

Daniela Weißbeck

**Strategien der Krisenkommunikation zur
Vermeidung von Image- und
Umsatzverlusten bei Produktschäden**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren





DIPLOMARBEIT

Strategien der Krisenkommunikation zur Vermeidung von Image- und Umsatzverlusten bei Produktschäden

Fachhochschule Worms

vorgelegt von: Daniela Weißbeck

8. Fachsemester

Abgabetermin: 28. Februar 2003

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Krisen	3
2.1 Definitionen und Merkmale von Krisen	3
2.2 Arten von Krisen	6
2.3 Krisenursachen	9
2.4 Zeitliche Zusammenhänge und Krisenverläufe	11
2.5 Krisenauswirkungen.....	14
3 Krisenmanagement	16
3.1 Definition und Bedeutung des Krisenmanagements	16
3.2 Aufgaben und Methoden des Krisenmanagements	18
3.3 Notfallszenarien und Krisenpläne	21
3.4 Organisation des Krisenmanagements	23
4 Zusammenhang zwischen Umsatz, Image und Krisen	26
4.1 Definitionen und Bedeutungen im Krisenfall	26
4.1.1 Umsatz	26
4.1.2 Image	28
4.2 Wahrnehmung und Reaktionen auf Krisen	30
4.2.1 Wahrnehmung und Verhalten der Unternehmung	31
4.2.2 Wahrnehmung und Verhalten der Öffentlichkeit	33
4.3 Zusammenhang von Umsatz, Image, Wahrnehmung und Reaktion.....	38
5 Kommunikation	40
5.1 Definition, Ziele und Aufgaben der (Unternehmens-)Kommunikation	40
5.2 Kommunikationsprozeß und Informationsfluß.....	43

5.3	Interne Kommunikation	44
5.4	Externe Kommunikation	47
5.4.1	Öffentlichkeitsarbeit	47
5.4.2	Medien	50
6	Krisenkommunikation	54
6.1	Definition und Bedeutung der Krisenkommunikation	54
6.2	Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation	58
6.3	Ziele der Krisenkommunikation in Zusammenhang mit Image und Umsatz	60
6.4	Stakeholder-Analyse im Rahmen des Krisenmanagements	63
6.4.1	Arten von Stakeholdern	65
6.4.2	Bestimmung der Stakeholder nach Wichtigkeit	65
6.5	Bedeutung der Medien	67
6.6	Planung und Strategiebildung in der Krisenkommunikation	69
6.6.1	Planung	69
6.6.2	Strategie	74
6.7	Durchführung	74
7	Strategien der Krisenkommunikation aufgrund von Produktschäden ..	79
7.1	Definition Produktschaden	79
7.2	Offensive und defensive Krisenkommunikationsstrategien	82
7.2.1	Offensive Krisenkommunikation	82
7.2.2	Defensive Krisenkommunikation	87
7.3	Kommunikationsstrategien nach dem Drei-Phasen-Modell	90
7.3.1	Kommunikation bei potentiellen und latenten Krisen	90
7.3.2	Kommunikation in der akuten Krise	96
7.3.3	Kommunikation nach der akuten Krise	101

7.4	Kommunikationsstrategien entsprechend der Interessen der Stakeholder.....	105
7.4.1	Interne Stakeholder	105
7.4.2	Externe Stakeholder	111
7.5	Kommunikation entsprechend der Art des Produktschadens	121
7.5.1	Produktsabotage	122
7.5.2	Gerüchte.....	127
7.5.3	Boycott	132
7.6	Krisenkommunikations- und Image-Kontrolle	138
8	Praxisbeispiele für die Anwendung von Krisenkommunikationsstrategien.....	147
8.1	Produktsabotage: Johnson & Johnson	147
8.1.1	Krisenverlauf.....	148
8.1.2	Darstellung der Kommunikationsstrategien	149
8.1.3	Auswirkungen auf Umsatz, Image und Existenz der Unternehmung.....	157
8.2	Gerücht: Pepsi Cola.....	159
8.2.1	Krisenverlauf.....	160
8.2.2	Darstellung der Kommunikationsstrategien	161
8.2.3	Auswirkungen auf Umsatz, Image und Existenz der Unternehmung.....	167
8.3	Boycott: Royal Dutch/Shell aus Sicht der Shell AG Deutschland.....	168
8.3.1	Krisenverlauf.....	169
8.3.2	Darstellung der Kommunikationsstrategien	171
8.3.3	Auswirkungen auf Umsatz, Image und Existenz der Unternehmung.....	181
9	Fazit	182
	Literatur- und Quellenverzeichnis	184

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	Titel	Seite
Abb. 1	Allgemeine Krisentypologie	8
Abb. 2	Krisentypologie für Reisebüros/-veranstalter	8
Abb. 3	Krisenursachenmodell	10
Abb. 4	Zeitliche Abläufe von Krisen anhand verschiedener Autoren	12
Abb. 5	Krisenverlauf und Zeitpunkt des Krisenausbruchs	13
Abb. 6	Auswirkungen von Unternehmenskrisen	14
Abb. 7	Krisenmanagement-Aufgaben	18
Abb. 8	Krisenmanagement-Typen und Krisenphasen	19
Abb. 9	Krisenmanagement-Typen und Krisenphasen im Zeitverlauf	20
Abb. 10	Darstellung der Reaktionszeit im Zusammenhang mit Krisenplänen	21
Abb. 11	Inhalte eines Krisenhandbuchs	22
Abb. 12	Alternative Organisationsmöglichkeiten des Krisenmanagements	25
Abb. 13	Mögliche Umsatzkurve bei einer Krise	27
Abb. 14	Das Image in der Wechselwirkung seiner Komponenten	29
Abb. 15	Modell der Krisenwahrnehmung von Entscheidungsträgern	31
Abb. 16	Typische Verhaltensmuster von Entscheidungsträgern	32
Abb. 17	Drei-Komponenten-Modell der Krisenwahrnehmung der Öffentlichkeit	35
Abb. 18	Verlauf der Berichterstattung im Krisenverlauf	37

Abb. 19	Folgen und Notwendigkeiten nach einem Produktschaden	38
Abb. 20	Kommunikationsprozeß	43
Abb. 21	Kommunikationsstile innerhalb der Unternehmung	46
Abb. 22	Öffentlichkeitsarbeit als Managementaufgabe	49
Abb. 23	Verzahnung von Krisenmanagement und Krisenkommunikation	57
Abb. 24	Vier-Stufen Modell der Krisenkommunikation	60
Abb. 25	Wirkungsannahme der Krisenkommunikation	62
Abb. 26	Image, Öffentlichkeitsarbeit, Krisenkommunikation in der Übersicht	63
Abb. 27	Stakeholder mit deren Interessen und Sanktionen	64
Abb. 28	Einteilung der Stakeholder hinsichtlich ihrer Wichtigkeit	66
Abb. 29	SynerGenic-Matrix	72
Abb. 30	Krisenkommunikationsplan der SAir Group	77
Abb. 31	Kategorisierung Produktschäden verursachender Ereignisse	80
Abb. 32	Krisenverlauf und Einsatz von offensiver Krisenkommunikation	87
Abb. 33	Krisenverlauf und Einsatz von defensiver Krisenkommunikation	90
Abb. 34	Handlungsfelder der Krisenkommunikation im Sinne der Krisenprävention	92
Abb. 35	Auszug von Kommunikationsinstrumenten in der Krisenprävention	96
Abb. 36	Kommunikationsphasen bei der Krisenbewältigung	97
Abb. 37	Auszug von Kommunikationsinstrumenten in der Krisenbewältigung	101
Abb. 38	Auszug von Kommunikationsinstrumenten nach der akuten Krise	104

Abb. 39	Auszug von Kommunikationsinstrumenten für interne Stakeholder im Krisenverlauf	110
Abb. 40	Auszug von Kommunikationsinstrumenten für externe Stakeholder im Krisenverlauf	121
Abb. 41	Auszug von Kommunikationsinstrumenten und Stakeholdern bei Produktsabotagen	127
Abb. 42	Auszug von Kommunikationsinstrumenten und Stakeholdern bei Gerüchten	132
Abb. 43	Entstehung und Dynamik eines Boykotts	134
Abb. 44	Auszug von Kommunikationsinstrumenten und Stakeholdern bei Boykotten	138
Abb. 45	Aufgaben der Krisenkommunikationskontrolle	139
Abb. 46	Klassische Meßverfahren zur Imagebeurteilung	144
Abb. 47	Fünf-Phasen-Modell zur Imagemessung	145
Abb. 48	Polaritätenprofil der Krisenkommunikationsstrategie von Johnson & Johnson	157
Abb. 49	Polaritätenprofil der Krisenkommunikationsstrategie von Pepsi-Cola	167
Abb. 50	Polaritätenprofil der Krisenkommunikationsstrategie von der Deutschen Shell AG	180

1 EINLEITUNG

Fast täglich werden wir durch Nachrichten in Zeitungen, Fernsehen und Rundfunk mit Unternehmenskrisen konfrontiert. Es stellt sich die Frage, ob Ursachen, die diese Krisen hervorrufen, in den letzten Jahren in einem solchen Maß zugenommen haben, wie wir es durch eben diese Berichterstattung empfinden. Sicherlich haben Krisen durch Globalisierung, Zunahme von Naturkatastrophen, wachsenden technologischen Fortschritt und durch die Verschiebung gesellschaftlicher Werte, insbesondere in den Industriestaaten, zugenommen. Jedoch ist nicht nur ein Anstieg dieser Vorkommnisse zu verzeichnen. Durch den wachsenden Fortschritt im Bereich der Nachrichtenübermittlung werden immer schneller immer mehr Menschen erreicht. Krisennachrichten, speziell im Bereich der Konsumgüterindustrie, erregen in der Öffentlichkeit reges Interesse. Durch dieses verstärkte Interesse der Medien werden Unternehmungen zunehmend transparenter und immer stärker in ihrem Verhalten analysiert. Hierdurch geraten Unternehmungen zunehmend unter Druck, den Ansprüchen der Öffentlichkeit und dem hieraus entstehenden Informationsbedürfnis gerecht zu werden. Unternehmungen sehen sich verstärkt damit konfrontiert, daß diese Störfälle über die Medien an die Öffentlichkeit gelangen und somit die Verbraucher verunsichern. Hierdurch werden häufig schwerwiegende Krisen verursacht, die nicht selten existenzbedrohend für die jeweilige Unternehmung verlaufen.

Im Krisenfall, der an die Öffentlichkeit dringt, das Augenmerk auf die jeweilige Unternehmung richtet und das Vertrauen der Verbraucher in die Unternehmung nachhaltig beeinträchtigt, gibt es nur eine Möglichkeit für die Unternehmung: Sie muß das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückgewinnen. Dies kann nur über besondere Anstrengungen und ein ausgeklügeltes Konzept in der Öffentlichkeitsarbeit zum Erfolg führen.

Die Arbeit soll Anregungen zur Krisenbewältigung, aber auch zur Krisenprävention im Bereich interner und externer Unternehmenskommunikation geben. Jede Krise ist einzigartig, unberechenbar und im Verlauf nur schwer vorherzusagen. Aus diesem Grund ist es nicht möglich, ein Patentrezept zur Krisenprävention oder Krisenbewältigung zu liefern. Unternehmungen sind in der heutigen Zeit jedoch gut bera-

ten, sich, soweit wie möglich, mit Krisenszenarien auseinanderzusetzen und sich darauf vorzubereiten. Mit dieser Arbeit werden mögliche Wege zum kommunikativen Umgang mit Stakeholdern bei Krisen, die durch Produktschäden entstehen, aufgezeigt.

Diese Arbeit ist in zwei Abschnitte unterteilt. In den Kapiteln zwei bis sechs wird zunächst auf die Begriffe Krise, Krisenmanagement, Umsatz sowie Image eingegangen und deren Zusammenhang dargestellt. Anschließend wird der Begriff Kommunikation definiert und Krisenkommunikation im Sinne dieser Arbeit eingegrenzt.

Im zweiten Teil rücken die einzelnen Krisenkommunikationsstrategien in den Vordergrund. Hierbei werden unterschiedliche Strategien vorgestellt und hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten überprüft. Zudem werden die jeweils einzusetzenden Instrumente dargestellt, analysiert und den einzelnen Zielgruppen zugeordnet. Dabei wird näher auf die Krisenarten Produktsabotage, Gerücht und Boykott eingegangen.

Abgerundet wird diese Arbeit durch drei Beispielen aus der Praxis. Diese werden anhand ihrer Kommunikationsstrategien im jeweiligen Krisenfall dargestellt und analysiert. Als Beispiel für Produktsabotagen wurde die Tylenol-Krise der Unternehmung Johnson & Johnson gewählt, da deren hervorragende Krisenkommunikation in der Literatur als Lehrbuchbeispiel zählt. Als Beispiel für einen durch ein Gerücht hervorgerufenen Produktschaden wurde ein Beispiel von Pepsi-Cola gewählt. Anhand der Versenkung der Ölplattform Brent Spar, dem Paradebeispiel eines Boykotts, wird eine weniger erfolgreiche Krisenkommunikation dargestellt, die zudem länderübergreifende Auswirkungen hatte.

2 KRISEN

Zur Einführung in die Thematik werden in diesem Kapitel Krisen, ihre Merkmale, Ursachen und Auswirkungen dargestellt. Dabei werden Unterschiede zwischen der deutschen und der angelsächsischen beziehungsweise amerikanischen Literatur deutlich.

2.1 Definitionen und Merkmale von Krisen

Der Krisenbegriff wird in der heutigen Zeit in Literatur und Medien für viele Situationen „mißbraucht“. Daher ist es zunächst notwendig, den Begriff Krise klar zu definieren. Da auch die Autoren der Fachliteratur oft nicht konform gehen, werden einige verschiedene Definitionen miteinander verglichen.

Der deutsche Begriff Krise wurde aus dem griechischen Wort „crisis“ abgeleitet¹, wo er in juristischen, theologischen und medizinischen Bereichen zur Anwendung kam. Dieses Wort bezeichnet eine „entscheidungssträchtige Situation, die den Wendepunkt beziehungsweise Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung kennzeichnete“.² Heute ist der Begriff in vielen Wissenschaften vertreten, wobei sich die Bedeutungen unterscheiden.³

An der griechischen Bedeutung orientiert *Fink* seine Definition für Krisen, indem er sie als einen „turning point“ beziehungsweise „as an unstable time or state of affairs in which a decisive change is impending“ bezeichnet.⁴

Diese Arbeit bezieht sich speziell auf wirtschaftliche beziehungsweise Unternehmenskrisen, so daß der Begriff Krise für diesen Zweck eingegrenzt und näher definiert wird. In älteren Veröffentlichungen wurde nur auf Krisen im Sinne von Ertrags-

¹ Vgl. Krummenacher (1981), S. 3

² Linde (1994), S. 5

³ Vgl. ebenda

⁴ Fink (1986), S. 15

oder Liquiditätsengpässen eingegangen.¹ Diese Auslegung ist für die heutige Wirtschaftssituation zu eingeschränkt, weshalb der Begriff um den wirtschaftlichen Bereich erweitert werden muß. Eine ausführliche, in der deutschen Literatur weitverbreitete Definition wurde von *Krystek* formuliert. Er sieht Krisen im wirtschaftlichen Sinn als „ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele, deren Gefährdung oder sogar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit der nachhaltigen Existenzgefährdung oder -vernichtung der Unternehmung als selbständiger und aktiv am Wirtschaftsprozeß teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen.“² Daraus lassen sich folgende Merkmale ableiten:

- die Krise ist ein Prozeß,
- der Fortbestand der Unternehmung ist gefährdet und
- gesetzte Ziele können nicht erreicht werden.

Diese Merkmale spiegeln die Mehrzahl von Definitionen in der deutschen Literatur wieder, beispielsweise von *Löhneysen*.³ Bei diesen Definitionen liegt der Schwerpunkt auf der Unternehmung an sich.

Bei einer in der amerikanischen Literatur weit verbreiteten Definition von *Shrivastava* wird berücksichtigt, daß Krisen nicht nur die betroffene Unternehmung beeinflussen, sondern auch als ein Phänomen der Interdependenzen mehrerer Organisationen und Personen zu sehen, die in die Auswirkungen der Krise involviert sind. Er sagt: „Crises are organizationally based disasters which cause extensive damage and social disruption, involve multiple stakeholders and unfold through complex technological, organizational and social processes.“⁴ Noch etwas ausführlicher und detaillierter ist folgende Begriffsdefinition von *Mitroff, Pearson und Harrington*: “A crisis

¹ Vgl. Schulten (1995), S. 13

² Krystek (1987), S.6f.

³ Vgl. von Löhneysen (1982), S. 26f

⁴ Shrivastava et al. (1988), S. 285

is an event that can destroy or effect an entire organization. Accordingly, if something affects merely a part or one unit of an organization, it may or may not be, or lead to a crisis. A crisis can effect the very existence of an organization, a major product line, a business unit, or the organization's financial performance. A crisis can also harm the health and well-being of consumers, employees, the surrounding community, and the environment itself. Finally, a crisis can destroy the public's basic trust or belief in an organization, its reputation, and its image."¹ Es wird deutlich, daß die amerikanischen Definitionen Stakeholdern mehr Beachtung schenken. *Mitroff et al.* ergänzen Shrivastavas Definition durch gezielte Nennung der Stakeholder und durch Benennung der Auswirkungen auf die Unternehmung. Da diese Arbeit die Kommunikation in der Krise analysiert, welche die Stakeholder und deren Reaktionen beeinflußt und negative Auswirkungen, wie zum Beispiel Imageverlust für die Unternehmung verringert, wird sich auf die Definition von *Mitroff et al.* bezogen.

Neben den von *Krystek* erwähnten Merkmalen werden oft Dringlichkeit, Überraschung und Ungewißheit genannt. Prozesse zur Entscheidungsfindung und endgültige Reaktionen müssen unter sehr hohem Zeitdruck stattfinden, was eine hohe *Dringlichkeit* beschreibt. Da diverse Arten von Krisen nicht vorhergesehen beziehungsweise nicht erwartet werden können, sind sie für Unternehmungen oft *überraschend*. Das Ende oder der Verlauf einer Krise kann zwar beeinflußt aber oft nicht vorhergesagt werden. Es können sich aus einer Krise Chancen, aber auch weitere Gefahren oder Risiken ergeben, welche die *Ungewißheit* einer Krise widerspiegeln.²

Herbst definiert folgende Krisenmerkmale: „Krisen

- sind ungeplant und ungewollt,
- bedrohen die Unternehmensziele und bergen die Gefahr eines großen Schadens,
- sind einzigartig und nicht vergleichbar,

¹ Mitroff et al. (1996), S. 7f.

² Vgl. Zelewski (1995), S. 898

- sind sehr dynamisch, sie verlaufen nicht nach einem festen Schema und sind kaum zu kontrollieren,
- haben einen offenen Ausgang,
- sind zeitlich befristet und
- häufig sehr komplex.“¹

2.2 Arten von Krisen

Um erfolgreiches Krisenmanagement zu betreiben, ist es notwendig zu erkennen, welche Arten von Krisen die Unternehmung betreffen können.² Die Bedeutung jeder einzelnen Art von Krise ändert sich, wie sich die Gesellschaft und Wirtschaftssituationen wandeln – sind heute Produktkrisen aktuell, die durch Vergiftungen, Sabotage und Rückrufaktionen entstehen, so waren es vor einiger Zeit noch Umweltkrisen.³ Es ist unmöglich eine allgemeingültige Unterteilung zu finden, um die vielen verschiedenen Arten von Krisen zu gliedern. *Krystek* gibt mögliche Typologisierungen vor: nach Ursachen, nach dem zeitlichen Verlauf und der Beherrschbarkeit und nach den Auswirkungen von Krisen.⁴ *Herbst* dagegen unterscheidet einfach nach Wirtschaftskrisen, Störfällen/Unglücken/Unfällen, Produktmißbrauch/-sabotage/-fehler und Arbeitsbedingen/Führungsfehler.⁵ *Müller* hingegen unterscheidet zwischen der strategischen Krise, der Erfolgskrise, bei der Erfolgspotentiale bedroht sind, der Liquiditätskrise, die eine Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung nach sich zieht und dem Konkurs und Vergleich. Diese Unterteilung wird in der deutschen Literatur zum Krisenmanagement häufig angewendet.⁶

¹ Herbst (1999), S. 2

² Vgl. Elliot et al. (2002) S. 74

³ Vgl. Herbst (1999), S. 2

⁴ Vgl. Krystek (1987), S. 85ff.

⁵ Vgl. Herbst (1999), S.3f.

⁶ Vgl. Müller (1986), S. 53

Eine weitere Unterscheidung ist nach Anlässen beziehungsweise Auslösern von Krisen möglich. Dabei wird differenziert nach:

- Kriminellen Angriffen: Produktpiraterie, Produktvergiftung, Sabotage, Terrorismus, Gerüchte,
- wirtschaftlichen Angriffen: Boykott, feindliche Übernahmen, Aktienwertverluste,
- Verlust geistigen Eigentums: Verletzung von Kopierschutz und Patenten, Nachahmung von patentierten Produkten und Vorgängen,
- industriellen Katastrophen: große Verschmutzungen, Explosionen, Großfeuer,
- Naturkatastrophen: Schneestürme, Erdbeben, Blitzeinschläge, Flut,
- Zerstörung von Ausstattung und Fabriken: wie Computerausfälle, Fehler bei Distribution, große Maschinenbedienungs- und Herstellungsfehler, Produkt-rückrufe,
- rechtlichen Angriffen: große Gerichtsprozesse der Unternehmung, große Sammelklagen, große Produkthaftungsfälle,
- Angriffen auf den Unternehmensruf: Schädigung des Rufes; Schädigung des Logos oder der Marke,
- Schädigung durch das Personal: Gewalt unter den Mitarbeitern, schlechte Unternehmenskultur, sexuelle Belästigung, Mobbing,
- Gesundheitsschädigung: AIDS, Umweltverschmutzung, arbeitsbedingte Verletzungen oder sogar Tod,
- Schädigung durch Gesetzgebung: Regulierungen, die sich nachteilig für bestimmte Branchen auswirken.¹

Fortführend kann folgende Typologie von *Shrivastava und Mitroff* betrachtet werden, die Krisen danach einteilen, wo sie entstehen und welche Systeme die Hauptursache darstellen.²

¹ Vgl. Mitroff et al. (1996), S. 73f.

² Vgl. Elliott et al. (2002), S. 76

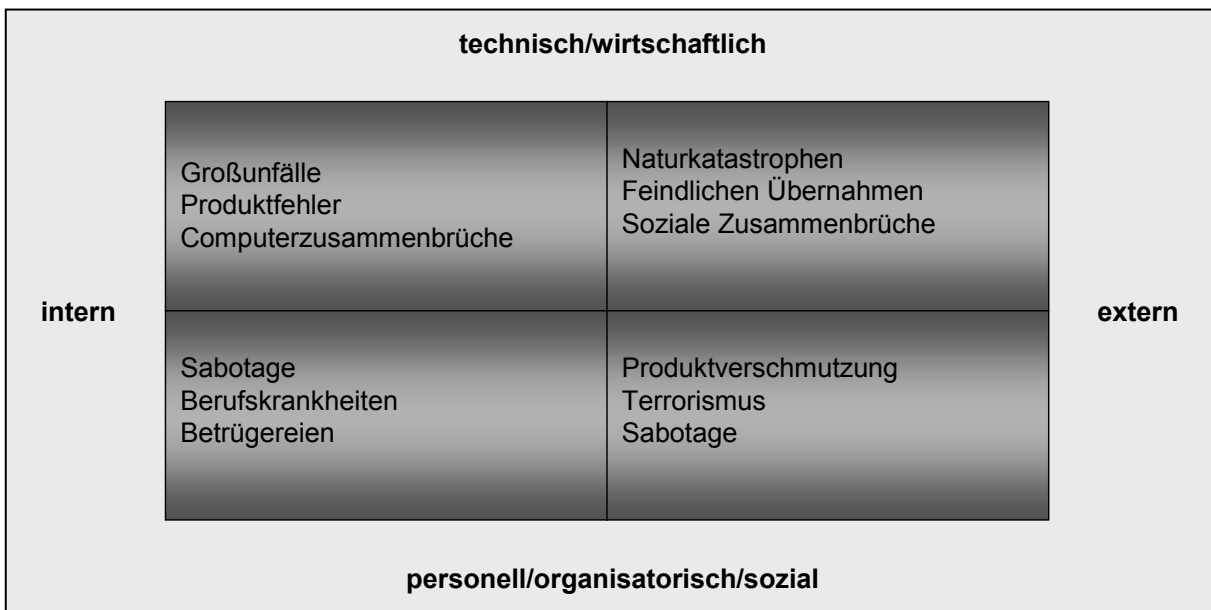


Abb. 1: Allgemeine Krisentypologie
Quelle: angelehnt an Elliott et al. (2002), S. 76

Diese allgemein formulierte Matrix kann auf jede Unternehmung übertragen werden, indem die Manager die Krisen ermitteln, die wirklich für ihre Unternehmung zutreffen, unabhängig in welcher Branche sie tätig sind¹. Als Beispiel soll hier die Krisentypologie für ein Reisebüro/-veranstalter dargestellt werden:

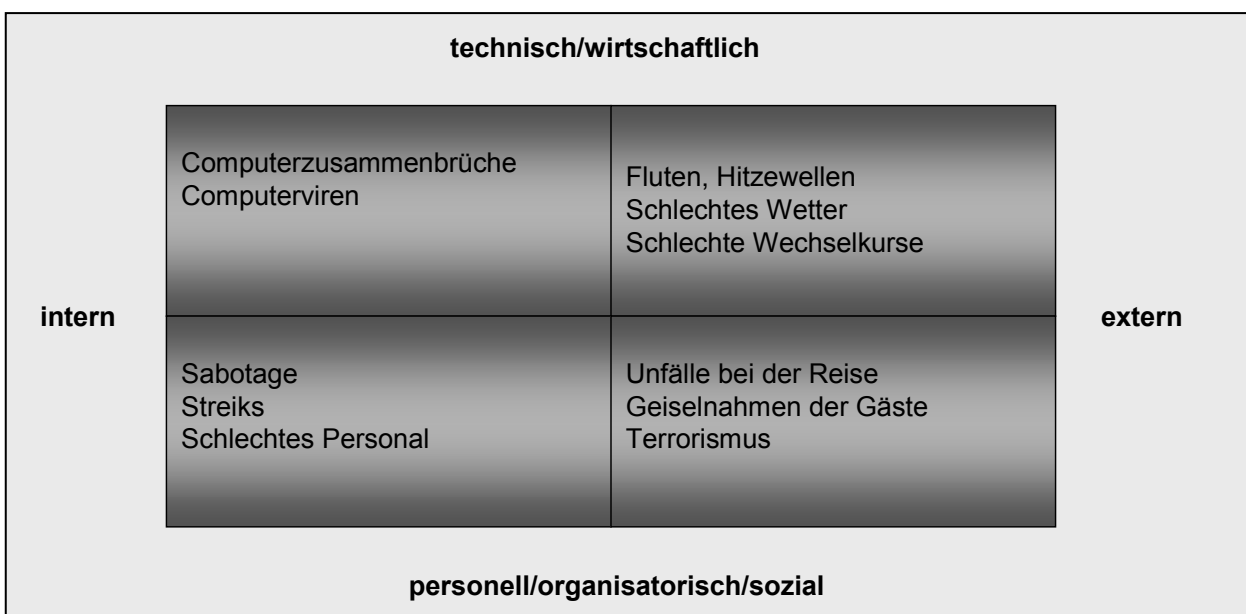


Abb. 2: Krisentypologie für Reisebüros/-veranstalter
Quelle: angelehnt an Elliot et al. (2002), S. 77

¹ Vgl. Elliott et al. (2002), S. 76

Es ist möglich, einzelne Krisenarten noch weiter zu untergliedern. Beispielsweise zeigen *Ogrizek und Guillery*, daß Produktkrisen in vier verschiedenen Varianten auftreten können:

- Gerüchte,
- Sabotagen,
- Unfälle und
- Boykotts.¹

2.3 Krisenursachen

Einige der oben genannten Krisenarten haben gemeinsam, daß sie auf die Krisenursachen zurückgehen. Diese Ursachen werden nach ihrer Entstehung identifiziert und in endogen und exogen unterschieden. *Endogene Ursachen* beruhen darauf, daß sie *in* der Unternehmung oder *durch* die Unternehmung selbst entstehen, wobei sie auch nach Funktionsbereichen unterteilt werden können.² Daher werden sie auch als interne Ursachen bezeichnet.³ Dazu zählen unter anderem Störfälle, Produktfehler sowie Managementfehler,⁴ beispielsweise bei der Standortauswahl oder der Unternehmensorganisation.⁵ *Exogene Ursachen* wie Konjunktur, Kritik von Stakeholdern,⁶ sozialpolitische Veränderungen, Wettbewerber⁷ und Produktsabotagen sind im *Umfeld* der Unternehmung anzusiedeln⁸. Sie stellen externe Krisenursachen dar.⁹

¹ Vgl. Ogrizek, Guillery (1999), S. 1

² Vgl. Müller (1986) S. 53

³ Vgl. Herbst (1999), S. 8f.

⁴ Vgl. Hauser (1994), S. 6

⁵ Vgl. Cezanne (1999), S. 19

⁶ Vgl. Hauser (1994), S. 6

⁷ Vgl. Cezanne (1999), S. 19

⁸ Vgl. Müller (1986), S. 53

⁹ Vgl. Herbst (1999), S. 8f.

Ein erweitertes Krisenursachenmodell stellt *Reineke* dar, indem er eine Matrix für Krisenursachen aus den Feldern intern und extern sowie dem Wesen immateriell und materiell/technisch bildet.¹ Folgende Grafik zeigt dieses Modell:

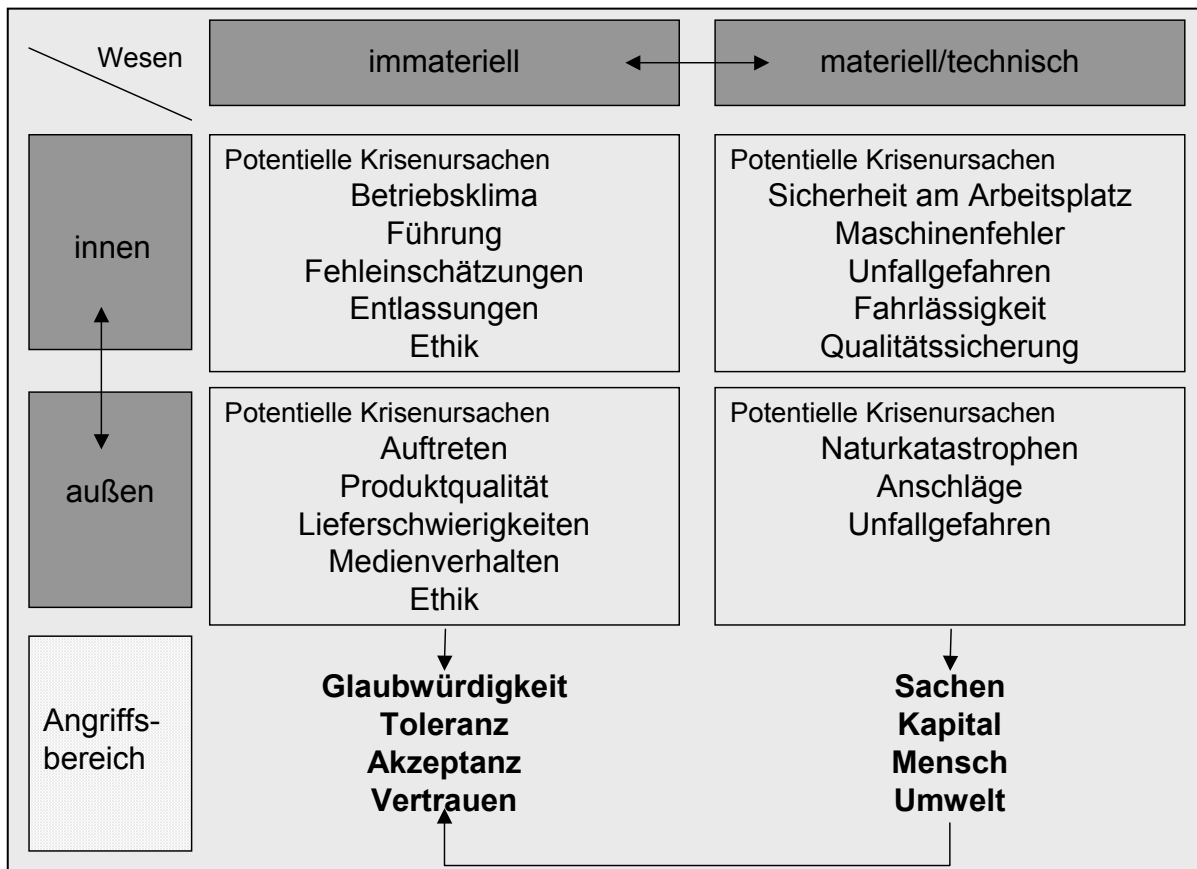


Abb. 3: Krisenursachenmodell

Quelle: angelehnt an Reineke (1997), S. 13

Die Krisenursachenforschung stellt einen Schwerpunkt des Krisenmanagements dar. Ziel ist es, Gemeinsamkeiten bei Krisenursachen zu erkennen, um die Krisenvermeidung und -bewältigung zu vereinfachen und effizienter zu gestalten.² Hierbei wird zwischen quantitativer und qualitativer Ursachenforschung unterschieden. Die *quantitative Ursachenforschung* nutzt Zahlenmaterial, um Krisenursachen wie beispielsweise Insolvenzen zu beweisen. Die *qualitative Ursachenforschung* benutzt

¹ Vgl. Reineke (1997), S. 13

² Vgl. Bergauer (1999), S. 46

Befragungen und Fallstudieninterpretationen, um allgemeingültige Aussagen zu Krisenursachen zu finden.¹

Nach *Krystek* sind Krisenursachen *komplex*, wobei er drei Eigenschaften formuliert:

- Multikausalität: Krisen entstehen durch eine Mehrzahl von Ursachen und deren Zusammenwirken,
- Mehrstufigkeit: Ursachen sind mehrstufige Ursachen-Wirkungs-Konstellationen,
- Multilokalität: Ursachen entstehen nicht nur an einem Ort, endogene und exogene Ursachen können zusammen auftreten.²

Zusätzlich sind Krisenursachen ambivalent, das heißt sie können sowohl Chancen als auch Risiken für die Unternehmung darstellen.³

2.4 Zeitliche Zusammenhänge und Krisenverläufe

So vielfältig sich die Literatur über Krisen und Krisenmanagement darstellt, so unterschiedlich sind auch die Definitionen zu Krisenverläufen. Hierbei sind zwei Haupttrends zu erkennen. Viele Autoren beziehen sich entweder auf den Drei-Phasen-Prozeß, der in der angelsächsischen und amerikanischen Literatur überwiegt oder auf das Vier-Phasen-Modell nach *Krystek*, das in der deutschen Literatur weit verbreitet ist.⁴

Der *Drei-Phasen-Prozeß* besteht aus einer Vorphase, der eigentlichen Krise und der Nachphase.⁵ Diese drei Phasen werden auch als Krisenvorsorge, Krisenbewältigung und Vorsorge für zukünftige Krisenbewältigung bezeichnet.⁶ Hierbei kann es zu wei-

¹ Vgl. Gareis (1995), S. 44

² Vgl. *Krystek* (1987), S. 67ff.

³ Vgl. von Löhneysen (1982), S. 22

⁴ Vgl. *Krystek* (1987), S. 29ff.

⁵ Vgl. Coombs (1999), S. 11ff.

⁶ Vgl. Töpfer (1999a), S. 58f.

teren Unterteilungen innerhalb der Phasen kommen. Verschiedene Ansätze diesbezüglich stellt die folgende Abbildung dar:

	Coombs (1999)	Smith & Sipika (1993)	Mitroff (1994)	Fink (1986)	Töpfer (1999a)
Vor der Krise Precrisis	Phase 1: a) Signal Detection b) Crisis Prevention c) Crisis Preparation	Phase 1: Crisis of Management	Phase 1: Signal Detection Phase 2: Probing & Prevention	Phase 1: Prodromal	Phase 1: Krisenprävention Phase 2: Frühaufklärung, Früherkennung, Frühwarnung
Während der Krise Crisis Incident	Phase 2: a) Crisis Recognition b) Crisis Containment and Business Resumption	Phase 2: Operational Crisis	Phase 3: Containment/ Damage Limitation	Phase 2: Crisis Breakout or Acute Phase 3: Chronic	Phase 3: Eindämmung & Schadensbegrenzung Phase 4: Recovery als Neustart
Nach der Krise Postcrisis	Phase 3: Evaluating Crisis Management, Learning, Follow-up Communication	Phase 3: Crisis of Legitimation a) Defensive phase b) Consolidation phase c) Offensive phase/ Learning	Phase 4: Recovery Phase 5: Learning & Learning Feedback	Phase 4: Resolution	Phase 5: Lernen aus der Krise

Abb. 4: Zeitliche Abläufe von Krisen anhand verschiedener Autoren

Quellen: Coombs (1999), S. 9ff., Smith/Sipika (1993), S. 30ff., Mitroff (1994), S. 102ff., Fink (1986), S. 15ff., Töpfer (1999a), S. 17ff.

Jede einzelne Phase verlangt von einem effektiven Krisenmanagement den Einsatz bestimmter Instrumente und Handlungsweisen.

In Deutschland werden oft potentielle, latente und akute Unternehmenskrisen unterteilt.¹ Während von Löhneysen die Phase der Nichtkrise hinzufügt,² geht Krystek einen Schritt weiter, indem er akute Krisen nochmals in akut/beherrschbare und akut/nicht beherrschbare Krisen unterteilt. Er bezeichnet diese Untergliederung als Typologisierung nach dem „Aggregatzustand“ und der „Beeinflußbarkeit“.³ Während des Verlaufs steigen das Ausmaß und die Sichtbarkeit der Krise. Die Möglichkeit, die

¹ Vgl. Hauser (1988), S. 77

² Vgl. von Löhneysen (1982), S. 102ff.

³ Vgl. Krystek (1987), S. 29ff.