und mit juristischen Mitteln um sich schlägt, wenn jemand es wagt, anderer Meinung zu sein als er selbst. Schon im Dezember-Heft 1998 hat das Magazin dem Hamburger Unternehmer einen sehr lockeren Umgang mit der Wahrheit vorgeworfen. Im Gegenzug behauptet Ulrich Marseille, das Magazin stelle Tatsachen falsch dar und täusche damit seine Leser. Das Manager Magazin wiederum hält dem Unternehmer vor, daß er sich auf eine Darstellung im Internet eingelassen habe, da seine juristische Position im Hinblick auf ein Gegendarstellungsrecht sehr schwach sei. Ob die Strategie der Gegeninformation Ulrich Marseille mehr genützt oder mehr geschadet hat, läßt sich abschließend kaum beantworten. Sicher ist jedoch, daß die breite Öffentlichkeit erst durch die Medienberichterstattung über *www.manager-maga.de* auf den ursprünglichen Fall aufmerksam wurde.

[52] Vgl. Frank Roselieb, Miltiadis Oulios, Brennpunkt Internet - Vertuschen ist die schlechteste Strategie", in: iConomy - Wirtschaftsmagazin für IT- und eBusiness-Strategien, Jahrgang (2001), Heft 7 (Juli), Seite 21.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V., Neue Form der Gegendarstellung, in: Intern.de, Ausgabe Nr. 19/99 vom 17. Mai 1999, zitiert nach www.intern.de/99/19/25.shtml (Stand: 21. Mai 2001, 20.07 Uhr) und o.V., Wie Ulrich M. mit der Wahrheit umgeht, in: Manager-Magazin.de, Ausgabe vom 28. Mai 1999, zitiert nach www.manager-magazin.de/geld/artikel/0,2828,21534,00.html (Stand: 21. Mai 2001, 20.05 Uhr).

- **Dialog:** Das betroffene Unternehmen nimmt zeitnah Kontakt mit dem Initiator einer kritischen Internet-Seite oder dem Autor eines negativen Erfahrungsberichtes in einem Kundenforum auf und läßt sich die Kritik im Detail erläutern. Vielfach verbergen sich hinter vermeintlichen "Pressure Groups" Einzelpersonen, die sich vom Unternehmen schlecht behandelt fühlen oder sich über unfreundliche Mitarbeiter geärgert haben. Unternehmensintern wird der Sachverhalt unverzüglich geprüft und dem Kunden bei berechtigter Kritik eine kulante Lösung angeboten. Hierdurch zeigt das Unternehmen einerseits, daß es den Kritiker ernst nimmt und nicht versucht, tatsächliche Produktfehler oder unfreundliche Mitarbeiter zu leugnen. Andererseits wird ein Amoklauf des Kritikers und damit ein kommunikativer Flächenbrand vermieden. Nicht selten lassen sich Kritiker durch eine Einladung zum persönlichen Gespräch, Wiedergutmachungsangebote oder eine ehrlich gemeinte Entschuldigung besänftigen.[53] Das nachfolgende Fallbeispiel aus den USA zeigt den Nutzen einer solchen Strategie für das betroffene Unternehmen:

Kasten 8: David Felton gegen Dunkin' Donuts

Seite 23 - Kasten 8: David Felton gegen Dunkin' Donuts

Im Juni 1998 kann der US-Amerikaner David Felton in der Dunkin' Donuts-Filiale seines Wohnortes weder fettarme Milch, noch kalorienarme Muffins kaufen. (...)

zufriedener Donuts-Esser. Doch der Dunkin' Donuts-Konzern reagiert rasch. Das Unternehmen kontaktiert zahlreiche Kunden, die sich auf der Internet-Seite über schlechte Produktqualität oder unfreundliche Mitarbeiter von Dunkin' Donuts beschwert haben und bietet ihnen Gutscheine an. Auch mit dem Initiator, David Felton, nimmt die Firma Kontakt auf. Für einen vergleichsweise geringen Betrag gelingt es dem Unternehmen sogar, die Internet-Seite *www.dunkindonuts.org* aufzukaufen und sie in eine unternehmensfreundliche Internet-Präsenz umzuwandeln.

[53] Vgl. Frank Roselieb, Martin Fryba, Krisenkommunikation im Internet ist Kommunikation in Echtzeit, in: Computer Reseller News - Die Zeitschrift für Fachhändler, Integratoren und Systemhäuser, 7. Jahrgang (2001), Heft 25 (21. Juni), Seite 22.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Annette Schäfer, Öffentlichkeitsarbeit: Unberechenbar und Anarchisch: Gerüchte verbreiten sich im Internet in Echtzeit. Das macht eine neue Unternehmenskommunikation nötig, in: Wirtschaftswoche, 55. Jahrgang 2001, Heft 18 (26. April), Seite 89 bis 92.

Diesem idealtypischen Vorgehen beim Issues Monitoring und Issues Management stehen verschiedene Probleme entgegen. Jeweils zwei werden im folgenden exemplarisch genannt:

- Problematisch beim *Issues Monitoring* ist einerseits der drohende **Information Overload**. So muß bezweifelt werden, daß die Entscheidungsträger - angesichts ihrer beschränkten Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität - die Vielzahl an möglichen "schwachen Signalen" tatsächlich vollständig wahrnehmen und diese adäquat auswerten können. Auch das umfassendste Frühwarnsystem wird daher stets nur einen Teil der potentiellen "Krisenherde" abdecken können. Andererseits ist die Gefahr der Entstehung von **Ad-hoc-Krisen** stets gegeben. In einer Längsschnittstudie des Verfassers wurden 96 Krisenfälle der deutschen Tochtergesellschaft eines multinationalen Konzerns aus 40 Jahren Unternehmensgeschichte analysiert. Nur 15,6 Prozent der kritischen Ereignisse kündigten sich vorher durch "schwache Signale" an. Fünf von sechs Krisen wurden somit sofort akut.[54]

- Selbst wenn die "schwachen Signale" frühzeitig erkannt werden können, stehen die Entscheidungsträger beim nachfolgenden *Issues Management* vor einem Dilemma. Dieses entsteht dadurch, daß bekanntgewordene Prognosen über drohende Krisen - also Frühwarninformationen - menschliches Verhalten beeinflussen. Bei der **self-fullfilling prophecy** basiert die Frühwarnung auf einer falschen oder erfundenen Beschreibung des drohenden Unheils. Dennoch ruft die Frühwarninformation bei den Rezipienten ein Verhalten hervor, das die zunächst falsche Botschaft im nachhinein wahr werden läßt. Krisen werden quasi "herbeigeredet".[55] Die genau entgegengesetzte Situation liegt bei der **self-destroying prophecy** vor. Hier basiert die Frühwarnung auf einer richtigen Einschätzung der Situation. Die Frühwarninformation löst jedoch bei den Rezipienten ein Verhalten aus, das die ursprünglich richtige Prognose im nachhinein falsch werden läßt. Das prognostizierte negative Ereignis tritt - wegen der eingeleiteten Krisenvermeidungsmaßnahmen - nicht ein.[56] Zwei Fallbeispiel aus der Unternehmenspraxis verdeutlichen beide Varianten dieses Dilemmas:

[54] Vgl. Frank Roselieb, Empirische Befunde zu Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation, in: Marie Henckel von Donnersmarck, Roland Schatz (Hrsg.), Frühwarnsysteme, Bonn, Dover, Fribourg, Leipzig, Ostrava, 1999, Seite 85-105.
[55] Vgl. Robert K. Merton, Soziologische Theorie und soziale Struktur, Berlin, New York, 1995, Seite 401.
[56] Vgl. Jürgen Kromphardt, Wirtschaftswissenschaft II: Methoden und Theoriebildung in der Volkswirtschaftslehre, in: Willi Albers (Hrsg.), Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, 9. Band, Stuttgart, New York, Tübingen, Göttingen, 1982, Seite 913.

Kasten 9: Schließung der Mody-Bank

Im Januar 1995 berichtet das Nachrichtenmagazin "Focus" unter der Überschrift "Exklusiv: Hamburger Privatbank in Not: Kunden zittern um ihr Geld" über finanzielle Schwierigkeiten der Mody-Bank. Am darauffolgenden Tag kommt es zu einem Ansturm besorgter Kunden auf die Bankschalter und zur Schließung des Hamburger Bankhauses. Das Kreditinstitut glaubt sich durch den Artikel mit der reißerischen Überschrift geschädigt und verklagt das Nachrichtenmagazin "Focus" auf Schadensersatz in Millionen-Höhe. Im März 2000 verurteilt das Hamburger Landgericht das Nachrichtenmagazin zum Ersatz des dem Bankhaus entstandenen Schadens. Entsprechend der self-fullfilling prophecy geht das Gericht vermutlich davon aus, daß die Berichterstattung im Focus die Krise wesentlich mitverursacht hat. Doch das Nachrichtenmagazin geht in Berufung und bekommt im November 2000 in dritter Instanz Recht. Nach Ansicht des Berufungsgerichtes war der von der Bank geltend gemachte Schaden doch nicht durch den Artikel entstanden.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V., Gericht verurteilt Focus: 48 Millionen Strafe?, in Ticker.de, Meldung vom 31. März 2000, zitiert nach www.ticker.de/wirtschaft/2000/03/31/91050006.shtml (Stand: 10. April 2001, 18.03 Uhr) und o.V., Focus bekommt im Schadensersatzprozess mit Mody-Bank Recht, dpa-Meldung vom 14. November 2000.

Kasten 10: Jahr-2000-Problem

Zur Jahreswende 1999/2000 droht mit dem Jahr-2000-Fehler - im Englischen auch als "Millennium Bug" oder kurz "Y2K" (Year Two Kilo) bezeichnet - eine der ersten globalen Krisen, die ihren Ursprung in der Verwendung moderner Computertechnologien hat. Um teure Speicher- und Rechenkapazität zu sparen, wurde die Jahreszahl in Computerprogrammen häufig nur zweistellig und nicht vierstellig abgespeichert - also "89" statt "1989". Beim Jahrtausendwechsel kann dieses zu erheblichen Komplikationen führen. Einerseits akzeptieren viele Systeme eine Jahreszahl "00" nicht und "stürzen ab". Andererseits werden auf der Jahreszahl basierende Berechnungen fehlerhaft. Schon Anfang der 90er Jahre setzt daher eine systematische Ex-ante-Krisenkommunikation zum Jahr-2000-Problem ein. Meinungsführer sind Experten wie der ehemalige IBM-Mitarbeiter Peter de Jager, der Chefökonom der Deutschen Bank Securities Dr. Edward Yardeni und der Informatik-Professor Klaus Brunnstein. Unternehmen investieren beträchtliche Summen in die Jahr-2000-Krisenprävention. So erwartet allein die Deutsche Bank AG Jahr-2000-Kosten in Höhe von rund 750 Millionen DM. Doch am 1. Januar 2000 bleibt der befürchtete Daten-GAU aus. Vermutlich haben die eindringlichen Warnungen vor dem

drohenden "Millennium Bug" in vielen Unternehmen zu einer grundlegenden Überprüfung der computergestützten Systeme geführt. Sechsstellige Datumsspeicher wurden rechtzeitig durch achtstellige ersetzt und jahrzehntealte Softwarepakete gegen neueste Versionen ausgetauscht. Diese krisenvermeidenden Maßnahmen haben - entsprechend der self-destroying prophecy - die eigentliche Krise möglicherweise verhindert.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Frank Roselieb, Christian Barrot, Krisenkommunikation für das Jahr-2000-Problem, in: PR-Magazin - Das Magazin der Kommunikationsbranche, 30. Jahrgang, 1999, Nummer 8, Seite 35 bis 42.

3.3 Krisenbewältigung in der akuten Krisenphase

"Eine Lüge ist schon um die halbe Welt gerast,
während sich die Wahrheit immer noch die Schuhe bindet."
Mark Twain

Die akute Krisenphase beginnt in dem Zeitpunkt, in dem die Unternehmensumwelt die Krise wahrnimmt. Ursächlich hierfür kann einerseits sein, daß die unternehmensinterne Krisenvermeidung mißlungen ist. Andererseits kann die Krise so überraschend eintreten, daß eine Voraussicht auf die bevorstehenden kritischen Ereignisse nicht gegeben war.[57] Das Krisenmanagement hat in dieser Phase repulsiven Charakter und dient der Krisenbewältigung. Wesentliches Element sind sogenannte Repulsivplanungen. Hierzu zählen beispielsweise Krisenhandbücher oder Dark-Sites. Diese werden für gewöhnlich bereits in der potentiellen Krisenphase vorbereitet und sollen in der akuten Krisenphase den extremen Zeitdruck mindern. Außerdem ermöglichen sie den Entscheidungsträgern ein rasches aber trotzdem überlegtes Handeln.[58]

Der Unternehmenskommunikation kommt in der akuten Krisenphase die Aufgabe zu, eine "offene Informationspolitik" zu betreiben. Zu diesem Zweck sollten die Anspruchsgruppen des Unternehmens kontinuierlich über eingeleitete Krisenbewältigungsmaßnahmen, bereits ermittelte Krisenursachen und schon absehbare Krisenwirkungen informiert werden.[59] Eine solche rückhaltlose Informationspolitik wird als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens betrachtet. Nimmt ein Unter-

[57] Vgl. Jens Leker, Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen: Bilanzanalysen in unterschiedlichen Krisenstadien, Köln, 1993, Seite 18-19.
[58] Vgl. Wolfgang H. Staehle, Krisenmanagement, in: Waldemar Wittmann, Werner Kern, Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper, Klaus v. Wysocki (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, fünfte, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1993, Spalte 2461-2462, und Ulrike Brandt, Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), Seite 157.
[59] Vgl. Klaas Apitz, Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Frankfurt am Main, Wiesbaden, 1987, Seite 61-84.

nehmen diese Verantwortung nicht wahr, so sind Sanktionen von Anspruchsgruppen gegen das Unternehmen zu erwarten.

Für die Krisenkommunikation gelten in der akuten Krisenphase die drei Grundsätze Echtzeit, Offenheit und Wahrheit.

- **Echtzeit:** Kein Online-Journalist oder Finanzanalyst wartet auf die Tageszeitung am nächsten Morgen, um sich über aktuelle Ereignisse zu informieren. Unternehmen müssen daher unmittelbar auf ihrer Firmen-Homepage die Geschehnisse zeitnah kommentieren. Andernfalls entsteht ein gefährliches Informationsvakuum mit zuweilen fatalen Folgen für die Informationsführerschaft des Unternehmens.[60]

- **Offenheit:** Wer in der Krise schweigt oder nur das zugibt, was sich nicht länger leugnen läßt, wird unglaubwürdig. Wertvolle Zeit verstreicht auch, wenn erst hinter den Kulissen alle Fakten im Detail geklärt werden, bevor eine erste, kurze Pressemitteilung verschickt wird. Statt in der Pressestelle des Unternehmens informieren sich die Journalisten dann beim Mitarbeiter am Werktor oder sogar beim Wettbewerbsunternehmen. Was sie dort zu hören bekommen, ist nur selten im Sinne des betroffenen Unternehmens.[61]

- **Wahrheit:** In der akuten Krise gilt um so mehr der Grundsatz "Lügen haben kurze Beine - Dementis auch". Gerade im Zeitalter des Internets ist die Wahrheit oft nur wenige Mausklicks entfernt. Enttarnte Unwahrheiten betrachten Journalisten bei zukünftigen Ereignissen nicht selten als offene Einladung, um sich gleich bei unternehmensexternen Quellen zu informieren.[62]

Damit Unternehmen diese drei Grundregeln der Kommunikation im akuten Krisenfall beachten können, muß eine entsprechende Kriseninfrastruktur vorhanden sein:

- **Krisenstab:** Krisen laufen für gewöhnlich unter einem enormen Zeitdruck ab. Zudem steigt die Zahl der Anfragen per Telefon, Telefax, Briefpost und E-Mail im Krisenfall rapide an. Ein zentraler Krisenstab mit einem angegliederten "Krisen-Call-Center" kann in dieser Situation helfen, die Anfragen zeitnah und trotzdem kompetent zu beantworten. Zudem gewährleistet der Krisenstab, daß die Aktivitäten zur Krisenbewältigung an zentraler Stelle koordiniert werden und in der

[60] Vgl. Frank Roselieb, Martin Fryba, Krisenkommunikation im Internet ist Kommunikation in Echtzeit, in: Computer Reseller News - Die Zeitschrift für Fachhändler, Integratoren und Systemhäuser, 7. Jahrgang (2001), Heft 25 (21. Juni), Seite 22.
[61] Vgl. Frank Roselieb, Ansgar Zerfaß, Krisen-PR im Internet, in: Public Relations Forum für Wissenschaft und Praxis, 7. Jahrgang (2001), Heft 1 (Februar), Seite 32-34.

Krisenkommunikation eine "One-Voice-Strategie" zur Anwendung kommt. Widersprüchliche und zeitverzögerte Stellungnahmen werden so verhindert.[63]

- **Krisenberater:** Führungskräfte glauben nicht selten an die Unverwundbarkeit ihres Unternehmens. Sie entwickeln manchmal wirklich eigentümliche Mechanismen, um selbst eine akute Krise nicht wahrzunehmen. Externe Krisenberater können hier für ein reinigendes Gewitter im Unternehmen sorgen oder dieses gefährliche "Groupthink-Phänomen" gar nicht erst entstehen lassen. Zudem bringen die externen Berater wertvolle Expertise aus anderen Krisenfällen ein und verhindern, daß Fehler zweimal gemacht werden.[64]

- **Content Management Systeme:** Nicht selten scheitert die zeitnahe Aktualisierung der Internet-Seiten im Krisenfall daran, daß eine externe Multimedia-Agentur die Seiten für gewöhnlich pflegt und der Pressesprecher selbst keinen Zugang zum Server hat. Content Management Systeme können eine zeitnahe, kontinuierliche Aktualisierung der Internet-Seiten auch im Ernstfall gewährleisten. Neben dem Internet sollte auch im Intranet über den aktuellen Stand der Krisenbewältigung berichtet werden. Wer seine Mitarbeiter kontinuierlich und offen über den Krisenfall informiert, stellt sicher, daß diese kompetent und glaubwürdig im Freundeskreis oder am Werktor zu den Ereignissen Stellung nehmen können. Wilden Spekulationen oder haltlosen Verdächtigungen wird so der Boden entzogen.[65]

- **Ghost Speaker:** Im Internet-Zeitalter scheitert die viel beschworene "One-Voice"-Politik im Krisenfall nicht selten daran, daß an vielen Stellen im weltweiten Datennetz und in vielen Interviews mit Offline-Medien die Stimme des Unternehmens gefragt ist. Abhilfe schaffen sogenannte "Ghost Speaker" - im Internet auch "Online Scouts" genannt. Diese plazieren in Diskussionsforen Stellungnahmen des Unternehmens - beispielsweise Kurzfassungen von Pressemitteilungen. Hierdurch wird sichergestellt, daß im Sprachgewirr erregter Diskussionen auch die Stimme des Unternehmens Gehör findet.

Die beiden folgenden Fallbeispiele aus den USA verdeutlichen den Nutzen zeitnaher, ehrlicher und offener Kommunikation im akuten Krisenfall.

---

[62] Vgl. Frank Roselieb, Guter Rat für Gründer - Kommunikation in der Krise: Schweigen ist Silber - Reden ist Gold, in: Handelsblatt - Die Wirtschafts- und Finanzzeitung, Karriere und Management, 57. Jahrgang (2001), Ausgabe Nr. 123 (30. Juni), Seite K 10.

[63] Vgl. Frank Roselieb, Markus Reuter, IT-Unternehmen brauchen Krisen-Leitstände, in: Computer Reseller News - Die Zeitschrift für Fachhändler, Integratoren und Systemhäuser, 6. Jahrgang (2000), Heft 7 (17. Februar), Seite 81.

[64] Vgl. Frank Roselieb, Corinne Weißbach, Mit 'Dark Sites' gegen die Krise, in: Markt & Technik - Die Wochenzeitung für Elektronik und Informationstechnik, 26. Jahrgang (2001), Heft 21 (18. Mai), Seite 28-32.

Kasten 10: Produktverunreinigung bei Odwalla

Am 31. Oktober 1996 stirbt ein 16 Monate altes Kleinkind in den USA an E-coli-Bakterien. Der Verdacht fällt auf den kalifornischen Fruchtsafthersteller Odwalla, von dessen Apfelsaft das Kind kurz zuvor getrunken hatte. Das Unternehmen reagiert sofort: Das Odwalla-Management informiert unverzüglich die Händler und läßt in 4600 Läden den Apfelsaft des Unternehmens aus den Regalen räumen. Innerhalb von zwölf Stunden wird eine Internet-Seite freigeschaltet, auf der das Unternehmen detailliert zum Vorfall Stellung bezieht. Hinweise zur Qualitätssicherung finden sich dort genauso wie die Empfehlungen von Ärzten zum richtigen Verhalten bei E-coli-Erkrankungen und Links zu den Internet-Seiten der staatlichen Gesundheitsbehörde Food and Drug Administration. Rund um die Uhr kümmert sich ein Expertenteam um die Anfragen aufgeregter Verbraucher und verunsicherter Händler. Obwohl insgesamt 66 weitere E-coli-Fälle bekannt werden, hat die Krisenkommunikation von Odwalla Erfolg. Als im darauffolgenden Jahr 900 Internetnutzer zur Informationspolitik des Fruchtsaftherstellers befragt werden, geben 87 Prozent an, auch in Zukunft den Apfelsaft des Getränkeproduzenten trinken zu wollen. Außerdem waren die Kosten für die Krisenkommunikationskampagne mit umgerechnet rund 15.000 Mark relativ gering.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Ulrike Brandt, Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), Seite 156-160.

Kasten 11: Rassendiskriminierung bei Eddie Bauer

Im September 1998 berichtet der US-amerikanische Nachrichtensender NBC über einen Fall von Rassendiskriminierung, der sich bereits drei Jahre zuvor in einem Geschäft der Einzelhandelskette Eddie Bauer in Fort Washington ereignet hatte. Damals hatten Sicherheitskräfte einen Schwarzen zu Unrecht verdächtigt, ein T-Shirt gestohlen zu haben. Der Mann mußte das Kleidungsstück ausziehen und von zu Hause die Quittung holen. Mit dem pauschalen Argument "Jugendliche würden nun mal viel stehlen" hatte das Unternehmen damals versucht, den Vorfall zu beschönigen. Der zu Unrecht verdächtigte Kunde zog damals vor Gericht und kassierte eine Million Dollar Schadensersatz vom Unternehmen. Als die Medien nun erneut über den Vorfall berichten, tritt der Vorstandsvorsitzende von Eddie Bauer, Rick Fersch, die Flucht nach vorne an. Auf mehreren Internet-Seiten entschuldigt sich Rick Fersch bei den Eddie-Bauer-Kunden, dokumentiert das Fehlverhalten des Mitarbeiters, zeigt Konsequenzen aus

[65] Vgl. Frank Roselieb, Krisenkommunikation im Internet, in: Sage & Schreibe Werkstatt, Supplement des Medienmagazins Journalist, 2. Jahrgang (2000), Heft 11 (November), Seite 8-9.

dem Vorfall auf und veröffentlicht detaillierte Informationen zum Prozeß. Auch außerhalb des Internets wird das Unternehmen aktiv. Die Servicegrundsätze von Eddie-Bauer werden überarbeitet und 17.000 Mitarbeiter im Umgang mit Kunden nachgeschult. Bei der Personalrekrutierung unterstützt das Unternehmen nun besonders die Angehörigen "benachteiligter Minderheiten". Für diese verspätete, aber offene und ehrliche Selbstkritik erntet Eddie-Bauer viel Lob. So zeichnet beispielsweise das US-amerikanische PR-Magazin "Inside PR" die Ladenkette für ihre Krisenkommunikationskampagne aus.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Ulrike Brandt, Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), Seite 156-160.

Diesem idealtypischen Vorgehen bei der Kommunikation im akuten Krisenfall stehen in der Unternehmenspraxis häufig drei Probleme entgegen:

- **Quantitative Überlastung:** Nicht selten steigt die Zahl der Anfragen im akuten Krisenfall so rapide an, daß deren zeitnahe Beantwortung oder eine kontinuierliche Aktualisierung der Internet- und Intranet-Seiten nicht möglich ist. Zu Unrecht entsteht dann der Eindruck, das Unternehmen würde Informationen zurückhalten. Durch die Hinzuziehung externer Berater und die Nutzung eines externen Krisen-Call-Centers kann eine personelle Entlastung des betroffenen Unternehmens erreicht werden. Auch gegenüber Journalisten, Kunden, Lieferanten und Bankenvertretern sollte offen kommuniziert werden, daß man sich um eine zeitnahe Beantwortung der Anfragen nach Kräften bemüht und um Verständnis für etwaige Verzögerungen bittet.

- **Vernetzungsproblematik:** Im Internet-Zeitalter werden Leistungen nur selten aus einer Hand erbracht. Auch im Krisenfall müssen daher mehrere Kooperationspartner zusammen die Probleme bewältigen. Um die angestrebte "One-Voice-"Politik zu erreichen und Doppelarbeit bei der Krisenbewältigung wirksam zu vermeiden, ist die Einrichtung eines zentralen Krisenstabs in einem der beteiligten Unternehmen hilfreich.

- **Emotionale Komponente:** In Krisenzeiten kochen die Emotionen hoch. Neben rationalen Argumenten sollten daher bei der Krisenkommunikation auch die Macht der Bilder und der Wert symbolischer Aktionen genutzt werden. Im Internet wirken ein Live-Chat mit dem Vorstandsvorsitzenden oder eine Web-Cam, die die strittige Produktionsanlage künftig für alle sichtbar überwacht, manchmal Wunder. Auch in Offline-Interviews sollte der Unternehmenssprecher offen sein Mitgefühl mit dem Opfern und sein Bedauern über die kritischen Ereignisse zum Ausdruck bringen.

3.4 Krisennachbereitung in der Nach-Krisenphase

"Krisenmanagement ist Chancenmanagement"
Chinesisches Sprichwort

Hat das Unternehmen die akute Krise soweit überwunden, daß die Erreichung wichtiger Unternehmensziele wieder möglich ist, tritt der Krisenprozeß in die Nach-Krisenphase ein. Durch eine kritische Analyse der zurückliegenden Krise sollten nun "Lehren" für zukünftige Krisenfälle gezogen und die Frühwarnsysteme optimiert werden.[66] Das Krisenmanagement trägt in dieser Phase regenerative Züge und dient der Krisennachbereitung. Einerseits gilt es, die destruktiven Wirkungen der Krise zu beseitigen. Hierbei kommt Maßnahmen zur Wiedergewinnung des Vertrauens der internen und externen Anspruchsgruppen in das Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Andererseits können die konstruktiven Wirkungen der Krise genutzt werden, indem die Krise als "Chance zum Wandel" begriffen wird.[67]

Die Unternehmenskommunikation hat in der Nach-Krisenphase insbesondere die Aufgabe, den Dialog mit den Anspruchsgruppen herzustellen, und diesen zu moderieren. Nach der durchlebten Krise sollte das betroffene Unternehmen gemachte Fehler offen eingestehen, unmißverständlich dokumentieren, wie es diese in Zukunft vermeiden will und sich außerdem glaubwürdig bei den Betroffenen der Krise entschuldigen bzw. diese angemessen entschädigen.[68]

Alle drei Funktionen der Nach-Krisenkommunikation können durch verschiedene Instrumente erfüllt werden:

- **Informationsfunktion:** Ein offenes Mea Culpa gegenüber den Betroffenen der Krise können Unternehmen bei einem lokal begrenzten Ereignis in einem *Entschuldigungsschreiben* per Briefpost an die Anwohner, Kunden oder Lieferanten übermitteln. Bei geographisch weiterreichenden Ereignissen bieten sich *Entschuldigungsanzeigen* in regionalen und überregionalen Tageszeitungen an.

- **Dialogfunktion:** Für eine Nachbereitung der kritischen Situation sollte das persönliche Gespräch mit den Anspruchsgruppen des Unternehmens gesucht werden. Hierfür sind einerseits *Symposien*

[66] Vgl. Wolfgang H. Staehle, Krisenmanagement, in: Waldemar Wittmann, Werner Kern, Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper, Klaus v. Wysocki (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, fünfte, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1993, Spalte 2453.
[67] Vgl. Klaus Winterling, Risiken in Unternehmen erkennen, verhindern, bewältigen, in: Management Zeitschrift, 58. Jahrgang (1989), Heft 11, Seite 33.
[68] Vgl. Hartmut H. Holzmüller, Arnold Schuh, Skandal-Marketing: Zur Typologisierung, Messung und Bewältigung medieninduzierter Krisen von Organisationen, in: Hermann Frank, Gerhard R. Plaschka, Dietmar Rössl (Hrsg.), Umweltdynamik: Beiträge aus wirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, Wien, 1988, Seite 40-42.

hilfreich, auf denen gemeinsam mit Experten Konzepte für eine zukünftige Krisenvermeidung erarbeitet werden. Andererseits kann der Dialog mit den Anwohnern im Rahmen von *"Tagen der Offenen Tür"* hergestellt werden.

- **Dokumentationsfunktion:** Die Chronologie der Ereignisse und die Lehren für die Zukunft sollten in schriftlicher Form fixiert werden. Neben der Einführung oder Modifikation von *Verhaltenskodizes* - beispielsweise in Form von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen - und der Herausgabe von *Dokumentationsschriften* bietet sich auch eine *Dokumentation im Internet* an.[69]

Die beiden folgenden Fallbeispiele zeigen, wie Unternehmen kritische Ereignisse erfolgreich kommunikativ nachbereitet haben.

Kasten 12: Internet-Portal www.estonia-sinking.org

Seite 32 - Kasten 12: Internet-Portal www.estonia-sinking.org

Am 28. September 1994 sinkt die Fähre Estonia auf dem Weg von Tallinn nach Stockholm in der Ostsee. 852 Menschen kommen dabei ums Leben. Die Umstände des Schiffsuntergangs sind bis heute nicht geklärt. Das Spektrum möglicher Erklärungen reicht von einem Anschlag der russischen Mafia bis hin zu einem Defekt des sogenannten Bugvisiers der Fähre. Im November 1999 stellt das Institute for Media Development (IMD) der Pixelpark AG die Internet-Plattform *www.estonia-sinking.org* bereit. Jedem Interessierten sind damit eigene Online-Recherchen in aktuellen Informationen und digitalisierten Original-Dokumenten zum Fall "Estonia" möglich. Die Internet-Seite wird finanziell von der Kommission der Europäischen Union im Rahmen des Media-II-Programms unterstützt. Enthalten sind einschlägige Textdokumente, Fotos, Video- und Audiodateien in einem umfangreichen, mehrsprachigen Archiv mit mehr als 3000 Seiten. Zur Verfügung gestellt wurde das Material u.a. von der Meyer-Werft, der Erbauerin der Estonia, und der Journalistin Jutta Rabe, die u.a. für Spiegel TV arbeitet. (...)

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Pixelpark AG (Hrsg.), Pixelpark realisiert Community-Plattform www.estonia-sinking.org, Pressemitteilung vom 16. November 2000, Berlin.

[69] Vgl. beispielsweise Deutsche Shell AG (Hrsg.), Die Ereignisse um Brent Spar in Deutschland: Darstellung und Dokumentation mit Daten und Fakten. Die Hintergründe und Einflußfaktoren. Kommentare und Medienresonanzen, Hamburg, 1995 und Ludwig Schönefeld, Ein Jahr nach Griesheim: Wie Hoechst die Bevölkerung, die Medien und die Mitarbeiter informierte, Frankfurt am Main, 1994.

Kasten 13: Projekt "Societies Changing Expectations"

Unmittelbar nach dem Disput um die geplante Tiefseeversenkung der Ölverlade- und Lagerplattform "Brent Spar" startet der Shell Konzern das Projekt "Societies Changing Expectations". In 14 Ländern werden Meinungsbildner, Hochschulabsolventen und Mitarbeiter von Umweltschutzorganisationen nach ihren Erwartungen an den Mineralölkonzern befragt. Die Forderungen lauten u.a. mehr Engagement in Menschenrechtsfragen, ein größeres Bewußtstein für erneuerbare Energien und für eine nachhaltigere Entwicklung. Der Shell Konzern setzt diese Forderungen unmittelbar um. Fortan erstellt ein unabhängiges Institut den Umweltbericht des Unternehmens. Eine Menschenrechtsfibel und der direkte Dialog mit verschiedenen Menschenrechtsorganisationen - wie Amnesty International und Pax Christi - flankieren Investitionsvorhaben des Unternehmens in der Dritten Welt. 1997 ruft Shell das neue Geschäftsfeld "erneuerbare Energien" mit einem Startkapital von 500 Millionen Dollar ins Leben. Als erstes Projekt entsteht eine Solarzellenfabrik in Gelsenkrichen. Die offene Krisennachbereitung des Unternehmens hat Erfolg: Mehr als 60 Prozent der Bevölkerung bescheinigen Shell drei Jahre nach der Krise wieder einen guten Ruf. Besonders bei Umweltjournalisten hat das Image des Unternehmens deutlich dazugewonnen.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an Ulrike Brandt, Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), Seite 156-160.

Problematisch bei der kommunikativen Krisennachbereitung sind in der Unternehmenspraxis insbesondere zwei Aspekte:

- **Glaubwürdigkeitsdefizit:** Haben Führungskräfte eine kritische Situation verursacht oder konnten sie diese nicht verhindern, so wird ihnen meistens auch die Kompetenz zur glaubwürdigen Krisennachbereitung abgesprochen. Versucht das betroffene Unternehmen, nach einem durchlebten Krisenfall auf eigene Faust die Ereignisse aufzuklären, wird dieses nicht selten als ein weiterer Versuch der Vertuschung gewertet. Daher ist es ratsam, im Rahmen der Krisennachbereitung einen neutralen, glaubwürdigen Dritten hinzuzuziehen. Dieser kann beispielsweise Expertensymposien moderieren oder Dokumentationen über die Ereignisse verfassen.

- **Kurzatmigkeit:** Vielen Unternehmen fehlt für eine intensive Krisennachbereitung nicht nur das Geld, sondern auch die Zeit. Meistens möchten die Führungskräfte schnell zum Routinegeschäft zurückkehren und die durchlebten Ereignisse vergessen. Doch nicht selten wird durch ein unbe-

wältigtes Ereignis der Nährboden für eine neue Krise gelegt. Professionelle Krisennachbereitung ist somit nicht lästige Pflicht, sondern Kür des Krisenmanagements.

4. Ausblick: Kommunikative Krisenherde diesseits und jenseits des Atlantiks

Ein Blick in das Internet zeigt, welches kommunikative Krisenpotential das weltweite Datennetz heute schon für Unternehmen in Nordamerika bereithält. Firmen in Europa könnten vielleicht schon bald mit ähnlichen Krisenherden konfrontiert werden. [70] Drei Vorgehensweisen der US-amerikanischen Unternehmenskritiker lassen sich unterscheiden:

- **Mis-Spellings:** Unternehmenskritiker wählen eine Internet-Adresse, die mit der des kritisierten Unternehmens fast identisch ist. Kunden, Mitarbeiter oder Journalisten, die sich beim Eintippen der Internet-Adresse des Unternehmen vertippen, kommen so eher zufällig auf die Internet-Seite der Kritiker. Recht prominent ist die Internet-Präsenz *www.untied.com*. Auf dem Online-Portal äußern gefeuerte Ex-Angestellte, frustierte Mitarbeiter und unzufriedene Kunden ihren Unmut über die US-amerikanischen Fluggesellschaft United Airlines, die eigentlich unter *www.united.com* firmiert.

- **Sucksdotcom:** Kritische Anspruchsgruppen versehen den Firmennamen des attakierten Unternehmens mit dem Zusatz "sucks" (englisch für "saugen", im allgemeinen Sprachgebrauch jedoch meist als obszöne Beleidigung verwendet) und plazieren auf der gleichnamigen Internet-Präsenz - wie beispielsweise *www.walmartsucks.com* oder *www.chasebanksucks.com* - wüste Kritik am betreffenden Unternehmen. Alternativ findet auch das Präfix "I hate" Verwendung - beispielsweise bei *www.ihatemicrosoft.com*.

- **Watchdotorg:** Selbsternannte "Aufsichtsorgane" in den USA ergänzen Firmen- oder Branchennamen häufig um ein "watch". Beispiele hierfür sind *www.aolwatch.org*, *www.prwatch.org* oder *www.bankwatch.org*. Die Initiatoren der betreffenden Internet-Seiten werfen einen kritischen Blick auf den Internet-Provider AOL, die PR-Branche oder die Aktivitäten von Banken und kommunizieren deren "Fehltritte" im weltweiten Datennetz.

Die Zahl der unternehmenskritischen Internetseiten ist so groß, daß das Internet-Portal Yahoo.com mittlerweile eine eigene Kategorie für sie eingerichtet hat. Unter "consumer opinion" sind derzeit knapp 140 unternehmenskritische Internetseiten von A wie American Express bis W wie Wal-Mart

[70] Vgl. Frank Roselieb, Oliver S. Schmidt, Krisen-PR: Tipps aus Übersee, in: PR-Magazin - Das Magazin der Kommunikationsbranche, 31. Jahrgang (2000), Heft 12 (Dezember), Seite 50-52.

aufgelistet.[71] Einige Unternehmen und Institutionen versuchen zuweilen, kritische Internet-Adressen - sogenannte "Domainnamen" - vorab zu sichern. Doch dieser Versuch schlägt angesichts des schier unbegrenzten Einfallsreichtums der Kritiker häufig fehl - wie das folgende Beispiel zeigt:

Kasten 15: www.gwbush.com gegen www.georgewbush.com

Im Mai 1999 - also rund ein Jahr vor der Präsidentenwahl in den USA - läßt der Präsidentschaftskandidat George W. Bush rund 200 Domainnamen für sich reservieren. Hierdurch möchte der republikanische Politiker Internet-Seiten mit kritischen Informationen über seine Person oder seine Partei im Vorfeld unterbinden. Doch die wichtigste und einprägsamste aller Internet-Adressen wird übersehen. Während George W. Bush unter *www.georgewbush.com* residiert, reservieren sich Kritiker die einprägsamere und kürze Internet-Adresse *www.gwbush.com*. Die Parodie-Seite beschäftigt sich vor allem mit dem Wahlkampfthema "Verbrechensbekämpfung" und karrikiert die offizielle Bush-Präsenz. Das Wahlkampfteam von George W. Bush sorgt durch einen ungeschickten Umgang mit der Parodie-Seite schnell für deren rasche Bekanntheit. Zunächst erheben die republikanischen Wahlkampfhelfer öffentlich Klage gegen den Betreiber der Parodie-Seite. Schließlich entrüstet sich George W. Bush persönlich in einem Interview, daß die Freiheit auch ihre Grenzen haben müsse. Diese Aussage von Bush wird später so interpretiert, daß er das Internet verbieten wolle. Von nun an zählt die Parodie-Seite täglich eine Vielzahl von Besuchern, die sich alle selbst ein Bild von der geäußerten Kritik machen möchten.

Quelle: Eigene Erstellung in Anlehnung an o.V., Negativ-Beispiel für Krisen-PR, in: Intern.de, Ausgabe Nr. 23/99, Meldung vom 14. Juni 1999, zitiert nach www.intern.de/99/23/63.shtml (Stand: 24. Juli 2001, 12.21 Uhr).

Auch in Deutschland haben sich bereits erste unternehmenskritische Seiten wie *www.siemens-boykott.de* oder *www.teeoffline.de* etabliert. Portale - wie *www.schutz-vor-banken.de* oder *www.servicewueste.de* - setzen sich für die Verbraucherinteressen in speziellen Branchen ein. Recht professionelle Kritik an den Unternehmen des Neuen Marktes findet sich unter *www.nemwax.de*. Selbst traditionelle Anspruchsgruppen - wie die Schutzgemeinschaft der Kleinaktionäre (*www.sdk.org*) - nutzen das Internet intensiv zur Artikulation ihrer Meinungen.[72]

[71] Vgl. Annette Schäfer, Öffentlichkeitsarbeit: Unberechenbar und Anarchisch: Gerüchte verbreiten sich im Internet in Echtzeit. Das macht eine neue Unternehmenskommunikation nötig, in: Wirtschaftswoche, 55. Jahrgang 2001, Heft 18 (26. April), Seite 89-92.

[72] Vgl. Frank Roselieb, SAU-Krankheit - Vom Börsengang zum Börsen-GAU: Wenn aus Finanzkommunikation Krisenkommunikation wird, in: Wirtschaftsjournalist - Das Magazin für Finanz- und Wirtschaftsjournalisten, IR-Manager und Analysten, 1. Jahrgang (2001), Heft 1 (Mai/Juni), Seite 36-38.