MAGISTERARBEIT

Titel der Magisterarbeit

„Kommunikation auf Augenhöhe –
onlinegestützte Krisen-PR“

Verfasserin

Hanna Mädlow, Bakk. phil.

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Philosophie (Mag. phil.)

Wien, Oktober 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 841
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Publizistik- und Kommunikationswissenschaft
Betreuer:	Univ.-Prof. Dr. Hannes Haas

Danksagung

Mein Dank gilt ganz besonders meiner Familie und meinem Freund für die Unterstützung, Liebe und den Glauben an mich.

Liebe Mama, lieber Papa – ich danke euch zutiefst für die vielen Jahre, die ihr mir nicht nur durch eure finanzielle, sondern vor allem liebevolle Unterstützung ermöglicht habt. Worte können nicht beschreiben, wie viel ihr für mich getan habt und dafür möchte ich euch aufrichtig danken!

Liebe Maria – dir danke ich dafür, dass du mir immer ein Vorbild warst und mir stets bei Problemen helfend zur Seite standest. Du hast mich immer wieder aufgemuntert und mir Kraft gegeben, wenn ich es am meisten gebraucht habe.

Lieber Sebastian – ich danke dir vor allem für deine Geduld in dieser schwierigen Phase. Ohne deine liebevolle Unterstützung hätte ich mein Ziel nicht erreicht. Danke für deine Liebe und Großzügigkeit, die du mir entgegengebracht hast, als wäre es eine Selbstverständlichkeit.

Ich danke euch allen auch für die vielen Motivationsschübe, die ich während meiner persönlichen ‚Krisenzeiten' immer wieder gebraucht habe.

Für die freundliche Unterstützung möchte ich mich ganz besonders herzlich bei *Professor Dr. Hannes Haas* bedanken, der geduldig und verständnisvoll auf meine immer wieder aufkommenden Fragen und Zweifel eingegangen ist.

In liebevoller Erinnerung

an meine Oma.

Abstract

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Public Relations im Krisenkontext sowie deren Einsatz im Internet. Dabei werden zentrale Begriffe wie Krise, Krisenmanagement, Krisen-PR und Online-PR definiert, die der Arbeit einen Sinnzusammenhang geben. Der Fokus legt sich dabei auf die externe Unternehmenskommunikation.

Als Grundlage wird die Krise mit seinen Charakteristika vorgestellt, die positive und negative Reputationseffekte mit sich bringen kann. Darauf aufbauend wird die Relevanz von Public Relations im Rahmen der Krisenkommunikation als Erfolgsfaktor von Unternehmenskommunikation abgewogen. Die unterschiedlichen Taktiken von Krisenprävention, Krisenbewältigung und Krisenevaluation klären den Rahmen strategischer Krisen-PR und verdeutlichen, dass das Internet neue Anforderungen an die Krisenkommunikation stellt, welche im Rahmen der Online-PR näher erläutert werden. Die Entwicklung neuer Anspruchsgruppen erfordert auch neue Präventivmaßnahmen im Krisenkontext. Eine nähere Betrachtung der Unterschiede zwischen Online- und Offline-Kommunikation geht näher auf die Anforderungen ein. Dabei ergab sich, dass aufgrund der hohen Relevanz von symmetrischer Kommunikation im Internet sowie einer neuen Dimension von Interaktivität, die Faktoren Vertrauen und Glaubwürdigkeit einen neuen Stellenwert erlangen.

Abschließend untersuchen drei Forschungsfragen den aktuellen Stand der onlinegestützten Unternehmenskommunikation im Krisenkontext. Dabei wird die Bedeutung des Internets für die Krisen-PR sowie die Einschätzung der Kompetenz im Online-Bereich näher betrachtet. Eine dritte Forschungsfrage ist praxisorientiert und wird mit Hilfe des Fallbeispiels „Nestlé in der Palmöl-Krise“ eruiert.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 1
2 Grundlagen der Unternehmenskrise ... 5
2.1 Definition und Entstehung ... 5
2.2 Begriffsabgrenzung – Konflikt, Störung, Katastrophe, Risiken ... 7
2.3 Merkmale und Arten von Krisen ... 9
2.4 Ursache und Wirkung ... 13
2.5 Verlauf und Lebenszyklen einer Krise ... 18
2.6 Chancen einer Krise: Reputationseffekte ... 23
2.7 Zusammenfassung ... 24
3 Krisen-PR/ Krisenkommunikation ... 25
3.1 Begriffsbestimmung: Krisenmanagement von Unternehmen ... 26
3.2 Begriffsbestimmung: Krisenkommunikation als Teil der PR ... 29
3.3 Kommunikationsziele der Krisen-PR ... 30
3.4 PR als Erfolgsfaktor der Unternehmenskommunikation ... 32
3.5 Anspruchsgruppen ... 35
3.6 Die öffentliche Meinung ... 42
3.7 Ansätze zur Krisenprävention ... 44
3.7.1 Frühwarnsysteme ... 44
3.7.2 Issues Management ... 47
3.7.3 Risikokommunikation ... 49
3.7.4 Antizipative Strategien und Krisenmanagement-Tools ... 50
3.7.5 PR-Konzepte zur Krisenprävention ... 54
3.8 Krisenbewältigung ... 63
3.9 Nach der Krise ist vor der Krise: Evaluation ... 66
3.10 Anforderungen an eine erfolgreiche Krisen-PR ... 69
3.11 Zusammenfassung ... 71
4 Onlinegestützte Public Relations im Krisenkontext/ Krisen-PR im Internet ... 74
4.1 Onlinegestützte Krisen-PR ... 75
4.1.1 Definition ... 75
4.1.2 Eine neue Dimension der Interaktivität ... 77
4.1.3 Eignung des Internets für die Krisen-PR ... 79
4.1.4 Neue Anforderungen benötigen neue PR-Konzepte ... 83
4.1.5 Neue Anspruchsgruppen ... 87

4.2 Online vs. Offline-Kommunikation im Krisenkontext 89
4.3 Kommunikationsdienste im Internet 95
4.4 Schnittstelle Marketing und PR 98
4.5 (Digitale) Reputation vs. Image 105
4.6 Krisenpräventive Maßnahmen 2.0 112
4.7 Zusammenfassung 117
5 Forschungsfragen und Fallbeispiel 120
5.1 Forschungsfrage 1 – Relevanz des Internets 120
5.2 Forschungsfrage 2 – Onlinekompetenz der Unternehmen 125
5.3 Forschungsfrage 3 – Praxisorientiertes Fallbeispiel 130
6 Zusammenfassung und Ausblick 139
7 Quellenverzeichnis 142
7.1 Literatur 142
7.2 Online 151
7.3 Zeitschriften und Magazine 157
8 Anhang 159
8.1 Lebenslauf 159
8.2 Abstract [English version] 160

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Begrifflicher Zusammenhang von Krise, Konflikten, Störungen, Katastrophen und Risiken 9
Abbildung 2 - Unterschiedliche Krisenarten 13
Abbildung 3 - Mögliche Krisen-Auslöser nach Puchleitner 14
Abbildung 4 - Wirkungen von Unternehmenskrisen 17
Abbildung 5 - Phasen des Krisenprozesses nach Krystek 20
Abbildung 6 - Erscheinungsformen von Krisen 22
Abbildung 7 - Krisenmanagement und Krise 27
Abbildung 8 – Ziele verständigungsorientierter Öffentlichkeitsarbeit 56
Abbildung 9 – Das situative, zweiseitge Modell exzellenter Public Relations 62
Abbildung 10 - Anteil der Online-PR an der täglichen Kommunikationsarbeit 121
Abbildung 11 - Welche Rolle spielt Onlinekommunikation in PR-Kampagnen Ihres Unternehmens? 122
Abbildung 12 - Grad der Vorbereitung auf traditionelle & Social Media-Krisen 127
Abbildung 13 - Differenz zwischen benötigter Kompetenz und angebotenen Trainings 128
Abbildung 14 - Einschätzung des persönlichen Vorbereitungsgrades 129

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Typen von Anspruchsgruppen 37
Tabelle 2 - Nachrichtenwertfaktoren nach Galtung und Ruge 40
Tabelle 3 - Charakteristika der Vierer-PR-Typologie 60
Tabelle 4 - Instrumente der Krisen-PR 65
Tabelle 5 - Häufigste Fehler der Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten 70
Tabelle 6 - Interaktive Nutzungsoptionen nach Heeter 78
Tabelle 7 - Vor- und Nachteile des Internets für die Krisen-PR 82
Tabelle 8 - Massenkommunikation vs. Online-Kommunikation 90
Tabelle 9 - Funktions- und Unternehmensziele von PR und Marketing 102
Tabelle 10 - Typisierung von Image und Reputation 112
Tabelle 11 - Einschätzungen der Vor- und Nachteile von Social Media 124

1 Einleitung

Das Internet ist in den vergangenen Jahren nicht nur für die Stärkung von zwischenmenschlicher Kommunikation, sondern auch als Präsentationsplattform für den Imageaufbau und die Produktvermarktung von Unternehmen[1] immer wichtiger geworden. Das Internet sowie die unterschiedlichen Internet-Dienste bilden eine neue Form der interaktiven Kommunikation sowie eine Verbindung von massenmedialer und personaler Kommunikation, indem Unternehmen mit ihren Kunden auf Augenhöhe kommunizieren können (vgl. Fietkau 1997: 32). Für Unternehmen stellt sich daher nicht mehr die Frage, ob, sondern wie man sich im Internet präsentiert. Dabei spielen die Form und Inhalte der Online-Präsenz eine entscheidende Rolle. Die Onlinekommunikation stellt neue Anforderungen an die Public Relations (*kurz*: PR). Anhand einer wohl durchdachten Strategie für die Online-PR, können Unternehmen von ihrem Online-Auftritt durchaus profitieren, wenn dieser professionell und konsequent geführt wird.

Zusätzlich lassen sich heutzutage auch tagtäglich mehr und mehr Krisenmeldungen wahrnehmen, die nicht nur im Offline-, sondern verstärkt auch im Online-Bereich zu lesen sind. Die PR bedient sich unter anderem aufgrund der wachsenden gesellschaftlichen Bedeutung, unterschiedlicher Kommunikationsmöglichkeiten und der verkürzten Distributionszeit zunehmend des Internets (vgl. Köhler 2006: 15). Aufgrund der rasanten und vor allem weitreichenden Informationsverteilung in der Krise, ist die onlinegestützte Krisenkommunikation aufgrund dieser Vorteile von zentraler Bedeutung geworden. Die Echtzeitkommunikation stellt die PR-Verantwortlichen insbesondere im Online-Bereich immer wieder vor die neue Herausforderung, mit dem schnellartig verbreitenden Kommunikationskanal richtig umzugehen. Dabei stellt sich bei Abschwellung der Krise immer heraus, inwiefern sich die Leistung der Unternehmenskommunikation bewährt hat und die Reputation standhält. So stellt sich die Frage, in welchem Ausmaß die Unternehmenskommunikation einen Einfluss auf die Reputation nehmen kann. Unternehmen mit einer guten Reputation tun sich im Falle einer Krise deutlich leichter. Im Falle negativer Reputationseffekte, die durch die inkonsequente und inaktive Nut-

[1] Unternehmen werden im Folgenden mit dem Begriff Organisation synonym verwendet.

zung des virtuellen Kommunikationskanals nur verstärkt werden können, muss der Einsatz von Krisen-PR beginnen. Die Öffentlichkeit stellt die Anforderung einer schnellen und transparenten Kommunikation an Unternehmen. Der Einfluss des Internets mit seinen unterschiedlichen Diensten wächst rapide von Jahr zu Jahr und stellt somit nicht nur Chancen, sondern auch gewisse Gefahren für die Unternehmen dar. Die sensible Reputation eines jeden Unternehmens kann dennoch durch den geschickten Einsatz von Onlinekommunikation und Krisen-PR positiv gesteuert werden, dennoch: „2010 stehen viele Öffentlichkeitsarbeiter noch ganz am Anfang, was die digitale Welt betrifft." (Jodeleit 2010: viii)
Häufig lässt sich dabei jedoch auch schnell erkennen, ob die betroffenen Unternehmen langfristig vorbereitet waren oder ob es sie vollkommen überraschend trifft. Aufmerksame Unternehmen beginnen mit einem strategischen Krisenmanagement schon vor Eintritt der Krise, mithilfe der krisenpräventiven Maßnahmen Issues Management, Risikomanagement und antizipativen Strategien, welche die drei Säulen der Prävention darstellen. Bei Krisen gilt es zwischen den vielen Gesichtern zu unterscheiden, wie etwa Produktkrisen, Personenkrisen, Unfallereignis oder Imagekrise (wobei sich bei allen Krisen eine gewisse Imagekrise entwickeln kann), da jede Krisenart einen unterschiedlichen Einsatz von strategischer Krisen-PR erfordert (vgl. Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 116 ff.).

Die Kommunikationsaktivitäten der Unternehmen betreffen dabei nicht nur die Konsumenten, sondern die Stakeholder in ihrer Gesamtheit. In der vorliegenden Forschung wird hauptsächlich von der externen Unternehmenskommunikation ausgegangen.

Um der Forschung einen Sinnzusammenhang zu geben, wird in *Kapitel 2* der Begriff der Krise definiert und mit Hilfe einer Begriffsabgrenzung zu verwandten Worten präzisiert. Nach einer näheren Betrachtung von spezifischen Charakteristika wie Merkmalen und Arten sowie Ursache und Wirkung, werden die unterschiedlichen Phasen des Krisenverlaufs erläutert. Aufgrund der Ambivalenz einer Krise werden ebenfalls die Chancen und Gefahren einer Krise in Zusammenhang mit der Unternehmensreputation abgewogen.

Kapitel 3 befasst sich mit der Krisen-PR. Nachdem eine Begriffsbestimmung von Krisenmanagement und Krisen-PR vorgenommen wird, beschreiben die Ziele der

Krisenkommunikation die Grundlage für den darauf aufbauenden Aspekt, PR als einen Erfolgsfaktor von Unternehmenskommunikation zu sehen. Krisen wirken sich vor allem auf die relevanten Anspruchsgruppen aus, deren Typen und Arten näher betrachtet werden und eine Definition von öffentlicher Meinung fordert. Die drei großen Säulen der Krisen-PR werden durch die Krisenprävention, die Krisenbewältigung und die Krisenevaluation dargestellt, die in ihren unterschiedlichen Unterteilungen näher erläutert werden. Das Kapitel schließt mit den Anforderungen an eine erfolgreiche Krisen-PR ab, um insbesondere die Relevanz des Einsatzes von Krisenkommunikation zu betonen.

In *Kapitel 4* wird die Krisen-PR im Internet beleuchtet, welche den Begriff der Online-PR definiert. Welchen neuen Herausforderungen muss sich die Unternehmenskommunikation im Krisenkontext stellen? Die Bedeutendste ist die neue Dimension der Interaktivität, die Entwicklung neuer Anspruchsgruppen, die Forderung nach neuen Online-Konzepten sowie der Entstehung neuer krisenpräventiver Maßnahmen. Dabei wird parallel die Relevanz des Internets für die Krisen-PR erörtert. Das Ziel der Krisenkommunikation verfolgt insbesondere den Aufbau und Erhalt von Vertrauen und Glaubwürdigkeit. Daher darf die Wirkung der Online Aktivitäten nicht unterschätzt werden. Unternehmen müssen sich insbesondere im Zusammenhang mit dem Internet auf ihre Glaubwürdigkeitsstrategie konzentrieren, da aufgrund des libertären Zugangs eine vollständige Qualitätskontrolle kaum möglich ist (vgl. Rössler/Wirth 1999: 7 In: Köhler 2006: 220). Das große Angebot an Informationen überfordert die Nutzer und erschwert ihnen daher die Einschätzung von Glaubwürdigkeit. Nutzer empfinden im Internet doppelt so starke Zweifel an der Qualität als in der Offline-Kommunikation, was größtenteils auch an der fehlenden Gatekeeper-Funktion der Journalisten liegt (vgl. ebd. : 220). Dabei lassen sich heute schon Unterschiede zwischen Online- und Offline-Welt feststellen. Von einer strikten Begriffstrennung kann hierbei jedoch nicht gesprochen werden – nur eine integrierte Kommunikationspolitik kann für Unternehmen einen positiven Effekt bringen (vgl. Köhler 2006: 216 ff.). Um dies zu stützen, werden die zentralen Unterschiede zwischen der Online- und Offline-Kommunikation analysiert. Für die Unternehmenskommunikation bilden sich neue Kommunikationsplattformen und Internetdienste wie etwa das WWW, E-Mail, Blogs und Soziale Netzwerke, welche differenziert vorgestellt werden. Der Untersuchungsgegenstand präsentiert eine Schnittstelle zwischen Marketing und

PR, da aufgrund der PR-Arbeit auch Marketingziele verfolgt werden können (vgl. Jodeleit 2010: 8). Der schmale Grad der beiden Fachrichtungen wird bereits heftig diskutiert (vgl. Bruhn/ Ahlers *in* Röttger 2009: 299), weshalb eine genauere Betrachtung dessen die Bedeutung einer integrierten Kommunikationspolitik betont. Die digitale Reputation präsentiert dabei den Schlüsselfaktor für Marketing und PR, weshalb eine Differenzierung von (digitaler) Reputation und Image die wechselseitige Abhängigkeit untereinander und die Bedeutung für die onlinegestützte Krisenkommunikation erklärt.

Das *letzte Kapitel* setzt sich mit drei Forschungsfragen auseinander und betrachtet den aktuellen Forschungsstand. Speziell in der heutigen Zeit, in der sich Informationen – gerade auch im Online-Bereich – extrem rasch verteilen, ist es für Unternehmen wichtig, auf einer gewissen Augenhöhe zeitgerecht zu kommunizieren. Ein durchaus interessanter Aspekt ist dabei, inwiefern die Krisen-PR das Internet erreicht hat und welche Relevanz diese in der Unternehmenskommunikation einnimmt. Des Weiteren stellt sich die Frage, inwiefern Unternehmen auf die onlinegestützte Krisen-PR vorbereitet sind und wie die eigenen Kompetenzen eingeschätzt werden. Eine dritte und letzte Forschungsfrage ist praxisorientiert und schätzt anhand des Fallbeispiels „Nestlé in der Palmöl-Krise“ die Einbußen in Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei Verzicht auf onlinegestützte Krisenkommunikation ein.

Forschungsfrage 1: Welche Bedeutung bzw. Relevanz wird dem Internet und seinen Diensten als Maßnahme der Krisenkommunikation zugeschrieben?
Forschungsfrage 2: Inwiefern sind Unternehmen auf die Onlinekommunikation vorbereitet?
Forschungsfrage 3: Inwiefern muss ein Unternehmen im Krisenkontext einen Verlust in Vertrauen und Glaubwürdigkeit einbüßen, wenn es auf onlinegestützte Krisenkommunikation verzichtet?

2 Grundlagen der Unternehmenskrise

Die Literatur ist bereits seit einigen Jahren in einem ständigen Prozess der Definitionsfindung für den Krisenbegriff. Dabei präsentieren sich unterschiedliche Ansichten und Ansätze. Um einen präziseren Überblick über die Komplexität der Unternehmenskrise zu ermöglichen, wird dazu im Folgenden eine Begriffsannäherung erörtert, gefolgt von der Erläuterung der wichtigsten Merkmale und Arten einer Krise, die Ursache und Wirkung mit sich zieht sowie der Krisenphasen und der Reputationseffekte, die gleichzeitig Chance und Gefahr mit sich bringen können[2]. Ziel ist es, die Relevanz von Kommunikation sowie deren Einfluss auf Unternehmenskrisen zu erfassen. Dabei ist das Begriffsverständnis sowie die Nachvollziehbarkeit von Zusammenhängen verschiedener Faktoren eine wichtige Grundlage für die vorliegende Forschung.
Aufgrund der Vielzahl an Definitionsansätzen werden hierbei nur diejenigen einbezogen, die für den Verlauf der vorliegenden Forschungsarbeit von Bedeutung sind[3].

2.1 Definition und Entstehung

Die Literatur beschreibt die Krise als ein

> „(...) determiniertes (...) oder undeterminiertes Ereignis (...), das die regulären Geschäftstätigkeiten zeitweise, punktuell, phasenförmig oder latent-strukturell so beeinträchtigt, dass Menschen Gesellschaft und Umwelt enorm zu Schaden kommen können und Sachwerte dabei vernichtet werden.“ (Garth 2008: 12).

Der Begriff „Krise“ findet seine Wurzeln im Griechischen „krísis“ und charakterisiert zumeist einen Wendepunkt. Damals noch im Zusammenhang mit medizinischen oder militärischen Gegebenheiten gebracht, die als entscheidende Wende-

[2] Eine detaillierte Bezugnahme wird anhand der Definition von Unternehmenskrise verdeutlicht.
[3] Die Literatur weist unzählige Definitionen auf, wie bei vielen anderen Begriffen der Kommunikationswissenschaften (wie unter anderem auch Öffentlichkeit, Öffentlichkeitsarbeit und Unternehmenskommunikation). Einen ausführlichen Überblick zu diesen Themen bieten unter anderem Dreyer/ Dreyer/ Obieglo (vgl. 2001: 4), Krystek/ Moldenhauer (vgl. 2007: 24 ff.), Mast (vgl. 2008), Ditges/ Höbel/ Hofmann (vgl. 2008: 234 f.), Höbel (vgl. 2007: 875 ff.), Piwinger/ Zerfaß (vgl. 2007) und Krystek (vgl. 1987). Weitere Beispiele aus der Praxis präsentiert etwa Garth (vgl. 2008: 13).

punkte über Leben und Tod, Sieg oder Niederlage entschieden (vgl. Rothschild 1989: 78 *in* Köhler 2006: 19), ist der Begriff im heutigen Sprachgebrauch eher negativ behaftet. Fast täglich wird der Begriff „Krise“ in der Medienberichterstattung verwendet und beschreibt damit zumeist negativ assoziierte Tatbestände, die Unternehmen betreffen (vgl. ebd.). Doch es existieren dabei nicht nur wirtschaftliche Krisen, der vielseitige Begriff findet sich auch in weiteren Wissenschaften wieder, wie etwa der Psychologie, Medizin, Sozialwissenschaften, Geschichte, Politik oder auch der Systemtheorie (vgl. Linde 1994: 5).

Klaus Merten beschreibt die Krise als „(...) eine Veränderung, die unerwartet auftritt, deren Verlauf ungewiss ist, daher potenziell Entscheidungen unter Unsicherheit erfordert, und deren Folgen nicht kalkulierbar oder prognostizierbar sind.“ (Merten 2005: 17) Dies zeugt insbesondere für die Bedeutsamkeit von Kommunikationsmaßnahmen im Zusammenhang mit einer Krise. Des Weiteren vermittelt diese Definition, dass eine Krise unbestimmbar ist und demnach eine vorsorgliche Strategie von Vorteil ist (vgl. ebd.).

Die Krise als „(...) eine gefährliche, existenzbedrohende Situation oder die Wende bzw. den Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung“ (Herbst 1999:1) zu beschreiben, kann vor allem im Zusammenhang mit Unternehmen gesehen werden, da diese bereits durch eine einzige Krise und die darauffolgenden existenzbedrohenden Konsequenzen erschüttert werden können (vgl. ebd.).

In der chinesischen Schrift bildet das Wort „Krise“ dasselbe Zeichen für Krise und Chance (vgl. Kulmhofer 2008: 122; Krystek/ Moldenhauer 2007: 52). So können Unternehmen etwa auch aus Fehlern lernen und für zukünftige Krisenfälle vorbereiteter und klüger hervorgehen. Krisen verursachen aufgrund ihrer Unberechenbarkeit und des zeitlich eingeschränkten Verlaufs große Reputationsschäden, die gleichermaßen Unternehmen, Organisationen und Wirtschafts- sowie Gesellschaftssysteme treffen können (vgl. Garth 2008: 12)

2.2 Begriffsabgrenzung – Konflikt, Störung, Katastrophe, Risiken

Um den Begriff der „Krise“ so gut wie möglich eingrenzen zu können, ist die Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen unabwendbar. In der Literatur lassen sich häufig weitere Begriffe mit der Unternehmenskrise in Zusammenhang bringen (vgl. Köhler 2006: 23 f.; Krystek/ Moldenhauer 2007: 28 ff.). Im Sinne der vorliegenden Forschung werden im Folgenden die Begriffe Konflikt, Störung, Katastrophe sowie Risiken charakterisiert (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 28 ff.):

Konflikte werden von Krystek und Moldenhauer als „latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten in den Beziehungen zwischen Personen“ verstanden (Krystek/ Moldenhauer 2007: 28). Ein Konflikt entfacht seine Wirkung insbesondere zwischen jenen Personen, die in Verbindung zu dem betroffenen Unternehmen stehen und deren Gegensätzlichkeiten das Unternehmen beeinflussen.

Aus Systemtheoretischer Sicht entspricht ein Konflikt dem Widersprechen der Kommunikation (vgl. Kohring/ Görke / Ruhrmann 1996: 284 *in* Köhler 2006: 23). In dem Falle entstünde hier eine Art Meta-Ebene der Kommunikation, da diese selbst thematisiert wird. Luhmann spricht von einem Konflikt, „(...) wenn Erwartungen kommuniziert werden und das Nichtakzeptieren der Kommunikation rückkommuniziert wird.“ (Luhmann 1996: 530 *zit. nach* Köhler 2006: 23f.).

Gemeinsamkeiten Krise und Konflikt: Erkenntnis a priori, dass Kommunikation die Grundlage bildet (vgl. Köhler 2006:24). Auch Konflikte durchlaufen einen phasenreichen Prozess und weisen ähnliche Ursachen und Lösungspotentiale auf (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007:29).

Unterschiede Krise und Konflikt: Konflikte sind zumeist zeitlich unbegrenzt und können parallel Auslöser für eine Krise sein[4] (vgl. ebd.).

„*Störungen* sind zunächst Dysfunktionalitäten im Bereich des Sachpotenzials von Unternehmen (...).“ (Krystek/ Moldenhauer 2007: 29) Sie können die Funktionsfähigkeit von Systemen angreifen und bilden eine alltägliche, aber zumeist kontrollierbare Gefährdung des Unternehmens.

---

[4] Kaiser (1971: 348 *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 29) unterscheidet hier zwischen konfliktbedingter sowie konfliktfreier Unternehmenskrise. Erstere präsentiert die Konsequenzen dysfunktionaler Konflikte (vgl. Röthig 1976: 14 *in* ebd.). Zweitere weist hohes Konfliktpotential bei unmittelbaren Krisen auf, kann aber in den ersten beiden Verlaufsphasen (potentiell und latent) auch konfliktfreie Räume bieten.

Unterschiede/ Gemeinsamkeiten Krise und Störungen: Auch hier können Störungen als Krisenauslöser gelten, sobald prozessrelevante Systeme betroffen sind und die Störung dieser negative Konsequenzen mit sich bringt, wie etwa die Einschränkung des laufenden Unternehmensprozesses (vgl. ebd.).

Katastrophen beschreiben ein verheerendes Ereignis, bei dem weder Verlauf noch Ausgang vorhersehbar oder vermeidbar sind (vgl. Holliger 1971: 201f. *in* ebd.). Das betroffene Unternehmen kann sich aus dieser Situation nicht mehr retten und muss somit seine Existenz beenden.

Unterschiede Krise und Katastrophe: Die Katastrophe schildert die Steigerung einer Unternehmenskrise mit einem dramatischen Ausgang, bei der die Steuerung im Gegensatz zur Krise kaum mehr möglich ist (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 29f.).

Unter *Risiken* werden die positiven oder negativen Effekte der Unternehmenshandlung verstanden (vgl. Hribal 2001: 443 *in* Köhler 2006: 24). Sie beziehen sich auf beide, eingetretene sowie mögliche Schäden. Daher sind Unternehmen auch mit diesem Begriff täglich konfrontiert (vgl. ebd.).

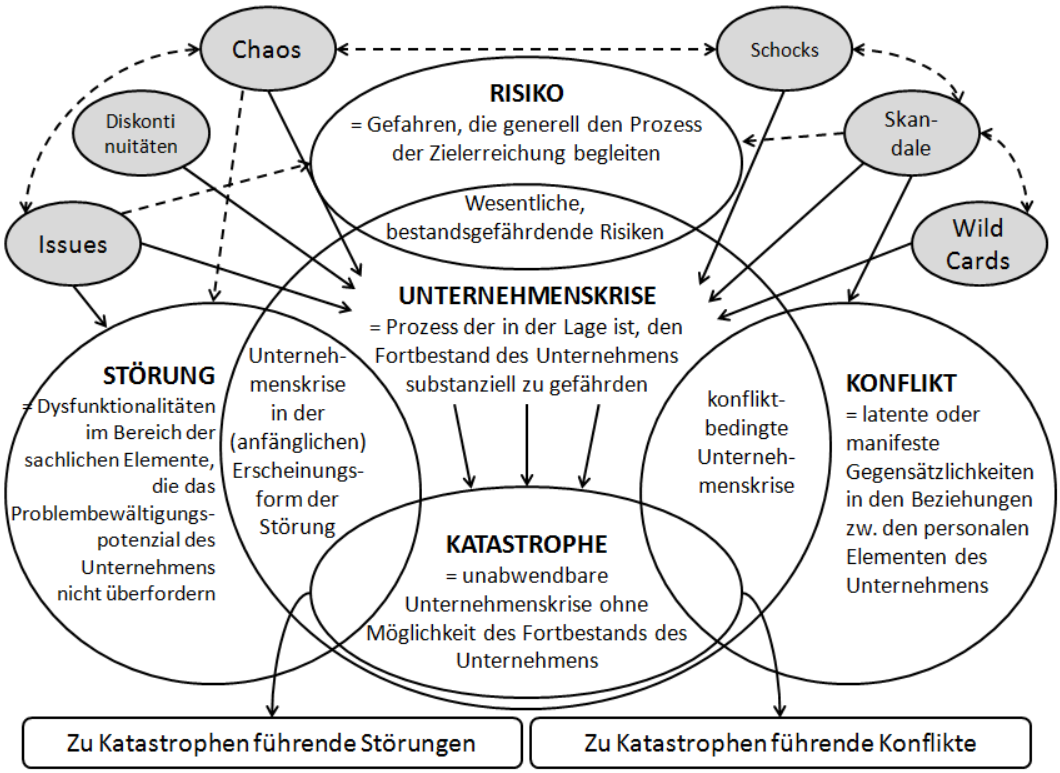
Gemeinsamkeiten Krise und Risiken: Gleichsam bieten sich beiden Begriffen die Möglichkeit der Früherkennung und somit die Absicherung durch ein strategisches Management. Ein weiteres Verbindungsmerkmal ist die Zielabhängigkeit beider Begriffe[5].

Unterschiede Krise und Risiken: Die zeitlichen Faktoren differieren die beiden Begriffe (vgl. Köhler 2006: 24). Relevante oder auch Schwerpunktrisiken können sich langfristig zu Krisen entwickeln (vgl. Fiege 2006: 49 *in* Krystek, Moldenhauer 2007: 30).

Folgende Abbildung stellt die beschriebene Beziehung der erläuterten Begriffe bildlich dar.

[5] Das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG) unterscheidet zwischen bestandsgefährdenden/existenzielle sowie wesentlichen Risiken. Erstere führt aufgrund ihrer Überschuldung oder Illiquidität (vgl. Förschle/Peter 1999: Rn.72 *in* Krystek/Moldenhauer 2007: 30) zu Unternehmenskrisen und Gefährdung des Fortbestands einer Gesellschaft. Zweitere können einen möglichen negativen Einfluss auf die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eines Unternehmens haben.

Abbildung 1 - Begrifflicher Zusammenhang von Krise, Konflikten, Störungen, Katastrophen und Risiken



(Krystek/ Moldenhauer 2007: 28)

Risiko, Konflikt sowie Störungen gelten als Krisenauslöser, während Katastrophen eine erweiterte Krisenform präsentiert[6]. Die Berücksichtigung dieser Begriffe (außer der Katastrophe) in Zusammenhang mit der Krise ist insofern wichtig, als dass dank des frühzeitigen Zusammenschlusses eine rechtzeitige Managementstrategie entwickelt werden kann und somit sachliche sowie zeitliche Vorteile im späteren Krisenverlauf ausgespielt werden können (vgl. Köhler 2006: 24).

2.3 Merkmale und Arten von Krisen

Um einer Krise bestimmte Eigenschaften zuschreiben zu können, ist das Verständnis über die Unberechenbarkeit (vgl. Merten 2005: 17) sowie des ambivalenten Verlaufs einer Krise wichtig. Man kann nicht von fixen Merkmalen sprechen, die auf alle Krisen zustimmen. Einen in der Literatur weit verbreiteten Versuch

[6] In der Literatur lassen sich noch weitere krisenähnliche Begriffe wiederfinden, die oftmals gleichgesetzt werden (zum Beispiel Chaos, Skandale, Issues, Diskontinuitäten, Schocks und Wild Cards). Krystek und Moldenhauer (vgl. 2007: 30 ff.) bieten hierzu einen detaillierten Überblick.

bietet jedoch Krystek – nach ihm sind

> „ (...) Unternehmenskrisen ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie weisen unterschiedliche Phasen auf (von der potenziellen bis hin zur akuten Krise) und sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substanziell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“ (Krystek/ Moldenhauer 2007: 26).

Herbst (vgl. 1999: 2) fasst die Eigenschaften daher folgendermaßen zusammen: Krisen:

- sind ungeplant und ungewollt
- bedrohen die Ziele des Unternehmens und bergen die Gefahr eines Schaden
- sind einzigartig und nicht vergleichbar
- sind sehr dynamisch und daher fast unkontrollierbar
- haben einen offenen Ausgang
- sind zeitlich befristet
- und von komplexer Natur.

Krystek und Moldenhauer zeigen in ihrem Werk zehn Eigenschaften von Unternehmenskrisen auf, wobei Punkte ein bis fünf und zehn als allgemeingültig gesehen werden können und sich die Punkte sechs bis neun nur auf bestimmte Phasen des Krisenverlaufs berufen (vgl. 2007: 26 ff.):

1. *Existenzgefährdung*: Krisen weisen überlebenskritische Merkmale und somit eine langfristige Existenzgefährdung für das betroffene Unternehmen auf.
2. *Ambivalenz des Ausgangs*: Der Krisenverlauf ist nicht vollständig einschätzbar, daher ist die Möglichkeit eines positiven sowie negativen Endes nicht vorhersehbar.
3. *Gefährdung dominanter Ziele*, wie etwa die Erhaltung der Zahlungsfähigkeit und der langfristigen Gewinnausschüttung.
4. *Prozesscharakter*: Zeitliche Begrenzung sowie nicht einschätzbare Dauer einer Krise, bei der der Verlauf „(...) je nach Wahrnehmungsvermögen/-willen des betroffenen Unternehmens von objektivierbaren Tatbeständen abweichen können.“ (Krystek/ Moldenhauer 2007: 27)
5. *Steuerungsproblematik*: Der Krisenverlauf kann anhand eines Krisenmanagements erfolgreich oder erfolglos gesteuert werden.

6. *Überraschung*: Diese Eigenschaft wird am häufigsten einer Krise zugeschrieben. Dennoch haben Unternehmen die Möglichkeit einer Früherkennung zu Beginn des Krisenverlaufs.
7. *Zeitdruck/ Stress*: Verkürzte Reaktionszeit aufgrund von steigerndem Problemdruck und Phasenerreichung der Krise.
8. *Ambiguität*: Unternehmen müssen erst die volle Bedeutung einer Krise erschließen, um agieren zu können.
9. *Verlust von Handlungsmöglichkeiten*: Mit zunehmender Phasenerreichung einer Krise wird das Unternehmen in seiner Handlungsmöglichkeit eingeschränkt.
10. *Kraft zur Metamorphose*: Eine Krise bedeutet nicht immer nur Gefahr. Betroffene Unternehmen können nach einer erfolgreich bestandenen Krise neue Kraft schöpfen.

Aufgrund der bereits erwähnten Definitionsproblematik finden sich in der Literatur verschiedenste Krisenarten, die sich in vielen wissenschaftlichen Bereichen wiederfinden. Nach Herbst lassen sich vier Krisentypologien unterscheiden (vgl. Herbst 1999: 3):

- *Wirtschaftskrisen*: Betrifft das Unternehmen insbesondere intern. Unkontrollierter Wettbewerb, Verlusteinbüßungen und weiteres lösen diese Krisen aus.
- *Störfälle, Unglücke oder Unfälle*: Diese Krise wird als Folgenschwerste angesehen, da vor allem externe Gruppen betroffen werden können.
- *Produktkrisen*: Pharma- und Lebensmittelindustrien sind von dieser Krisenart am häufigsten betroffen. Ob Produktmissbrauch, Produktsabotage oder Produktfehler, Produktkrisen sind die mehrfach wiederkehrenden Krisen.
- *Krisen verursacht durch Arbeitsbedingungen oder Führungsfehler*: Industriespionage, kritisches Management oder auch Belegschafts-Streiks sind die häufigsten Auslöser dieser Krise.

Eggert unterscheidet zwischen unternehmensinternen und öffentlich/publizistischen Krisen (vgl. Eggert 2000: 36). Unternehmensinterne Krisen beschäftigen sich hauptsächlich mit dem betriebswirtschaftlichen Bezug und somit der Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens. Öffentlich/publizistische Krisen stehen in dieser Forschung im Mittelpunkt und stehen daher als Synonym für den folglich genannten Begriff der Krise. Diese behandelt die öffentliche Interaktion

mit den betroffenen Anspruchsgruppen (vgl. ebd.).

Weitere effiziente Unterscheidungen der Krisenarten lassen sich wie folgt aufzeigen: Produktkrisen, Personenkrisen, Unfallereignisse, Imagekrisen – wobei sich bei fast allen Krisen eine gewisse Imagekrise entwickelt – und weitere (vgl. Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 116 ff.). Diese Imagekrisen enden häufig mit einem Vertrauensverlust[7]. Unternehmenskrisen sind insbesondere in den akuten Phasen fast immer gleichzeitig Vertrauenskrisen (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 73). Für den Aufbau von Vertrauen

> „(...) werden (kalkulierte) riskante Vorleistungen von einer Seite erbracht, die von der (den) anderen Seite (n) honoriert werden und die sich dann *stufenförmig* durch das wechselseitige Senden und Empfangen von immer stärkeren Vertrauenssignalen zu einem immer höheren Vertrauensniveau aufbauen (...)." (Krystek/ Moldenhauer 2007: 74)

Dabei kann jedoch stets der Vertrauensbildungsprozess abgebrochen werden und sich auf einem gewissen Niveau stabilisieren, ohne das bisher erreichte Vertrauen einzuschränken (vgl. ebd.: 75). Der Aufbau von Vertrauen sind äußerst anspruchsvoll und finden nur schrittweise statt, während ein kleines Anzeichen von Misstrauen das Vertrauensniveau augenblicklich mindern kann (vgl. ebd.). Ein gepflegtes Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit kann zu einem Vertrauenskredit führen, welches insbesondere in Krisenzeiten eingesetzt werden kann (vgl. ebd.). Ist das Vertrauen dennoch verloren, kann es zwar wieder aufgebaut werden, hat unter Umständen aber einen langwierigen Charakter. In akuten Krisen kann im schlimmsten Fall der totale Vertrauensverlust einsetzen und gleichzeitig die erworbene Reputation zerstören:

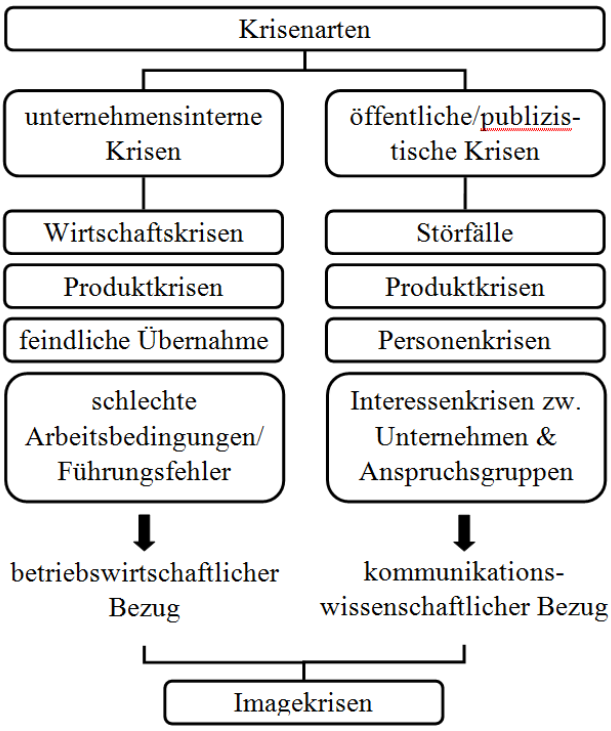
> „(...) unter Umständen [können] jahrelang geleistete Aufbauarbeit, viel investiertes Geld, mühsam geschaffenes Vertrauen und sorgfältig gepflegte Kommunikationsschienen mit einem Schlag zunichte [gemacht werden] (...)" (Puchleitner 1994: 42 zit. nach Krystek/Moldenhauer 2007: 75)

Die Rückgewinnung von Vertrauen kann durch eine „(...) offensive, rückhaltlose und wahrhaftige Information- und Kommunikationsstrategie gegenüber allen Stakeholdergruppen (...)" (Krystek/Moldenhauer 2007: 75 f.) erreicht werden. Mittels konstantem, transparenten und offenen Dialog zwischen Unternehmen und An-

[7] Zum Begriff von Vertrauen siehe Kapitel 4.2

spruchsgruppen können Krisen bewältigt werden beziehungsweise dem Vertrauensverlust vorbeugen[8] (vgl. ebd.: 76).

Abbildung 2 - Unterschiedliche Krisenarten



(eigene Darstellung *in Anlehnung an* Herbst 1999; Eggert 2000; Krystek/Moldenhauer 2007)

2.4 Ursache und Wirkung

Nachdem nun nachvollziehbar ist, wie sich Krisen auszeichnen und welche Begriffsverwandtschaften existieren, die sich gleichzeitig als krisenauslösend bewahrheiten, werden im Folgenden die Krisenursachen erfasst. Für das spätere Krisenmanagement übernimmt die Krisenursachenforschung einen wichtigen Part, da präventive Maßnahmen auf den Grundlagen dieser Problembereiche erstellt werden können (vgl. Köhler 2006: 28).

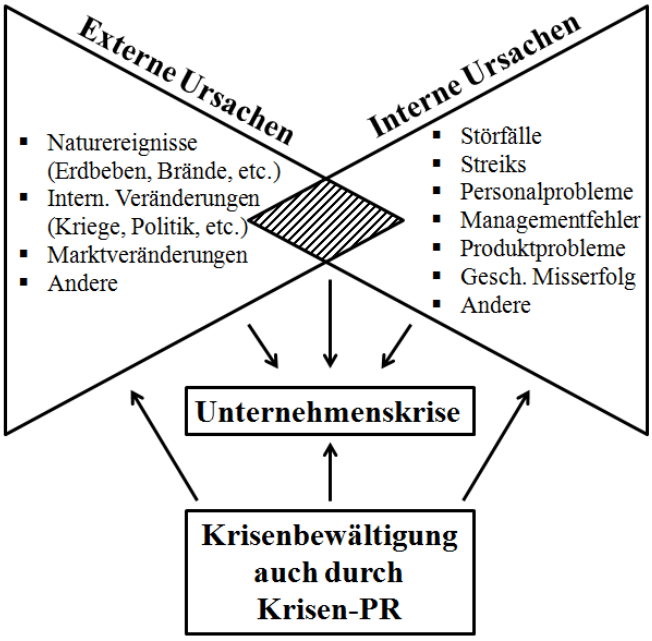
Als Auslöser einer Krise können nicht nur vereinzelte, sondern vor allem auch kleinere, gebündelte Ursachen beitragen (vgl. Sommer 2009: 36 f.). Dabei beeinflussen interne sowie externe Faktoren die Krisenentwicklung, wobei Letztere die Präventivmaßnahmen eines Unternehmens aufgrund des Überraschungseffekts

[8] In Kapitel 3 wird das Thema der Krisenkommunikation behandelt. Dort wird spezifisch auf das Thema der Krisenbewältigung eingegangen und betont gleichzeitig die Anforderungen für den Dialog von Unternehmen zu Anspruchsgruppen. Kapitel 4.2 wiederum befasst sich genauer mit dem Begriff des Vertrauens und der Wechselbeziehung zur Glaubwürdigkeit.

verstärkt einschränken. Ökonomische Auslöser (z.B. fallender Börsenkurs), Naturereignisse (z.B. Überschwemmungen) oder auch politische/religiöse Faktoren (z.B. terroristische Anschläge) können solche Reaktionseinschränkungen auslösen (vgl. ebd.)

Interne Krisen ermöglichen im Gegenteil zu externen Krisen eine verbesserte Möglichkeit zur Vorbereitung[9] (vgl. Sommer 2009: 37). Puchleitner erstellte ein Modell möglicher Krisenauslöser und zeigt somit deutliche Unterschiede zwischen interner und externer Ursachen, wie in folgender Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 3 - Mögliche Krisen-Auslöser nach Puchleitner



(Puchleitner 1994 *in* Sommer 2009: 37)

Als interne Krisenursachen zählen unter anderem Managementfehler, die sich auch zu externen Folgen entwickeln können. Externe Krisen wie Naturereignisse oder ökonomische Faktoren können wiederum auch zu internen Krisen führen (vgl. Bühler 2003b: 610).

Weiter kann man in materielle und technische Ursachen unterteilen, wie etwa technische Risiken oder ähnliche, die interne Faktoren betreffen, sowie Umweltkatastrophen oder Kriege, die sich auf externe Faktoren beziehen. Auch immaterielle Ursachen, die gleichzeitig auf internen (zum Beispiel Führungsfehler) und exter-

[9] In Kapitel 3.7 wird näher auf die Möglichkeiten der präventiven Maßnahmen eingegangen.

nen Faktoren (zum Beispiel Interessenskonflikte zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit) basieren, können hinzugezählt werden (vgl. ebd.).

Die Krisenursachenforschung im betriebswirtschaftlichen Sinne hat sich immer mehr zu einer Insolvenzursachenforschung entwickelt (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 40). Dabei entstand die quantitative und qualitative Krisenursachenforschung:

Die *quantitative Krisenursachenforschung* erforscht mittels statistischer Daten den Einfluss von Branchenzugehörigkeit, Rechtsform, Unternehmensgröße sowie Dauer des Bestehens auf die Unternehmenskrise und stellt damit die Ursachen-Wirkungs-Forschung dar (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 41). Die *qualitative Krisenursachenforschung* befasst sich mit der Identifizierung der Krisenauslöser anhand qualitativer Forschungsmethoden. Unternehmen profitieren hierbei von der Analyse einzelner Verlaufsphasen und können ihre Strategien genau darauf zuschneiden, was einer präziseren Ursachen-Wirkungs-Forschung entspricht. Dennoch können aufgrund der Menge nicht alle Krisenursachen erfasst werden, wodurch die Möglichkeiten begrenzt werden (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 42).

Krisenursachen können im beeinflussbaren Wirkungsbereich eines Unternehmens (*endogen*) oder außerhalb dieser liegen (*exogen*) (vgl. Köhler 2006: 28). *Exogene* Ursachen passen sich an die Umweltbedürfnisse eines Unternehmens an. Hierbei müssen Unternehmen ihre Strategien in einem ständigen Prozess an die Umwelteinflüsse anpassen (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 43). Häufigste exogene Krisenursachen beinhalten wirtschaftliche Faktoren und strukturelle Wandel (zum Beispiel technologische Fortschritte, konjunkturelle Entwicklungen). *Endogene* Ursachen betreffen das Innere eines Unternehmens und sprechen von der Qualität der Unternehmensführung (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 43). Häufigste endogene Krisenursachen sind dabei Führungsfehler (Fehlen einer strategischen Planung) sowie unzureichende Eigenkapitalausstattung (Verschuldungsdruck) (vgl. Fleege-Althoff 1930: 83 *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 43). Endogene und exogene Ursachen sind eng miteinander verbunden, da Unternehmenskrisen maßgeblich durch beide Faktoren beeinflusst werden (vgl. ebd.). Dies macht erneut die Komplexität einer Begriffsdefinition deutlich. Dennoch sind es die endogenen Ursachen, die bisher am häufigsten zu Unternehmenskrisen geführt haben (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 43 ff.). Hierzu erstellte Hauschildt (2006: 32) einen

Überblick zu internen Krisenursachen, in der Personen (Unerfahrenheit, Führungsmängel etc.), die Institution selbst (Strategie, Rechtsform etc.), ökonomische (Kontrollverlust Einnahmen und Ausgaben etc.) sowie operative Faktoren (Absatz, Produkt etc.) als Krisenauslöser definiert werden.
Krisenursachen weisen einen hohen Komplexitätsgrad auf, der anhand folgender Eigenschaften definiert wird (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 50 f.):

Multikausalität: Krisen entstehen überwiegend aus im Bündel auftretenden Faktoren.

Mehrstufigkeit: Eine komplexe Ursachen-Wirkungs-Zusammenstellung, „in denen die als Ursachen erkannten Ereignisse einer vorgelagerten Krisenursachen-Ebene zu Wirkungen einer nachgelagerten Ebene werden." (Krystek/ Moldenhauer 2007: 50)

Multilokalität: Endogene Faktoren können zwar als häufigste Krisenursachen gesehen werden, dennoch wird exogenen Faktoren aufgrund wachsender Umwelteinflüsse eine größere Bedeutung zugesprochen.

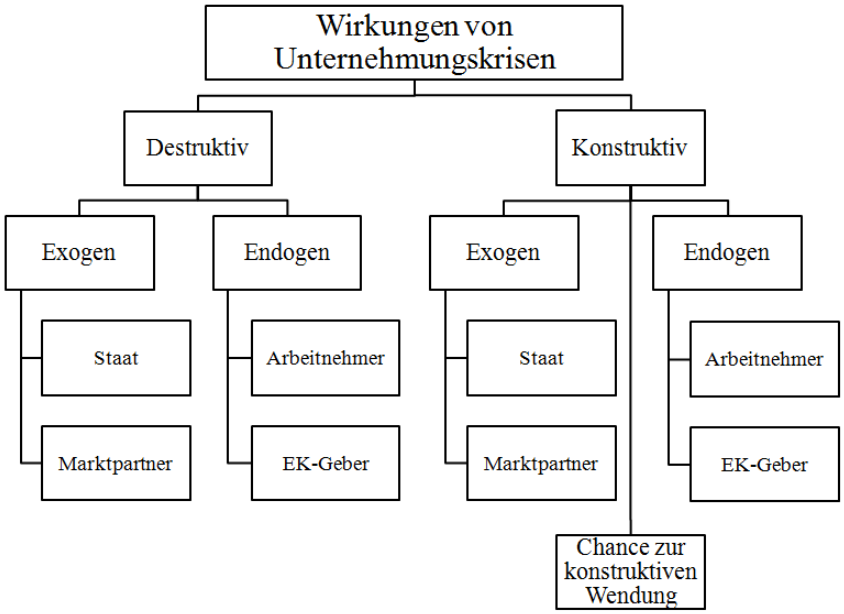
Multitemporalität: Krisen durchlaufen verschiedene Phasen in einem ungleichen Tempo (vgl. Neumann 2004: 71 *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 51).

Hinsichtlich der strategischen Beeinflussung von Kommunikation, können Kommunikationsprozesse auch als Auslöser von Unternehmenskrisen gesehen werden – dies hat wiederum starke Einflüsse auf das Krisenmanagement[10] (vgl. Köhler 2006: 29).
Strategische Kommunikation muss stets vorausschauend vorgehen. Krisenkommunikation ist allerdings aufgrund der Unvorhersehbarkeit von Krisen etwas schwieriger zu handhaben. Um sich jedoch der Möglichkeit der Vorbereitung anzunähern, ist für eine erfolgreiche Krisenkommunikation die Beachtung der Krisenauswirkungen von Relevanz (vgl. ebd.). Aufgrund der Mehrstufigkeit ist eine klare Trennung von Ursache und Wirkung nicht immer möglich (vgl. Köhler 2006: 31). Die Literatur beschreibt dabei drei Gesichtspunkte, die paarweise auftreten: endogene und exogene, konstruktive und destruktive, materielle und immaterielle Krisenwirkungen. Diese komplexe Zusammenstellung und Verbindung dieser Faktoren erklärt sich folgendermaßen (vgl. Krystek 1987: 72 ff., Köhler

[10] In Kapitel 3.1 wird näher auf die Krisenmanagement-Strategien hinsichtlich seiner Kommunikation eingegangen.

2006: 31 f.): Dass Krisenursachen nicht immer nur das Unternehmen betreffen, sondern auch die Unternehmensumwelt, wurde bereits näher beleuchtet. Dies trifft ebenfalls bei Krisenwirkungen zu, da endogene/interne sowie exogene/externe Faktoren existieren und sich dabei auf interne und externe Anspruchsgruppen beziehen. Kapitel 2.3 machte bereits deutlich, dass Krisen einen ambivalenten Ausgang haben. Somit lässt sich abermals nach der Qualität einer Krisenwirkung unterscheiden, die konstruktiv oder destruktiv verlaufen und die materiellen sowie immateriellen Faktoren beeinflussen kann (vgl. Köhler 2006: 31).

Abbildung 4 - Wirkungen von Unternehmenskrisen



(Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 14)

Endogene destruktive Wirkungen wirken sich insbesondere auf interne Anspruchsgruppen (Arbeitnehmer) aus, wie im Fall der Absetzung von Arbeitsplätzen oder dem Verlust sozialer Bindungen und ähnlichem. Im materiellen Bereich sind besonders Sachschäden eines Unternehmens betroffen, im immateriellen Bereich vor allem der Verlust von Glaubwürdigkeit, Vertrauen und dem Imageverlust (vgl. Roselieb 1999: 91 *in* Köhler 2006: 32). Letztere erschweren zudem den Aufbau einer positiven Reputation (vgl. Mast 2002: 388 f. *in* Köhler 2006: 32)[11].
Exogen destruktive Wirkungen beziehen sich unter anderem auch auf das Umfeld eines Unternehmens. „Dabei gilt generell, dass mit steigender Größe des krisenbetroffenen Unternehmens die Reichweite der von ihm ausgehenden exogen destruk-

[11] Zum Verhältnis von Image und Reputation siehe Kapitel 4.5.

tiven Wirkung zunimmt.“ (Köhler 2006: 32) Zu diesem Umfeld zählen die Gesamtwirtschaft und der Staat, die aufgrund von Insolvenz bzw. Steuerausfällen des Unternehmens finanzielle Einbußen haben, sowie Geschäftspartner, die eventuell auf ihren Rechnungen sitzen bleiben und somit gleichzeitig immaterielle Schäden für das Unternehmen entstehen (wie etwa Glaubwürdigkeitsverlust und Imageschäden) (vgl. ebd.).

Zurückführend auf die Doppeldeutigkeit des Krisenbegriffs, können konstruktive Wirkungen auch positive Effekte mit sich bringen und somit Chancen für Unternehmen bereithalten, wenn eine Krise erfolgreich bewältigt wurde (vgl. Köhler 2006: 33). Diese äußern sich insbesondere in der Erstellung von innovativen Strategien, die dank der Anpassungsanforderung an neue Gegebenheiten entwickelt werden[12].

Perlitz und Löber stellten fest, dass die Risikobereitschaft eines krisenbehafteten Unternehmens stärker ist, als jene eines krisenfreien Unternehmens (vgl. Perlitz/Löber 1985: 426 ff. *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 52 f.). Auch hier sind Unternehmen selbst wie auch das jeweilige Umfeld betroffen: Interne Anspruchsgruppen freuen sich über optimierte Arbeitsprozesse und Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls unter Mitarbeitern, sowie Eigenkapitelgeber und dem Staat, die nun klare Fortschritte in finanziellen Faktoren (unter anderem dank Steuereinnahmen) wahrnehmen (vgl. ebd., Krystek 1987: 84 f., Dreyer/Dreyer/Obieglo 2001: 15).

2.5 Verlauf und Lebenszyklen einer Krise

Unternehmenskrisen durchlaufen einen stetigen Prozess, der in verschiedene Phasen eingeteilt ist. Diese unterscheiden sich vor allem aufgrund der jeweiligen individuellen Anforderungen, die an die Kommunikation gestellt werden (vgl. Köhler 2006: 25). Gleichzeitig zeigen sie diverse Ausgangspunkte für ein optimal abgestimmtes Krisenmanagement auf. Im Folgenden soll daher der Krisenverlauf in den individuellen Phasen näher betrachtet werden.

---

[12] Schumpeter (vgl. 1947: 149 f. *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 52) erläuterte bereits in einer These, dass Krisen als „auslösender Moment für Innovationen“ gelten und daher dank seiner Ambivalenz auch positive Effekte mit sich bringen kann.

Das Phasenmodell nach Pohl beschreibt die Entstehung und das Wachstum der Krise (vgl. Pohl 1977: 76 *in* Krystek 1987: 11). Somit wird der Anfang und das Ende der Unternehmenskrise dargestellt, wobei auch hier in der Literatur noch kein übereinstimmendes Modell zum Krisenverlauf besteht: zwar bauen sie auf der gleichen Grundlage des Verlaufs auf, treten jedoch in unterschiedlicher Phasen-Anzahl auf (vgl. Köhler 2006: 25)[13].

In dem Grundmodell von Pohl (1977 *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 32 f.; Köhler 2006: 25), auf das viele weitere Krisenverlaufs-Modelle aufbauen, zieht einen Faden von Anfang über Wendepunkt bis hin zum Ende: Der Anfang kennzeichnet sich durch die Gefährdung der Basisziele des Unternehmens. Hierbei müssen Entscheidungsprämissen als gegeben akzeptiert werden. Der Wendepunkt bestimmt nun die positiven oder negativen Folgen der Krise. Das Ende beschreibt den Zusammenbruch der Basisziele und somit beide Arten der Krisenfolgen (vgl. ebd.).

In der Literatur wird auch von Lebenszyklen gesprochen, bei denen man davon ausgeht,

> „(...) dass es zwischen den ersten, möglicherweise Konflikt induzierenden Gegebenheiten und dem letztlichen Verschwinden des Themas aus der öffentlichen Diskussion einige Schritte gibt, die durch eine unterschiedlich starke Intensität der Beschäftigung gekennzeichnet sind.“ (Eggert 2000: 36)

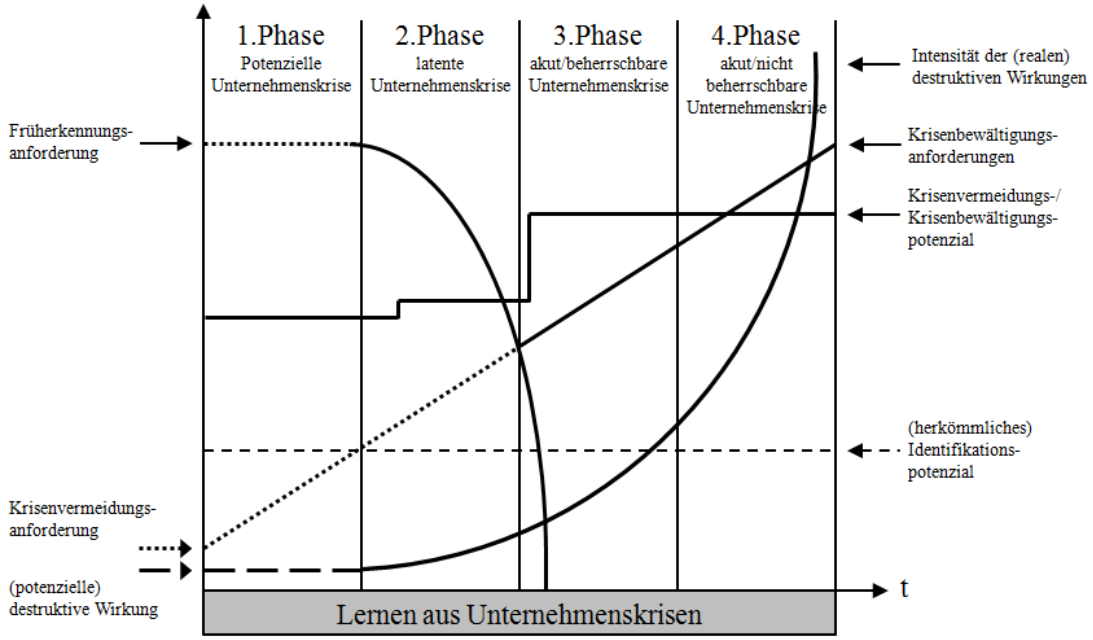
Dabei sei es für das Unternehmen relevant, bereits vor der Etablierung einer Phase aktiv zu handeln und somit Frühwarnsysteme zu entwickeln[14] (vgl. ebd.). Das hier verwendete Modell präsentiert einen Vier-Stufenprozess mit potenziellen, latenten, akut/ beherrschbaren und akut/ nicht beherrschbaren Unternehmenskrisen (vgl. Krystek 1987: 29 ff.)

---

[13] So existieren auch Zwei-Phasen (vgl. Röthig 1976: 13 f.), Drei-Phasen (vgl. Britt 1973: 437 ff.), Fünf-Phasen (vgl. Klimke/ Schrott 1993: 95 ff.) und Sechs-Phasen Modelle (vgl. Albach 1985: 149 ff.), wie Köhler (vgl. 2006: 25) passend zusammenfasst.

[14] In Kapitel 3.7 wird näher auf das Thema der Frühwarnsysteme eingegangen.

Abbildung 5 - Phasen des Krisenprozesses nach Krystek



(Krystek/ Moldenhauer 2007: 37)

Die potenzielle Unternehmenskrise. Hierbei kann eigentlich noch nicht von einer Krise gesprochen werden, da keine Symptome für solch eine existieren. Eine Krise ist bisher zwar möglich, aber bildet noch keinen direkten Einfluss auf das Unternehmen. Die Phase kann ebenfalls als „Nicht-Krise“ (vgl. Röthig 1976: 13 *in* Köhler 2006: 25) bezeichnet werden, da sich das Unternehmen in seinem Normalzustand befindet.

Die latente Unternehmenskrise. Das Unternehmen hat in dieser Phase die Möglichkeit der Früherkennung von noch kaum erkennbaren Krisensymptomen. Dazu sind jedoch bereits Strategien zu entwickeln, da herkömmliche Maßnahmen zur Wahrnehmung der Signale nicht ausreichen. Die latente Phase bietet dem Unternehmen die Chance, Steuerungsmaßnahmen zur präventiven Krisenbewältigung zu gestalten, um im späteren Verlauf sachliche und zeitliche Vorteile zu haben. Ist die Entdeckung der Symptome erfolgreich, begibt sich das Unternehmen zurück in den Status der potentiellen Unternehmenskrise. Bei erfolgloser Strategie, begibt sich die Krise in die nächste Phase.

Die akute Unternehmenskrise. Die akute Krisenphase definiert sich durch die deutliche Wahrnehmung der Krise – ob intern oder extern (vgl. Krystek 1980: 64 *in* Köhler 2006: 26). Zu dieser Phase des Verlaufs kommt ein Unternehmen, wenn die Früherkennung der Signale in der latenten Phase fehlgeschlagen ist. Ein weite-

rer Grund für die plötzliche Erscheinung einer Krise kann ebenfalls das Auslassen und somit Überspringen der latenten Unternehmenskrise sein (vgl. Roselieb 1999: 90 *in* Köhler 2006: 26). In dem Falle hätte das Unternehmen keine Chance, die Signale frühzeitig zu erkennen und ist der Krise nahezu schutzlos ausgeliefert. Diese Krisenphase stellt die Anforderung an die Krisenbewältigung[15]. Mit den vorbereiteten Strategien aus der latenten Phase, kann ein Unternehmen den sonst sehr hohen Zeitdruck etwas mindern (vgl. Köhler 2006: 26). Hier unterteilt sich die akute Phase nun in die akute/beherrschbare sowie die akute/nicht beherrschbare Unternehmenskrise (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 38): Erstere hält eine Überlebenschance für das Unternehmen bereit, da das Krisenbewältigungspotential die Beherrschung der Krise sichert. Die akute/nicht beherrschbare Unternehmenskrise, in der die Ziele zur Existenzsicherung nicht erreicht werden können und die Anforderungen an die Krisenbewältigung versagt[16], entwickelt die Krise zu einer Katastrophe (vgl. ebd.). Der hohe Zeitdruck sowie die Einengung des Handlungsspielraumes erschweren die Prozesssteuerung und führen somit zu einer ernsthaften Bedrohung bis hin zum Zusammenbruch des Unternehmens (vgl. Wirtschafts-Lexikon 2011).

Bei allen Krisenverlaufs-Modellen ist jedoch zu beachten, dass diese nur idealtypisch und keinesfalls gleichartig stattfinden: stark abhängig von Unternehmenseigenschaften sowie Umwelteinflüssen, können Krisenverläufe stets stark variieren (vgl. Köhler 2006: 27). Daher ist es für das betroffene Unternehmen von höchster Relevanz, nach einer Krise die Strategie genauestens abzuwägen. Analytisch gesehen ist es einfacher, die Krise im Nachhinein zu erfassen und in seine Phasen einteilen zu können, als vor oder während des Krisenverlaufs (vgl. ebd.). Dies bietet die erste Grundlage für die im weiteren Verlauf der Forschung erläuterte Krisen-PR.

Szyszka spricht hingegen nur von einer latenten, akuten und bewältigender Phase (vgl. Szyszka 2001 *in* Bühler 2003a: 41): In der latenten Phase gerät das Unternehmen dabei bereits ins Schwanken und es lassen sich erste Gleichgewichtsstörungen erkennen. Die akute Phase beschreibt die Notwendigkeit einer wohldurchdachten Veränderungsstrategie aufgrund von gescheiterten Stabilisierungsmaß-

---

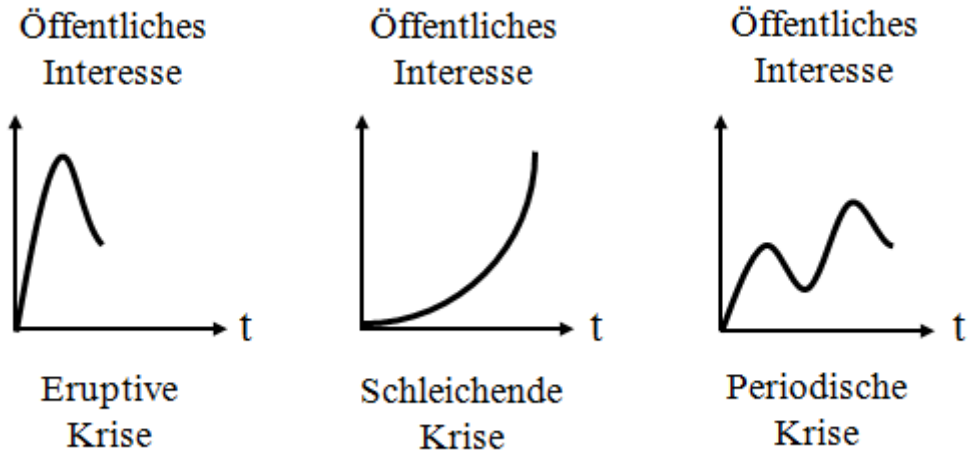
[15] Strategien zur Krisenbewältigung werden in Kapitel 3.8 genauer beschrieben.

[16] In der Literatur lassen sich noch weiter Phasen finden. So etwa die *nachkritische Unternehmenskrise bzw. Nach-Krisenphase* (vgl. Roselieb 1999:90 *in* Köhler 2006: 27). Diese beschreibt die Krise, die dank einer erfolgreichen Krisenprävention überwunden ist. Des Weiteren wird in dieser Phase die Analyse der Maßnahmen übernommen, um zukünftig Optimierungen vornehmen zu können. (vgl. ebd.)

nahmen. Zuletzt die bewältigende Phase, in der das Unternehmen neue Kräfte für eine erneuerte Stabilisierung schöpft (vgl. ebd.).

In dem von Töpfer erstellten Wasserstandsmodell wird der Krisenverlauf in fünf Schritte unterteilt: Prävention, Früherkennung, Kriseneindämmung, Recovery als Neustart und Lernen aus der Krise (vgl. Töpfer 1999: 15 ff. *in* Bühler 2003a: 41). In dem Modell wird das öffentliche Interesse von der Krisen-Performance abhängig gemacht (vgl. Bühler 2003b: 610 f.). Bei einer eruptiven Krise, erscheint die Krise genauso schnell, wie sie nach Erreichen des Höhepunkts wieder abklingt. Schleichende Krisen haben einen regelmäßigen, stetigen Aufschwung, während periodische Krisen wellenförmig immer wieder aufscheinen und das öffentliche Interesse stets erneut geweckt wird (vgl. ebd.). Das Modell zeigt die drei unterschiedlichen Krisenverläufe im direkten Vergleich.

Abbildung 6 - Erscheinungsformen von Krisen



(Kohtes und Klewes 1997 *in* Bühler 2003a: 42)

Die benötigten Kommunikationsmaßnahmen in den Phasen müssen unterschiedlichste Ansprüche erfüllen. Denn die Medienberichterstattung passt sich der jeweiligen Prozessstufe an und weckt somit gewisse Erwartungen an die Unternehmenskommunikation (vgl. Bühler 2003b: 612). Auch hier lassen sich erneut drei Stufen feststellen, die das publizistische Ausmaß beschreiben: Das Thema findet zunächst großes Interesse und wird somit medial verbreitet. In dieser ersten Phase sind zumeist kaum genauere Informationen vorhanden, sodass kein gefestigtes Bild der Krise kommuniziert werden kann. Erst in der zweiten Phase nimmt dieses Bild eine konkretere Form an, da die Informationsflüsse zu fließen beginnen. Die

letzte und dritte Phase des Prozesses lässt das Krisenthema aufgrund neuer Vorkommnisse anderer Krisenfälle langsam ausklingen. Die Krisenberichterstattung kann je nach publizistischem Ausmaß positive und negative Reputationseffekte mit sich bringen (vgl. ebd.), wie im weiteren Verlauf des Kapitels näher erläutert wird.

2.6 Chancen einer Krise: Reputationseffekte

Die Ambivalenz einer Krise kann sich, wie bereits ausführlich erläutert, positiv und negativ auf das Unternehmen sowie sein Umfeld auswirken. Hinsichtlich der Reputation birgt die Krise sowohl Chancen als auch Gefahren. Daher ist eine einhergehende Kommunikationsstrategie notwendig (vgl. Bühler 2003a: 42).

Das vorhergehende Kapitel 2.5 befasst sich mit dem Krisenverlauf und diskutierte bereits die publizistische Intensität einer Krise. Zurückgreifend auf diese drei Phasen können Unternehmen unterschiedlich kommunikativ handeln und somit die Berichterstattung als Einfluss auf die Reputation steuern (vgl. ebd.). Wird die erste Phase nicht genutzt, um der Öffentlichkeit transparente Informationen zu vermitteln, so stellt sich das Unternehmen in der zweiten Phase länger dem Problem einer kritischen medialen Berichterstattung. In dieser werden neue Nachrichten stets das Medieninteresse aufrechterhalten und das Unternehmen somit in seinen sachlichen wie zeitlichen Handlungen immens einschränken. Kommuniziert das Unternehmen jedoch transparent und frühzeitig, so kann eine Verkürzung der Medienberichterstattung stattfinden (vgl. ebd.). „Ziel der jeweiligen PR-Strategie ist es in jedem Fall, den Spannungsbogen der Krise abzuflachen und den Lebenszyklus des Themas zu verkürzen.“ (Bühler 2003a: 42)

Konstruktive Wirkungen einer Krise wirken sich positiv auf eine Reputation aus, wie in Kapitel 2.6 erfasst. Unternehmen, die bereits mit einer gestärkten Reputation gerüstet sind, tun sich im Falle einer Krise deutlich leichter als mit Imageveränderungen an sich (vgl. Köhler 2006: 32).

2.7 Zusammenfassung

Kapitel 2 behandelte die relevanten Eigenschaften und Merkmale einer Unternehmenskrise. Da sich pauschal nicht sagen lässt, wie eine Krise genau verläuft, ist es auch schwierig das ambivalente Ende abzuwägen. Politische, wirtschaftliche, gesellschaftliche und soziale Faktoren haben einen großen Einfluss auf Krisenursachen. Dabei können in der Ursachen-Wirkung-Zusammensetzung interne und externe Faktoren eine Beeinflussung auf Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz von Unternehmen nehmen. Unternehmen müssen also mit einer Bedrohung der Zielerreichung rechnen, die durch eine Krise ausgelöst wird. Eingeschränkte Reaktionszeiten und unberechenbare Verläufe sowie Dauer der Krise sind weitere Faktoren, auf die sich Unternehmen im Falle eines verspäteten Krisenmanagements einstellen müssen. Zusammenfassend lässt sich über Krisen sagen, dass sie anhand präventiver Maßnahmen und der Berücksichtigung von Krisensymptomen abgeschwächt werden können, aber dennoch stets über die Macht verfügen, ein Unternehmen ernsthaft zu schädigen. Kommunikation kann Krisen maßgeblich beeinflussen. Daher spielt das Krisenmanagement in der Publizistik eine relevante Rolle. Kapitel 2 ist mit einem ersten Überblick über die zentralen Faktoren einer Krise sowie deren Anforderungen die Grundlage für die weitere Forschung.

3 Krisen-PR/ Krisenkommunikation

Die Begriffsbestimmung von der Krise mit seinen Merkmalen, Arten und Verlauf sowie Ursache und Wirkung beschrieben bereits umfassend die Bedeutung eines frühzeitigen Handelns von betroffenen Unternehmen. Dass dabei die Kommunikation die größte Rolle spielt, insbesondere in Hinblick auf ihre Anspruchsgruppen, wird nun im Folgenden näher erläutert. Die öffentliche Darstellung der Unternehmensaktivitäten ist besonders in Krisenzeiten kommunikativ zu beeinflussen. PR-Konzepte können – zugeschnitten auf das jeweilige Unternehmen sowie den jeweiligen Krisenkontext – konkrete Steuerungsfunktionen übernehmen, die zu einem positiven Krisenausgang beitragen können (vgl. Köhler 2006: 83).

Die Hauptaufgabe einer jeden Krisen-PR ist es, den Schaden (ob Vertrauens- oder Imageschaden) seitens der Öffentlichkeit gegenüber eines Unternehmens zu begrenzen oder sogar aufzuheben. Daher ist es für das Krisenmanagement von höchster Relevanz, bereits im Vorfeld frühzeitig Präventivmaßnahmen einzurichten, die im Falle einer Krise eingesetzt werden können (vgl. Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 241; Mast 2008: 381 f.).

Das folgende Kapitel beschreibt zunächst die Begriffsbestimmung von Krisenmanagement und Krisen-PR[17], widmet sich dann den Erfolgsfaktoren von Unternehmens-PR sowie deren Zielwerten und stellt die unterschiedlichen Anspruchsgruppen vor, die eine öffentliche Meinung bilden. Zusätzlich werden Krisen-PR Konzepte vorgestellt, die krisenpräventive Maßnahmen erstellen, und spricht zuletzt von der Krisenbewältigung sowie den Möglichkeiten der Nacharbeit einer Krise.

[17] Im Verlauf der Forschung werden Krisen-PR, Krisenkommunikation und (Unternehmens-) Kommunikation im Krisenkontext synonym verwendet.

3.1 Begriffsbestimmung: Krisenmanagement von Unternehmen

Der Begriff des „Krisenmanagements“ beschreibt die

> „(...) besondere Form der Führung von höchster Priorität, deren Aufgabe es ist, alle jene Prozesse der Unternehmung zu vermeiden oder zu bewältigen, die ansonsten in der Lage wären, den Forbestand der Unternehmung substanziell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“ (Krystek 1987: 90)

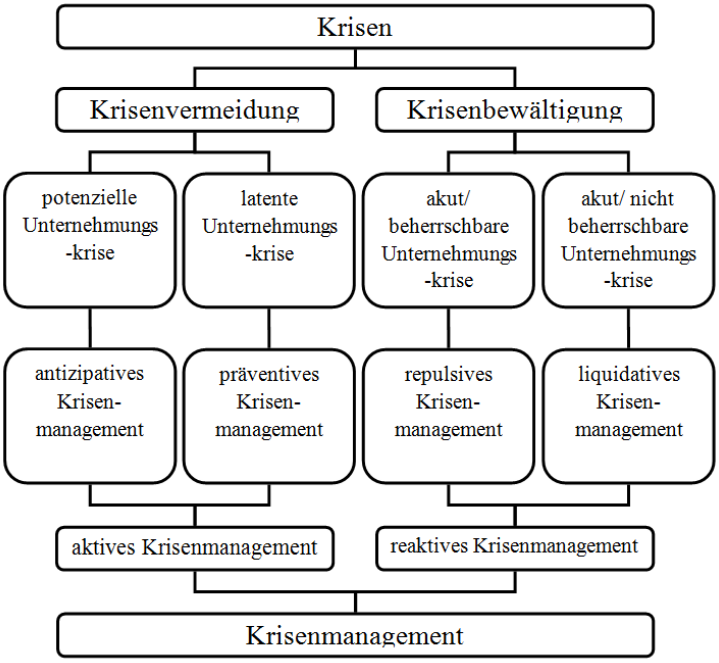
In der betriebswirtschaftlichen Literatur oftmals gleichgesetzt mit Krisenbewältigung und Krisenvermeidung, wird das Krisenmanagement nach Müller eher mit Ersterem verglichen (vgl. Müller 1982: 15 *in* Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 26). Denn die Krisenbewältigung[18] meint den „(...) Einsatz von verfügbaren Mitteln und zielgerichteten Maßnahmen (...) zur Bewältigung einer außerordentlichen, meistens überraschend aufgetretenen (...) Situation.“ (Weber 1980: 22 *zit. nach* Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 26) Dennoch ist es deutlich, dass das Krisenmanagement beide Begriffe – Krisenbewältigung und Krisenvermeidung – in sich tragen muss. Allgemeiner gesprochen setzt sich das Krisenmanagement[19] mit den vier Krisenphasen auseinander. Folgende Abbildung erläutert diese Relevanz sowie die Verknüpfung von Krisenmanagement und Krise:

---

[18] Kapitel 3.8 geht näher auf die Bedeutung und die Aufgaben der Krisenbewältigung ein.

[19] Bergauer (vgl. 2001: 7 ff.) erklärt in ihrem Werk die Differenzierung zu Sanierung, Restrukturierung und Turn-Around, die im engen Zusammenhang zum Krisenmanagement stehen, aber für den Verlauf dieser Forschung keine näherer Betrachtung benötigt.
Konkrete Mittel und Instrumente für ein präventives Krisenmanagement werden in Kapitel 3.7 diskutiert.

Abbildung 7 - Krisenmanagement und Krise



(Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 27)

Ein *aktives* Krisenmanagement richtet sich gegen die potentielle und latente Phasen, die noch keine direkte Bedrohung für Unternehmen darstellen und ist somit der Prozess der Krisenvermeidung (vgl. Krystek 1987: 106):

> „Seine Aufgabe besteht darin, nur mögliche oder versteckt bereits vorhandene Krisenprozesse durch gedankliche Vorwegnahme und zukunftsorientierte Kompensation oder Früherkennung und präventive Bekämpfung möglichst zu verhindern.“ (ebd.)

Die potentielle Krisenphase wird durch das <u>antizipative</u> Krisenmanagement mittels dieser „gedanklicher Vorwegnahme“ (vgl. Krystek 1987: 107; Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 27) stark gesteuert. Anhand konkreter Prognosen sowie darauf aufbauenden Alternativplänen kann ein Zeitgewinn bei einem überraschenden Kriseneintritt ermöglicht werden (vgl. Krystek 1987: 107).

Das <u>präventive</u> Krisenmanagement, welches Einfluss auf die latente Phase hat, stellt sich auf wahrscheinliche Krisensituationen ein und erstellt für diesen Fall frühzeitig Krisenpläne (vgl. Reineke 1997: 20 ff. *in* Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 27). Mittels entwickelter Frühwarnsysteme sowie der Planung, Umsetzung und Evaluation von Präventivmaßnahmen sollen latente Krisen vermieden werden (vgl. Krystek 1987: 107).

Das *reaktive* Krisenmanagement will hingegen akute Krisenphasen bewältigen und ist dabei eher von passiver Natur (vgl. ebd.: 106). Im Gegensatz zum aktiven Krisenmanagement, wo mittels Früherkennung potenzielle Krisenherde erkannt und verhindert werden, befasst sich das reaktive Krisenmanagement mit bestehenden Krisen: „Seine Aufgaben bestehen in einer Zurückschlagung akuter Unternehmenskrisen oder der Milderung ihrer unausweichlichen (destruktiven) Wirkungen.“ (Krystek 1987: 106).

Der Begriff der Repulsivmaßnahmen wird in den Wirtschaftsmedien häufig verwendet, wenn vom betriebswirtschaftlichen Krisenmanagement gesprochen wird. Die akut/beherrschbare Phase wird mittels Planung, Realisation und Kontrolle durch das repulsive Krisenmanagement beeinflusst (vgl. Bergauer 2001: 8). Hierbei wird von einer erfolgreichen Zerschlagung der Krise ausgegangen (vgl. Krystek 1987: 107).

Bei Misserfolg dieser Maßnahmen, setzt das liquidative Krisenmanagement ein. In der akuten/nicht beherrschbaren Phase wird dem nicht mehr überlebensfähigen Unternehmen die Liquidation vorgegeben (vgl. Bergauer 2001: 8). Die Mittel und Instrumente des übrigen Krisenmanagements haben keine Wirkung gezeigt. Daher muss eine ‚planvolle Liquidation’ beginnen, die durch geplante Vorgänge betroffene Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden, Lieferanten und weitere Beteiligte vor größeren Verlusten schützt (vgl. Krystek 1987: 108).

In den akuten Krisenphasen können betroffene Unternehmen erhebliche (Image)Schäden davontragen. Daher ist es gerade hier wichtig, das Krisenmanagement einzusetzen (vgl. Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 28). Nun gilt es, den betroffenen Anspruchsgruppen das zu geben, was sie fordern: Informationen. Und damit diese richtig übermittelt werden, muss der Einsatz von Krisen-PR beginnen (vgl. ebd.).

3.2 Begriffsbestimmung: Krisenkommunikation als Teil der PR

In der Literatur sind bereits unzählige Definitionsversuche für „Krisen-PR“ erschienen[20]. Doch konnte die einschlägige Literatur bis heute keine allgemeingültige Definition, Inhalte oder Strategien für Krisen-PR finden (vgl. Forthmann 2008: 281). Basierend auf den Aussagen von Kunczik/Heintzel/Zipfel würden die in der praxisorientierten und wissenschaftlichen Literatur vorgestellten Maßnahmen einer Krisen-PR als Selbstverständlichkeiten einer jeden allgemeingültigen PR gelten (vgl. 1995: 14 ff. *in* Köhler 2006: 76 ff.). Pressearbeit und die Erstellung einer Medienliste seien ohnehin maßgebliche Instrumente einer klassischen PR. So auch präventive Maßnahmen einer Krisen-PR, die „(...) bereits im Normalfall das Fundament der Öffentlichkeitsarbeit eines vorausschauenden Unternehmens (...)“ (Kunczik/ Heintzel/ Zipfel 1995: 15 *zit. nach* Köhler 2006: 77) bilden müsse. Dies ist ersichtlich, da die zentralen Komponenten eines jeden Unternehmens wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit bereits langfristig und frühzeitig durch PR-Aktivitäten abgesichert werden müssen. Unternehmen, die diese Kommunikationsarbeit nicht im Vorfeld geleistet haben, müssen sich in der akuten Krisenphase klaren Nachteilen stellen (vgl. Köhler 2006: 77). Eggert setzt die Krisen-PR sogar mit dem Issues Management gleich und spricht von Krisen-PR Tools wie etwa Pressekonferenzen, PR-Anzeigen und weitere (vgl. Eggert 2000: 37).

Nach Köhler ist Krisen-PR somit fester Bestandteil der klassischen PR im Krisenkontext (vgl. Köhler 2006: 77.). Weitere Autoren unterstützen dies mit folgenden formulierten Definitionen: Nach Herbst ist die Krisen-PR „die herkömmlichen Public Relations während einer gefährlichen, die Existenz der Organisation bedrohenden Situation.“ (vgl. Herbst 2003: 2) Bühler scheint mit ihrer eine der für diese Forschung adäquatesten Definitionen zu finden: Sie spricht von einem „(...) Management von interner und externer Kommunikation durch PR-Strategien und PR-Tools“ (Bühler 2003a: 42) und sieht die Krisenkommunikation als „(...) Stärkung des Krisenmanagement über Maßnahmen der Public Relations – über Kommunikation, Information, Vertrauen und den Aufbau eines positiven Images.“ (Bühler

[20] In der Literatur lassen sich unzählige Definitionsversuche von „Public Relations“ (kurz: PR) finden. Versuche einen Überblick über die zahlreichen Definitionen zu geben, lassen sich in Köhler (vgl. 2006), Piwinger/ Zerfaß (vgl. 2007), Mast (vgl. 2008), Kunczik (vgl. 2002), Fiedler (vgl. 1994: 218 ff.) und Zerfaß (vgl. 2010) finden.

2000: 19 *zit. nach* Forthmann 2008: 281 f.) Fiedler definiert dennoch ganz konkret: „Eine erfolgreiche Kommunikation in der Krisenvermeidung und –vorsorge muß über den klassischen Einsatz von PR-Instrumenten hinausgehen." (Fiedler 1994: 220) Orientiert an organisationsbezogenen und gesellschaftlichen Perspektiven, ist die Krisen-PR nach Köhler

> „(...) ein Kommunikationsprozess auf organisations- und gesellschaftspolitischer Ebene, der mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmittel als Frühwarnsystem potenzielle Interessenkonflikte und Krisenherde frühzeitig antizipiert und bewertet und eine problemorientierte kommunikative Auseinandersetzung sowie einen Interessenausgleich zwischen Unternehmen und bewussten und kritischen Teilöffentlichkeiten sowie relevanten Anspruchsgruppen ermöglichen soll." (Köhler 2006: 82)

Die Krisen-PR zeichnet sich als reaktiv aus, da sie erst in Einsatz kommt, sobald die Krise auftaucht (vgl. Forthmann 2008: 281). Doch wie bereits verdeutlicht wurde, sind PR-Strategien, die sich auf die Imageoptimierung beziehen, ständig einzusetzen. Denn „(...) wie glaubwürdig Botschaften eines Unternehmens wirken, hängt zum großen Teil von vorangegangenen Erfahrungen ab, die mit der Unternehmung individuell gemacht wurden." (Forthmann 2008: 281) Wobei sich besonders in Krisenzeiten zeigt sich, wie gut die strategische PR im Vorfeld genutzt wurde[21].

3.3 Kommunikationsziele der Krisen-PR

Das generelle Ziel von Kommunikation ist die Verbesserung der Wahrnehmung von einstellungsrelevanten Eigenschaften[22] (vgl. Harzer 2004: 277). Daher ist es bei der Krisenkommunikation dasselbe Prinzip, jedoch nur spezifischer zugeschnitten auf die jeweilige Krisensituation (vgl. ebd.). Im Allgemeinen wird in der Literatur zwischen ökonomischen und nicht-ökonomischen Zielen unterschieden (vgl. Harzer 2004: 268). Ökonomische Ziele werden monetär ausgedrückt und betreffen vor allem wirtschaftliche Aspekte. Nicht-ökonomische Ziele bewirken

---

[21] Dass Krisenkommunikation somit fester Bestandteil des Krisenmanagements ist, wird in der Literatur immer häufiger beschrieben, wie etwa in Nolting und Thießen (vgl. 2008: 10).

[22] Die Selbstdarstellung oder das „Impression Management" dient der „(...) Herstellung eines bestimmten Ansehens in der öffentlichen Meinung (positives Image, guter Ruf, Beachtung)." (Ebert/ Piwinger 2008: 205). Vergleiche mehr zum Thema Impression Management in Kunczik (vgl. 2002) und Ebert/ Piwinger (vgl. 2008: 205 ff.), zu verwandten Begriffen wie etwa „Reputation Management" Ebert/ Piwinger (vgl. 2008: 205 ff.), Eck (vgl. 2010) und Weinberg (vgl. 2010).

bei den Anspruchsgruppen eine Wissens- und Einstellungsänderung, die dank kommunikativer Maßnahmen stattfindet. Aufgrund der Hindernisse zur Operationalisierung von ökonomischen Zielen, wird in der Wissenschaft und Praxis hauptsächlich von nicht-ökonomischen Zielen gesprochen (vgl. ebd.). Wie bereits ausgeführt, können durch Kommunikation Imageveränderungen stattfinden, die zwar einen langwierigen Entwicklungsprozess benötigen, aber dennoch möglich sind. Harzer geht davon aus, dass Kommunikation das Kaufverhalten ebenso beeinflusst (vgl. Harzer 2004: 269). Dies birgt die Vermutung in sich, dass die Einstellung gegenüber Unternehmen positiv beeinflusst und die Einstellung von Anspruchsgruppen als kommunikative Zielgröße gesehen werden kann (vgl. ebd.).

„Im Zentrum einer Krisenkommunikation muss das Ziel stehen, die öffentliche Vertrauenskrise zu verhindern.“ (Forthmann 2008: 281) Ein Unternehmen muss sich im Krisenfall auf Gerüchte, weitere Negativ-Berichte in der Öffentlichkeit und auch auf Vertrauensverluste der betroffenen Anspruchsgruppen einstellen. Dies führt zu negativen Assoziationen gegenüber dem Unternehmen oder Produkten und somit auch zu einer Verschlechterung der Einstellung von Anspruchsgruppen (vgl. Harzer 2004: 277). Daher muss die Kommunikation – bereits auch oder gerade deshalb – in Nicht-Krisen-Zeiten stattfinden, um die Einstellungen zum Unternehmen in einem positiven Rahmen zu halten und einen Grundstein für die Krisenzeiten aufzubauen. Im Krisenfall können dann nur die Einstellungsaspekte kommunikativ bearbeitet werden, die durch die Krise geschädigt wurden (vgl. ebd.). Diese Problemfokussierung ermöglicht dem Unternehmen nicht nur Zeit- und Kostenersparnisse, sondern speziell auch die Möglichkeit zur Bewältigung der Kommunikationskrise (vgl. Harzer 2004: 277 f.). Für ein Unternehmen ist es daher stets äußerst relevant, die Einstellungen von den spezifischen Anspruchsgruppen zu kennen, um zielgenau agieren zu können (vgl. ebd.).

Die Zielwerte einer Krisen-PR sind insbesondere, der Öffentlichkeit sowie internen und externen Anspruchsgruppen ein transparentes Bild der Krisensituation zu geben. Dabei müssen Ursachen, Verlauf, die Handlungsmöglichkeiten des Unternehmens sowie die (möglichen) Auswirkungen einer Krise kommunikativ vermittelt werden (vgl. Herbst 2003: 2). Mittels Frühwarnsystemen, frühzeitig eingesetztem Issues Management und Risikokommunikation muss die Krisenprävention aktiv gestaltet, latente Krisen gesteuert und Vertrauen sowie Glaubwürdigkeit in der akuten Phase beibehalten werden. Ziel dabei ist es, das Unternehmen oder

Produkt zu schützen und die umgesetzten PR-Strategien während und nach den Krisenphasen zu analysieren und evaluieren (vgl. Bühler 2003a: 42).

3.4 PR als Erfolgsfaktor der Unternehmenskommunikation

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erkannt, kann die PR aufgrund ihrer Charaktereigenschaften das Unternehmenspotential immens fördern und beim Aufbau und der Pflege von Glaubwürdigkeit, Vertrauen und langfristiger positiver Einstellung gegenüber einem Unternehmen eine zentrale Rolle einnehmen[23]. Doch welche Funktionen legt die PR im Rahmen der Unternehmenskommunikation vor, um insbesondere in Krisensituationen erfolgreich beizusteuern? Lecker erstellte hierzu einen Überblick über die Kompetenzen und Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmenskommunikation[24] (vgl. Lecker 2010: 46 ff.):

<u>Dialogische Kommunikation</u>

Verantwortliches Kommunizieren muss wechselseitig gestaltet werden. Einseitige Kommunikation ermöglicht keinen Austausch von Informationen, welches gerade in der Krise und in der allgemeinen Unternehmenskommunikation nötig wäre, weswegen ein Dialog hergestellt werden muss.

> „Wenn Krisen-PR die Weiterführung der PR während einer außergewöhnlichen Situation bedeutet, müssen viele Unternehmen die Grundsätze ihrer Kommunikation überdenken – weg vom Monolog hin zu stärkerem Austausch, um Krisen bereits durch gelungenes Konfliktmanagement abzuwenden.“ (Herbst 2003: 17)

Grunig und Hunt sprachen sich schon früh für das „symmetrische Kommunikationsmodell“ aus, welches den Dialog repräsentiert (vgl. Grunig/ Hunt 1984: 21 *in* Lecker 2010: 46 f.). Burkart erstellte auf Basis der „Theorie des kommunikativen Handelns“ den Ansatz der „verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit“ zur Konfliktlösung mit Bezugsgruppen (vgl. Burkart 2002: 527)[25]. Die Interaktivität zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen zeigt sich für beide Parteien als

---

[23] Zur Bedeutung einer integrierten Kommunikationspolitik siehe Kapitel 4.4.

[24] Lecker (vgl. 2010: 46 ff.) erstellte diese Ansätze im Rahmen der CSR-Kommunikation. Dabei spricht er von dialogischer, transparenter, authentisch/glaubwürdiger, langfristig/strategischer, zurückhaltender und vermittelnder Kommunikation. Zugeschnitten auf die Krisen-PR wurden für diese Forschung die ersten vier Ansätze übernommen.

[25] Kapitel 3.7 setzt sich näher mit dem „verständigungsorientierten Ansatz“ sowie weiteren Theorieansätzen auseinander.

vorteilhaft: Unternehmen profitieren von den gesellschaftlichen Anforderungen und können somit ihre Handlungsaktivitäten anpassen. Anspruchgruppen haben die Möglichkeit sich auszudrücken und sehen das Unternehmen als antastbare Institution, der die öffentliche Meinung wichtig ist. „Ein unternehmenspolitischer Dialog erfordert die Öffnung des Unternehmens gegenüber den vielschichtigen und mitunter widersprüchlichen Anforderungen des externen und internen Unternehmensumfeldes“ (Scherer/ Baumann 2007: 869). Dies stellt gleichzeitig eine Herausforderung an die dialogische Unternehmenskommunikation, da eine wechselseitige Integration stattfindet: Unternehmen in die Gesellschaft und Gesellschaft in das Unternehmen (vgl. Lecker 2010: 48).

Transparente Kommunikation

Wie bereits im vorherigen Verlauf der Forschung beschrieben, muss Kommunikation transparent stattfinden. Für die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen, aber auch insbesondere für die Krisen-PR, ist dies ein zentraler Faktor. Wenn ein Unternehmen Transparenz als Kommunikationskriterium auslässt, bilden sich Anspruchsgruppen und insbesondere Medien ihre eigenen Wahrheiten. Daher ist es in der Verantwortung eines jeden Unternehmens stets transparent zu kommunizieren. Dies erfordert eine Änderung der klassischen Kommunikationsstrategien (vgl. Lecker 2010: 49), wobei auch das Zeigen von Schwäche in Krisenzeiten notwendig sein kann. Unternehmen müssen gerade in Situationen, in denen Kommunikation eine große Rolle spielt und es um Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Image geht, auch ihre Fehler öffentlich eingestehen. Auch in der Corporate Social Responsibility (*kurz* CSR[26])-Kommunikation, müssen Fehlentscheidungen und ähnliches klar definiert und vermittelt werden:

> „Corporate Citizenship erfordert von der Unternehmenskommunikation ein Höchstmaß an Sensibilität und Transparenz sowohl firmenintern als auch nach außen. Und es verlangt auch offensiv mit Unsicherheiten und Unzulänglichkeiten umzugehen.“ (Kiefer/ Biedermann 2008: 123 zit. nach Lecker 2010: 49 f.)

Transparente und dialogische Kommunikation fördert somit das Vertrauen der Anspruchsgruppen in das Unternehmen. Dieser Kommunikationsstil erweist sich sogar als besonders hilfreich: Unternehmen nehmen eine ernstzunehmende Rolle in der Gesellschaft ein, bei der die Öffentlichkeit im Falle von Fehlentscheidungen

[26] Weitere Synonyme: Coporate Citizenship (*kurz* CC) oder Corporate Responsibility (*kurz* CR). Für die Betrachtung des Fallbeispiels in Kapitel 5 wird dies ebenfalls eine Rolle spielen.

sogar über kleine Fehler hinwegsieht (vgl. Scherer/ Baumann 2007: 869). Dieser Vertrauensvorschuss ist der Vertrauenskredit, der bereits in Kapitel 2.3 näher erläutert wurde. In akuten Krisenfällen ist dies wahrscheinlich nicht der Schlüssel, aber immerhin ein Vertrauensfundament, auf dem man aufbauen kann. Ziel der transparenten Kommunikation ist es, „(...) gesellschaftliche Legitimation und eine auf Vertrauen basierende Akzeptanz seitens der Öffentlichkeit zu erreichen." (Lecker 2010: 50)

Glaubwürdige Kommunikation

Aufbauend auf die dialogische und transparente Kommunikation, ist die glaubwürdige Kommunikation wichtiger Bestandteil der Unternehmenskommunikation. Glaubwürdigkeit bedeutet für Unternehmen vor allem die Übereinstimmung von Reden und Handeln (Bentele/ Seidenglanz 2008 *in* Lecker 2010: 51). Dabei darf nur das kommuniziert werden, was auch tatsächlich umgesetzt wird und mit der Unternehmensphilosophie übereinstimmt. Gegenteiliges führt zu negativen Reputationseffekten. Das Problem, welches sich daraus ergibt, ist: fehlerhafte Kommunikation wird durch (Krisen-)Kommunikation an sich nicht wieder vergeben. Die Glaubwürdigkeit verschwindet und die Öffentlichkeit bildet sich aus den zurückgebliebenen Kommunikationsbestandteilen ein neues, zum Teil verschlechtertes Bild, welches einen langwierigen Prozess des regenerierten Reputationsaufbau zur Folge hat.

Strategische Kommunikation

Unternehmen sollten vor allem eines verfolgen: die Beeinflussung einer langfristigen positiven Einstellung der Anspruchsgruppen gegenüber dem Unternehmen. In der Krisen-PR ist dies dank der präventiven Maßnahmen, die bereits lange im Vorfeld einer Krise entwickelt wurden, sowie der Evaluation im Nachfeld möglich, sodass Optimierungen für diese Maßnahmen im Falle einer weiteren Krise vorgenommen werden können. PR an sich ist niemals eine kurzfristige Angelegenheit, es geht stets um die „(...) langfristige strategische Verankerung in den Werten und der Kultur eines Unternehmens." (Lecker 2010: 55) Die Einbindung von Anspruchsgruppen, die Führung eines Dialoges sowie die Vermittlung der eigenen Werte fördern den Aufbau der Beziehungen zwischen Unternehmen und seiner Umwelt (vgl. ebd.).

3.5 Anspruchsgruppen

Krisenkommunikation zielt also auf die Beeinflussung der Einstellung von den Anspruchsgruppen[27] ab. Im Folgenden sollen verschiedene Typen dieser Gruppen vorgestellt werden, da ein Unternehmen von der positiven Einstellung sowie deren Einfluss stark abhängig ist. Weiter werden auch die Medien als Anspruchsgruppe vorgestellt, da diese Informationen an die betroffenen Öffentlichkeiten weitergeben und daher wesentlichen Einfluss auf den Kommunikationserfolg haben (vgl. Harzer 2004: 267). „Die Einstellungen der Adressaten sind in der Krise tendenziell negativ und der Bedarf an Informationen ist sowohl bei den Adressaten als auch bei den Medien außerordentlich hoch." (Harzer 2004: 267) Daher ist die Krisenkommunikation der richtige Weg, um bei der erfolgreichen Überwindung der Krise zu helfen (vgl. ebd.).

<u>Stakeholder/ Teilöffentlichkeiten</u>

> „Any interest group, organization, or individual that is in contact with an organization can, and probably will, evaluate the organization, decide what activities and outputs to assess, and determine the criteria that will be used." (Pfeffer/Salancik 1987: 24 zit. nach Köhler 2006: 58)

Teilöffentlichkeiten stellen gewisse Ansprüche an ein Unternehmen, welches nicht nur Vorteile für das Unternehmen mit sich bringt. Spezielle Anspruchsgruppen können sich in ihren Lebensweisen von den Unternehmensaktivitäten betroffen fühlen und wollen dementsprechend Einfluss auf diese nehmen. Reagieren Unternehmen nicht gewünscht, so kann dies erstens zu Legitimationsdruck und Glaubwürdigkeitsverlusten führen und zweitens auslösende Eigenschaften für eine Krise bereithalten (vgl. Karmasin 2007: 83; Köhler 2006: 58). Für die Definition von relevanten Stakeholdern, kann auch das Issues Management eine Antwort geben: das im Issues Management durchgeführte Monitoring kann die Gruppen feststellen, die sich mit unternehmensrelevanten Themen auseinandersetzen.

> „Dementsprechend muss im Rahmen des Issues Managements eine Bewertung der unterschiedlichen Stakeholder stattfinden: Mit wem lohnt sich der Dialog? Wer

[27] Die Umwelt eines Unternehmens stellt unter bestimmten Voraussetzungen Ansprüche an das Unternehmen. Weitere verwendete Synonyme in der Literatur, die auch im Folgenden synonym verwendet werden: Zielgruppen, Adressaten, Teilöffentlichkeiten, Stakeholder, Bezugsgruppen. Unterschiede zwischen Zielgruppen und Anspruchsgruppen lassen sich bei Matthias Karmasin (vgl. 2007: 81 f.) finden.

kann als Verbündeter gewonnen werden? Welche Gruppierungen oder Einzelpersonen werden auch künftig eine wichtige gesellschaftliche Rolle spielen?“ (Krämer 2008: 153)

Das nach Freeman entwickelte Anspruchsgruppen- / Stakeholder-Konzept[28] beschreibt das Verhältnis zwischen Unternehmen und dessen Umfeld (vgl. Freeman 1983/ 1984 *in* Köhler 2006: 58). Der Begriff Stakeholder wird dabei definiert als interne und externe Gruppen/ Individuen, „(...) die ein legitimes Interesse an einem Unternehmen haben und aufgrund ihres Verhältnisses zum Unternehmen Erwartungen und Ansprüche an dieses stellen.“ (Köhler 2006: 58) Diese lassen sich wiederum abhängig von der Beziehungsart, sowie der Ansprüche an Unternehmen im Folgenden unterscheiden: Interne und externe Gruppen sowie Anspruchsgruppen erster und zweiter Ordnung (vgl. Clausen/ Fichter 1996: 21 *in* ebd.). ‚Primary stakeholder’ (vgl. Carroll 1996: 76 f. *in* Köhler 2006: 58) beschreiben traditionelle Anspruchsgruppen wie Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und Eigentümer. Freeman definiert die primären Stakeholder im engeren Sinne als „(...) Gruppen oder Individuen, von denen das Überleben der Organisation abhängt (...).“ (Freeman 1984 *zit. nach* de Colle 2004: 526) Konkurrenten, Medien, Regierungs- und Verwaltungsstellen sowie Bürgervereinigungen gelten als ‚secondary stakeholder’ (vgl. Köhler 2006: 58). Freeman definiert die sekundären Stakeholder im weiteren Sinne als „(...) jedes Individuum oder jede Gruppe, die auf die Organisation und ihre Aktivitäten einwirken oder selbst von ihr beeinflusst werden kann, was Produkte, Methoden oder Arbeitsabläufe betrifft (...).“ (Freeman 1984 *zit. nach* de Colle 2004: 527) Anspruchsgruppen zweiter Ordnung können immer auch den Status erster Ordnung erreichen können, abhängig vom Problembewusstsein und Aktivitätspotenzial (vgl. ebd.).

Meyer hingegen stellt eine übersichtlichere Unterscheidung zusammen und unterscheidet zwischen wirtschaftlichen (Mitarbeiter als innerorganisationale Stakeholder mit im-/materiellen Anforderungen sowie Kompagnons aus Kapital- & Ab-

[28] Das Stakeholder-Konzept unterteilt die Anspruchsgruppen immer weiter und konkretisiert Gruppen nach geographischen oder inhaltlichen Kriterien (vgl. Köhler 2006: 58). Die Ansprüche und Einstellungen der Gruppen werden abgewogen, um davon abgeleitete Kommunikationsstrategien zu entwickeln, die sich mit diesen Forderungen auseinandersetzen (vgl. ebd.). „Die Kommunikation von Organisation und die Organisation von Kommunikation sollen dabei – vor dem Hintergrund der Medien- und Informationsgesellschaft – im Sinne einer Integration der Organisation in die Gesellschaft und einer Rückkehr derselben in die Organisation strukturiert werden. Öffentlichkeit ist dabei nicht mehr Ziel, sondern ebenso auch Korrektiv unternehmerischer Aktivitäten.“ (Karmasin 2007: 72) Modelle, die den Stakeholder-Ansatz weiterentwickeln lassen sich beispielsweise bei Mast (vgl. 2008: 54 ff.) und Kunczik (vgl. 2002: 241 f.) finden.

satzanforderungen), gesellschaftlichen (gesellschaftliche Ansprüche) und formale (formale Ansprüche, zum Beispiel Gesetzgeber) Typen (vgl. Meyer 1997: 54 *in* Köhler 2006: 59). Abhängig von der Betroffenheit durch Unternehmensaktivitäten, erklärt sich die Legitimität der Anspruchsgruppen (vgl. Dyllick 1992: 43 *in* Köhler 2006: 59).

In ihrer Theorie der situativen Teilöffentlichkeiten unterscheiden Grunig und Hunt (vgl. 1984: 145 *in* Köhler 2006: 59 f.) unter den Gesichtspunkten Problembewusstsein und Aktivitätspotenzial vier Anspruchsgruppen-Typen: Nicht-Teilöffentlichkeiten, latente Teilöffentlichkeiten, bewusste Teilöffentlichkeiten und aktive Teilöffentlichkeiten.

Tabelle 1 - Typen von Anspruchsgruppen

Typ	Problembewusstsein	Aktivitätspersonal
Nicht Teilöffentlichkeiten	-	-
Latente Teilöffentlichkeiten	-	-
Bewusste Teilöffentlichkeiten	+	-/+
Aktive Teilöffentlichkeiten	+	+

(Eigene Darstellung *in Anlehnung* an Grunig/ Hunt 1984: 146 *in* Köhler 2006: 60)

Die Nicht-Teilöffentlichkeit ist von den Unternehmensaktivitäten nicht betroffen und wird daher keine Aktivitäten vornehmen. Auch die latenten Teilöffentlichkeiten fühlen sich nicht betroffen, obwohl sie es jedoch tatsächlich sind. Somit erhebt keiner der beiden Typen den Anspruch, die Unternehmensaktivitäten zu beeinflussen (vgl. Köhler 2006: 60). Die bewusste sowie die aktive Teilöffentlichkeit sind beide unmittelbar von den Unternehmensaktivitäten betroffen und sich auch dessen bewusst. Erstere verzichtet dennoch ebenfalls wie die beiden ersten Typen auf den Einfluss auf das Unternehmen, während Zweitere gewillt ist, ihre Meinung zu vertreten und diese auf das Unternehmen zu projizieren (vgl. ebd.). Die aktive Teilöffentlichkeit kann somit auch andere Typen (insbesondere die nicht- und die latente Teilöffentlichkeit) für ihre Zwecke rekrutieren. Daher ist diese Teilöffentlichkeit nach Bühlers Ansicht die Wichtigste für die Krisenkommunikation, da sich aus diesen Gruppen ‚Pressure Groups' entwickeln können (vgl. Bühler 2003a:

42 f.). Die Teilöffentlichkeiten können sich also in dieser Theorie weiter entwickeln (vgl. Achleitner 1985: 76 *in* Köhler 2006: 60) und einen immensen Einfluss auf das Unternehmen einnehmen. Diese Einflüsse können Druck auf das betroffene Unternehmen legen und daher auch krisenauslösend wirken, weswegen Unternehmen ihre relevanten Zielgruppen definieren und den Verlauf der öffentlicher Meinungsbildung genau analysieren müssen (vgl. Bühler 2003a: 42).

Medien:

Im Optimalfall ist die Krisen-PR bereits fester Bestandteil der klassischen PR-Arbeit eines Unternehmens, wie in Kapitel 3.2 verdeutlicht, da das Medieninteresse bei Krisen ganz besonders groß ist. Medien spielen daher gerade bei der Krisensituation eine zentrale Rolle. Betroffene Unternehmen müssen Medien daher mit Informationen zur Krise bedienen und über Neuerkenntnisse sowie Fortschritte stets auf dem Laufenden halten (vgl. Harzer 2004: 281). Denn „(...) während Zeitungen jahrelang kein Wort über ein Unternehmen verloren haben, wird in der Krise plötzlich ausführlich über das Unternehmen berichtet." (Harzer 2004: 281) Dennoch selektieren Journalisten nach bestimmten Kriterien, inwiefern Neuigkeiten in der Berichterstattung aufgenommen werden. Dieser Selektions-Prozess findet sich in der Gatekeeper-Forschung wieder. Das von Kurt Lewin (vgl. 1947) erstmalig erstellte Konzept wurde 1950 von David Manning White auf die Nachrichtenauswahl überschrieben (vgl. Burkart 2002: 276 ff.). Journalisten (*hier:* Gatekeeper) führen diesen Filterungs-Prozess aus und entscheiden daher, welche Mitteilungen medial verbreitet werden[29]. Der Ansatz fand abermals Kritik, da das Individuum hier zu sehr im Mittelpunkt steht. Robinson (vgl. 1973: 346 *in* Burkart 2002: 277) betrachtet das Individuum dennoch als Teil einer aus vielen Ressorts bestehenden ‚Nachrichtenbürokratie'. Die Literatur weist einen weiteren Selektions-Ansatz auf, der eher auf die Nachrichteninhalte eingeht, als auf die subjektive Wahrnehmung eines Journalisten: die Nachrichtenwert-Theorie. Dieser Ansatz nach Galtung und Ruge evaluiert den Nachrichtenwert nach verschiedenen Kriterien, welche sich in den zwölf Nachrichtenwertfaktoren gliedern (vgl. Burkart 2002: 279 f.).

Galtung und Ruge beschreiben verschiedene Zusammenhänge, um die Wirkungsweise der Faktoren zu schildern (vgl. Galtung/ Ruge 1965: 71 f. *in* Knödler 2005:

[29] Nennenswert ist der von Robinson (vgl. 1973) gestaltete theoretische Ansatz zur Gatekeeper-Forschung, in der drei Erklärungsmodelle beschrieben werden, die den Selektionsprozess näher beleuchten (vgl. Robinson 1973: 345 ff. *in* Burkart 2002: 276 f., Köhler 2006: 65).

83; Köhler 2006: 66; Kunczik/ Zipfel 2005: 249):

- Je eher die Nachricht den Faktoren entspricht, desto wahrscheinlicher wird es publiziert (*Selektionshypothese*).
- Je mehr Faktoren zustimmen, desto berichtenswerter ist die Nachricht (*Additivitätshypothese*).
- Sollte eine Nachricht nicht auf alle Faktoren zustimmen, müssen andere Faktoren dafür umso stärker zutreffen, damit der Publikationswert vorhanden ist (*Komplementaritätshypothese*) .
- Die bestimmenden Merkmale des Nachrichtenwerts werden betont (*Verzerrungshypothese*).
- Selektion und Verzerrung sind auf allen Stufen de Nachrichtenflusses vorhanden. Dabei wird der Fluss von der ersten Beobachtung bis zur Veröffentlichung der Nachricht gesprochen. Die Wirkungen von Selektion und Verzerrung nehmen mit jedem Übermittlungsstadium zu (*Replikationshypothese*).

Tabelle 2 - Nachrichtenwertfaktoren nach Galtung und Ruge

Nachrichtenwert	Anforderung
Frequenz	*Übereinstimmung vom zeitlichen Ablauf eines Ereignisses sowie der Erscheinungsperiodik des Mediums.*
Schwellenfaktor (Intensitätszunahme)	*Zur Wahrnehmung eines Ereignisses muss der Schwellenwert der Auffälligkeit überwunden werden.*
Eindeutigkeit	*Eindeutige und überschaubare Ereignisse werden eher publiziert.*
Bedeutsamkeit (Nähe, Betroffenheit, Relevanz)	*Eine größere persönliche Betroffenheit fördert den Nachrichtenwert.*
Konsonanz (Erwartung, Wünschbarkeit)	*Größere Übereinstimmungen zwischen Ereignis und vorhanden Vorstellungen und Erwartungen begünstigt den Publikationswert.*
Überraschung (Unvorhersehbarkeit, Seltenheit)	*Unvorhersehbare Ereignisse, die im Rahmen der Erwartungen überraschend sind, haben den wahrscheinlichsten Nachrichtenwert.*
Kontinuität	*Ereignisse, die bereits Aufmerksamkeit in den Medien erhielten, werden (auch anhand neuer Informationen über das Ereignis) weiterhin betrachtet.*
Variation	*Ereignisse, die die Variation und Ausbalancierung einer Berichterstattung fördert, mindern ihren Nachrichtenwert.*
Bezug zu Elite-Nationen	*Ereignisse, die bekannte, prominente Nationen betreffen, steigern ihren Nachrichtenwert progressiv.*
Bezug auf Elite-Personen	*Ereignisse, die bekannte, prominente Personen betreffen, steigern ihren Nachrichtenwert progressiv.*
Personalisierung	*Die Darstellung von menschlichen Schicksalen erhält großes Medieninteresse.*
Negativismus	*Bei Negativ-Schlagzeilen, also beispielsweise Krisen, ist das Medieninteresse besonders hoch.*

(vgl. Galtung/Ruge nach Schulz 1995: 331 *in* Köhler 2006: 67)

In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich auch weitere Ansätze zu Nachrichtenwerten finden. Begründet von Östgaard in 1965, wurde die Nachrichtenwert-Theorie von Galtung und Ruge näher ausgebaut und schließlich von Schulz systematisiert und in der Empirie umgesetzt (vgl. Burkart 2002: 279). So entwickelte Östgaard drei Faktoren, auf denen die obigen Zwölf basieren (vgl. Burkart 2002:

279 f.):

Einfachheit – einfache Ereignisse haben einen hohen Nachrichtenwert. Andernfalls ändern Journalisten die Nachrichten auf einfache Inhalte ab.

Identifikation – Hier werden die Faktoren „Bezug zu Elite-Nationen/ Personen“, „Kontinuität“ und „Bedeutsamkeit“ miteinander verbunden. Das Medieninteresse wird anhand bekannter Themen mit prominenten Nationen / Personen, Betroffenheit und Nähe zu den Rezipienten geschmückt.

Sensationalismus – Die Faktoren „Personalisierung“ und „Negativismus“ finden sich hier wieder. Das Medieninteresse ist besonders bei dramatischen Nachrichten hoch.

Ziel der Nachrichtenwerte ist es einerseits, die Aufmerksamkeit der Rezipienten zu erhalten, aber andererseits auch den Journalisten die Selektion zu erleichtern: „Je mehr eine Meldung dem entspricht, was Journalisten für wichtig und mithin berichtenswerte Eigenschaften der Realität halten, desto größer ist ihr Nachrichtenwert.“ (Schulz 1976: 30 *zit. nach* Köhler 2006: 68)

Die Intensität von Themen in der Medienberichterstattung bestimmt, worüber Rezipienten nachdenken (vgl. Scheufele 2007: 115). „Gemäß dem Agenda Setting-Ansatz werden Themen von Rezipienten umso bedeutsamer empfunden, je stärker diese in der Medienberichterstattung aufgegriffen und hervorgehoben werden.“ (McCombs/ Shaw 1972 *zit. nach* Röttger 2007: 387). Das Agenda Setting ist ein Phänomen der Massenmedien (vgl. Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 222). Mast setzt das Agenda Setting in Zusammenhang mit dem Issues Management und erklärt, dass der Fokus der beiden Ansätze „(...) auf die systematische Frühaufklärung über potenzielle Streitfragen“ (Mast 2008: 358) gerichtet ist. Mit Hilfe von aktiven, kommunikativen Maßnahmen der PR können Unternehmen jedoch einen Einfluss auf die Agenda von Medien nehmen (vgl. ebd.; Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 222).

Für Unternehmen bedeutet der hohe Nachrichtenwert ihrer Krise gleichzeitig Chance und Risiko (vgl. Harzer 2004: 282): Generell kann man also davon ausgehen, dass das Medieninteresse sehr hoch ist bei Krisenfällen. Somit werden aus dem Unternehmen versandte Informationen fast immer in den Medien veröffentlicht, nachdem sie den Selektionsprozess durchlaufen sind. Unternehmen haben somit die Chance, die Öffentlichkeit anhand der Medien über Fortschritte und neue Erkenntnisse zu informieren und parallel persönliche Kommunikationsziele

durchzusetzen (vgl. ebd.). Es lauern allerdings auch Gefahren für das Unternehmen: So erreichen Medien nicht nur Informationen, die vom Unternehmen selbst versendet wurden sondern auch von externen Quellen, die nicht unbedingt immer der Wahrheit entsprechen. Das Kommunikationsmanagement fordert hier eine schnelle Reaktion seitens des Unternehmens, um größeren Schaden sowie der Entstehung von Gerüchten entgegen zu wirken (vgl. ebd.). Des Weiteren erwähnt Harzer die Notwendigkeit einer wohldurchdachten Informationsaussendung: Zu optimistische Unternehmen, die den Krisenverlauf zu positiv abwägen und daher frühzeitig Mitteilung über den möglichen Verlauf dieser geben, scheitern oftmals an der Realität. Muss ein Unternehmen eine Meldung revidieren, entstehen sofort Zweifel an der Glaubwürdigkeit (vgl. ebd.). Daher ist es stets am wichtigsten, nur wahre Informationen auszusenden. Journalisten beobachten die Krisensituation mit Adleraugen und überprüfen daher jede eingegangen Information ganz genau: „Sie befürchten, dass Unternehmen versuchen, ihre Situation zu beschönigen." (Harzer 2004: 282) Diese Intensität der Journalisten zeugt vor allem aus der kritischen Einstellung gegenüber dem Unternehmen in Krisenfällen (vgl. ebd.).

3.6 Die öffentliche Meinung

„Public Relations ist (...) die gesellschaftlich lizensierte Möglichkeit, öffentliche Meinung mitzugestalten (...)." (Rolke 2008: 195) In der von Noelle-Neumann konzipierten Theorie der Schweigespirale wird davon ausgegangen, dass sich Menschen vor der Isolation fürchten und nicht mit ihrer persönlichen Meinung zu konkreten Themen zu einer Minderheit gehören wollen (vgl. Noelle Neumann 1982/ 2001 *in* Scheufele 2007: 113). Um dabei die Meinungsführung definieren zu können, beobachten die Menschen ihre Umwelt und somit auch die Medien (vgl. ebd.). „Je häufiger und einheitlicher die Medien eine Meinung stützen, desto eher glauben die Anhänger der von den Medien nicht unterstützen Meinung, zur Minderheit zu gehören und verschweigen daher ihre eigene Überzeugung." (Scheufele 2007: 113) Der sich darauf entwickelnde Spiralprozess wandelt die vorherrschende Meinung der Medien zur öffentlichen Meinung um. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass das Thema ausgiebig in den Medien diskutiert wird und dass sich die Menschen ausreichend mit Argumenten versorgt fühlen (vgl. ebd.). Die öffentlichen Meinungen werden daher als „(...) herrschende Meinungen unter den Öffent-

lichkeitsakteuren, also denen, die das Publikum wahrnehmen kann“ verstanden (Neidhardt 1994: 7 *zit. nach* Kunczik/ Zipfel 2005: 195). Gehrau operationalisiert die öffentliche Meinung als veröffentlichte Meinung (vgl. 2009: 88) und spricht von einer „(...) Gesamtheit der in den Massenmedien publizierten Meinungen, und zum anderen (...) [von einem] Meinungsklima, also der feststellbaren Meinungsverteilung in der Bevölkerung.“ (Gehrau 2009: 88)

Merten vertritt die These, dass sich Menschen in der Gegenwart Anderer anders verhalten (vgl. Merten 1999: 255). Für die öffentliche Meinung bedeutet dieser Umstand, dass grundsätzlich jedes Individuum weiß, dass es sich um eine Fiktion handelt, sich aber dennoch an diese anpasst (vgl. ebd.). Zerfaß betont unterdessen, dass von individuellen Ansichten des Publikums zu unterscheiden ist:

> „(...) die Einflusschancen ökonomisch potenter und prominenter Akteure sorgen im Zusammenspiel mit massenmedialen Problematisierungsroutinen dafür, dass die wahrgenommene Mehrheitsmeinung von den tatsächlichen Ansichten der Bürger abweichen kann.“ (Zerfaß 2010: 202)

Dabei können jedoch auch Gegenschwimmer existieren, die sich aufgrund der öffentlichen Meinung erst recht zu ihrer persönlichen Meinung bestärkt fühlen – dies jedoch nur dann, wenn eine Mehrheitsmeinung anerkannt wird (vgl. ebd.). Auch Merten beschreibt, dass die öffentliche Meinung im Vergleich zur privaten Meinung viel komplexer strukturiert ist, da sie die Berücksichtigung durch Einzelne von Meinungen anderer (also die ‚herrschende Meinung’) erfordert (vgl. Merten 1999: 240). Merten fasst den Begriff der öffentlichen Meinung[30] daher folgendermaßen zusammen:

> „Öffentliche Meinung in der Mediengesellschaft wird systemisch als neuzeitliche Struktur von Kommunikation definiert, die nicht mehr auf Wahrhaftigkeit und Authentizität, sondern stattdessen auf Unterstellung von Wahrhaftigkeit, also eben auf Meinungen aufbaut und die Forderung nach Wahrheit durch die nach Akzeptanz ersetzt.“ (Merten 1999: 242)

---

[30] Zu weiteren Diskussionspunkten zum Thema der öffentlichen Meinung siehe unter anderem Scherler (vgl. 1999: 56 f. *in* Scharr 2010: 42), der betont, dass nicht alle Medien die Meinung formen, sondern nur vereinzelte Medien als Meinungsführer fungieren. Diese dienen unter anderem als Informationsquelle für andere Journalisten (vgl. ebd.). Dabei sei nicht die Leseranzahl relevant sondern die Position im Mediensystem: „Die Meinungsführermedien entfalten so eine multiplikative Wirkung im Mediensystem, die über den Kreis ihrer Rezipienten weit hinausreicht und das gesamte Mediensystem umfassen kann.“ (vgl. ebd.) Siehe auch Köhler (vgl. 2006: 37), die von öffentlichen Anliegen spricht, die sich gleichzeitig zu Issues entwickeln und somit Krisenpotenzial für Unternehmen bergen.

3.7 Ansätze zur Krisenprävention

Kapitel 3.7 ist nun bereits näher auf die Bedeutung eines frühzeitigen und im Voraus gestalteten Kommunikationsplans eingegangen. „Krisenmanagement umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle von Vorbeugung, Vorbereitung, Bewältigung und Nachbereitung einer Krise.“ (Bühler 2003b: 617) Im Folgenden werden daher mögliche Frühwarnsysteme, präventive Maßnahmen wie Issues Management und Risikomanagement sowie zwei PR-Konzepte im Krisenkontext, die unterschiedliche Verfahren zu Krisenprävention bieten, vorgestellt, die einen bewältigenden und vermeidenden Einfluss auf die Krise nehmen können[31].

3.7.1 Frühwarnsysteme

Köhler stellt als Frühwarnsysteme die System- und Umweltanalysen vor, die bereits lange vor der Krise und somit als Element der täglichen Öffentlichkeitsarbeit mögliche Krisenpotentiale identifizieren und die Anforderungen der Anspruchsgruppen beobachten (vgl. Köhler 2006: 83 ff.). Frühzeitige Krisenpläne durchlaufen mögliche Krisenprozesse und spielen bestimmte Szenarien durch, um bereits vorab einen Handlungsrahmen festlegen zu können. Solche Krisenszenarien sowie strukturierte Notfallpläne sind adäquate Faktoren eines Krisenplanes (vgl. ebd.). Es ist Unternehmen zwar nicht möglich, den vollen Rahmen einer Krise vorherzusehen, dennoch können anhand des allgemeinen Krisenverlaufs auf das Unternehmen zugeschnittene Krisensituationen nachempfunden werden. Krisenpläne haben somit einen hohen Stellenwert in der Früherkennung: Unternehmen, die dieses Instrument nicht oder nur kaum nutzen, sind potentiell krisenanfälliger als die aktiv nutzenden Unternehmen (vgl. Mitroff/ Pauchant/ Finne/ Pearson 1989 *in* ebd.: 84). Bei der Entwicklung von Krisenplänen wird zwischen der Konzeptionsphase sowie der Realisierungsphase unterschieden (vgl. ebd.: 84 ff.):

Konzeptionsphase: Die Ergebnisse einer Ist-Soll-Analyse werden hier ausgewertet. Hauptaufgaben sind die Definition des Problems, Identifikation von Zielen und der konkreten Anspruchsgruppen sowie der gedanklichen Schöpfung takti-

[31] In der Literatur lassen sich weitere Ansätze zu Präventivmaßnahmen in Krisenzeiten finden. Biesiadecka (vgl. 2009: 123 ff.) geht in ihrem Aufsatz beispielsweise näher auf weitere Maßnahmen wie Konfliktmanagement, Katastrophenkommunikation sowie Beschwerdemanagement ein.

scher Handlungsmöglichkeiten. Dabei wird erneut unterschieden:

- Reaktive Öffentlichkeitsarbeit – die aktuelle Ist-Situation soll erhalten bleiben.
- Proaktive Öffentlichkeitsarbeit – frühzeitiger Kommunikationseinsatz zur Krisenvermeidung.

Die Form der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens (vgl. Dyllick 1992: 118 ff. *in* ebd.) spielt eine wichtige Rolle bei der Unterscheidung zwischen reaktiver und proaktiver Öffentlichkeitsarbeit:

- Ergebnis-Verantwortung: Konsequenzen der Unternehmensaktivitäten werden in der Nacharbeit legitimiert.
- Prozess-Verantwortung: Unternehmensaktivitäten werden verantwortlich kommuniziert. Ex ante – gesellschaftliche Anspruchsgruppen (sowie Markt und Politik) beeinflussen im Vorhinein Entscheidungsprozesse. Ex post – Bedürfnisse und Anforderungen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen werden erfasst und beeinflussen im Nachhinein die Unternehmensaktivitäten.

Die reaktive Öffentlichkeitsarbeit in der Ergebnis-Verantwortung zeigt zwar die Ergebnisse des Unternehmenshandelns auf, die Anspruchsgruppen können jedoch keinen Einfluss darauf nehmen, weshalb die Einbüßung selbstbestimmter Handlungsoptionen befürchtet wird (vgl. ebd.). Die proaktive Öffentlichkeitsarbeit in der Prozess-Verantwortung plant ex post die öffentlichen Ansprüche mit ein, ex ante wird den Anspruchsgruppen aktive Beeinflussung zugesprochen. In der latenten und potenziellen Krisenphase ist dies eine Präventivmaßnahme, die anders als die reaktive Öffentlichkeitsarbeit krisenvorbeugend agiert (vgl. Köhler 2006: 85).

Realisierungsphase: Die Ergebnisse der ersten Phase werden umgesetzt. Die proaktive Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht eine offene Kommunikation, "(...) die sich an den Informationsbedürfnissen der Öffentlichkeit und der Medien zu orientieren hat." (Köhler 2006: 85) Es muss alle positiven wie auch negativen Tatbestände der Krise kommunizieren und somit transparent agiert werden. Röglin schreibt der interaktiven Kommunikation eine große Relevanz zu, sodass Unternehmen eine hohe öffentliche Akzeptanz erhalten, welche sich in Form von Vertrauen und Glaubwürdigkeit ausdrückt (vgl. 1990: 39 *in* ebd.)

Wie bereits oben näher betrachtet, benötigt das Präventionsmanagement eine frühzeitige Kommunikationsaktivität. Diese muss bereits in der potenziellen oder akuten Krisenphase beginnen, da die Öffentlichkeit auf verspätete (somit also in aku-

ten Krisenphasen) Kommunikation eher verunsichert reagiert. „Zudem wirken offene Kommunikationsstrategien nur langfristig krisenpräventiv und führen kaum zum Erfolg, wenn das Unternehmen erst im Fall einer akuten Krise damit beginnt“ (Köhler 2006: 85). Das Zurückhalten essentieller Informationen über die Krisensituation führt zu Misstrauen und gehört damit zu den häufigsten Fehlern einer Krisen-PR. Köhler beschreibt dabei die Ambivalenz der erforderlichen Kommunikationspolitik (vgl. Köhler 2006: 86): Eine gnadenlos offene Kommunikation kann neue Kritik hervorreizen und würde somit eine neue Krisenkommunikation benötigen.
Diese multiplen Ausgänge einer strategischen Kommunikationspolitik weisen auf die Bedeutung frühzeitiger Kommunikation hin, sodass das betroffene Unternehmen eine einflussreiche Position im öffentlichen Diskurs einnimmt (vgl. Hoffjann 2001: 269 f. *in* ebd.).

Bühler unterteilt die Krisenprävention in drei Aufgabenbereiche (vgl. Bühler 2003b: 617 ff.; Bühler 2003a: 43 ff.): Issues Management, Risikokommunikation sowie Antizipative Strategien. Krisen-PR ist dabei Schnittstelle zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit. Das Issues Management definiert die gesellschaftlich relevanten Themen und Bedürfnisse, während das Risikomanagement auf sensible gesellschaftliche Themen eingeht, die beispielsweise ökologischer oder medizinischer Herkunft sind (vgl. Bühler 2003a: 43). Die antizipativen Strategien halten konkrete PR-Konzeptionen für Krisenszenarien bereit. Mittels proaktiver Krisenkommunikation können Glaubwürdigkeit und Vertrauen aufgebaut werden, welche sich auf das Unternehmen, Mitarbeiter sowie deren Produkte/ Dienstleistungen widerspiegeln (vgl. Bühler 2003b: 617). Bühler weist ebenfalls auf die Bedeutung von Scanning und Monitoring[32] im Internet hin, um beispielsweise ‚Hatesites’ ausfindig zu machen[33] und die öffentliche Meinung abzuwägen (vgl. Bühler 2003a: 43).

[32] Kapitel 4.6 erläutert die Begriffe Scanning und Monitoring sowie deren Unterscheidung.
[33] ‚Hatesites’ beschreiben Websites, auf denen User Ihre Abneigung gegenüber einem bestimmten Unternehmen auslassen. Beispiel: Die Flugkette Ryanair wird auf der Website http://www.ihateryanair.org/ (aufgerufen am: 15. August 2011) aufgrund vieler verschiedener Issues negativ dargestellt. Dies möge aufgrund von Extra-Kosten für das Gepäck oder ähnlichem sein.

3.7.2 Issues Management

Wiedemann und Ries definieren das Issues Management als

> „das Bestreben von Unternehmen, Anliegen von Anspruchsgruppen, die sich auf das Aktionsfeld eines Unternehmens (...) auswirken können, frühzeitig zu identifizieren, deren ‚Karriere' bzw. Haltung entsprechender Stakeholder im Unternehmenssinne gezielt zu beeinflussen und dort entsprechende unternehmenspolitische Korrekturen einzuleiten, wo die (voraussichtliche) Issues-Entwicklung dies erfordert." (Wiedemann/ Ries 2007: 285)

Unternehmen tauchen immer häufiger in dem Fokus der Öffentlichkeit auf. Daher müssen Unternehmen stets mit vielfachen Bewertungen von unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen rechnen, dessen Prozess der Erkennung als Issues Management bezeichnet wird (vgl. Wiedemann/ Ries 2007: 285). In der bereits beschriebenen Situations- und Umweltanalyse werden unternehmensrelevante Issues beobachtet und analysiert. Bühler beschreibt das Issues Management „(...) als Früherkennung von Themen in der handlungsrelevanten Umwelt von Unternehmen (...) mit dem weitergehenden Ziel, durch Generierung von Deutungsmustern den eigenen Handlungsspielraum zu bewahren." (Bühler 2003a: 43) Das Issues Management kann zweifelsfrei als eine Maßnahme der Öffentlichkeitsarbeit /PR gesehen werden, da hier die proaktiven Kommunikationsstrategien im Vordergrund stehen (vgl. Merten 2001: 42 *in* Köhler 2006: 87).

Issues beschreiben mögliche Reizthemen, die noch keine Lösung vorzeigen (vgl. Wiedemann/ Ries 2007: 285). „Issues sind Anliegen von Anspruchsgruppen, die, wenn sie die öffentliche Meinung prägen, Konflikte für ein Unternehmen erzeugen." (ebd.) Diese Konflikte können sich in Krisen entwickeln und halten daher hohes Schädigungspotenzial für das Unternehmen bereit, da sie das Potenzial haben, öffentliche Diskussionen und Debatten auszulösen (vgl. Johanssen/ Dujíc 2008: 200 f.). Zunächst nur schwach erkennbar, kann das Scanning und Monitoring der Anspruchsgruppen zur Identifikation der Issues verhelfen (vgl. Bühler 2003a: 43). Als Bestandteil der Frühaufklärung[34] lässt sich dieses Scanning und Monitoring über Presse-Clippings, Befragungen sowie Internetrecherche erreichen (vgl. ebd.). Ganz im Sinne der Anspruchsgruppen-Typen nach Grunig und Hunt[35], können aktive Teilöffentlichkeiten andere Teilöffentlichkeiten mobilisieren und

---

[34] Bühler (vgl. 2003a: 43 f.) unterscheidet das Issues Management zwischen Frühaufklärung und Steuerung der Deutungsmuster.

[35] Kapitel 3.5 ging bereits näher auf die Anspruchsgruppen-Typen ein.

somit die spezifischen Ansprüche in der Öffentlichkeit thematisieren, sodass dies nun geradlinig zu einer Schädigung des Unternehmens führen kann (vgl. Wiedemann/ Ries 2007: 286; Köhler 2006: 60). Latente Issues können anhand von explorativen Methoden erkannt werden, wie etwa durch qualitative Inhaltsanalysen, Gruppen- oder Experteninterviews (vgl. Bühler 2003a: 43). In Hinblick auf die Steuerung der Deutungsmuster beschreibt die frühzeitige Erkennung von Issues einen großen Erfolgfaktor für das Unternehmen (vgl. ebd.).

Das Issues Management verlangt nach folgenden aufeinander aufbauende Untersuchungsperspektiven (vgl. Wiedemann/ Ries 2007: 285 f.)[36]:

- Beobachtung: Veränderungen in der Umwelt sowie Risikopotenzial definieren.
- Priorisierung: Prioritäten an die verschiedenen Issues verteilen[37] und den Start der Unternehmensaktivitäten festlegen.
- Entwicklung von Optionen: Eruieren von Präventivmaßnahmen.
- Bearbeitung: Die Maßnahmen müssen zur Beeinflussung von Issues umgesetzt und Krisenpläne entwickelt werden.
- Kontrolle: Evaluation des Erfolgs der Maßnahmen. Issues-Entwicklung analysieren und eventuelle strategische Änderungen vornehmen.

Gesellschaftliche Veränderungen können dank des Issues Management frühzeitig erkannt werden und in die strategische Kommunikationsplanung mit eingebunden werden. Aufgrund der zumeist unübersichtlichen Menge an Issues muss eine Auswahl der unternehmensrelevantesten Issues getroffen werden (vgl. Wiedemann/ Ries 2007: 299).

Issues können auch Chancen für das Unternehmen bereithalten. Aufgrund der Früherkennung können Unternehmen auf diese eingehen und somit ihren Anspruchsgruppen Vertrauen und Sicherheit vermitteln oder sich aber auch zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu sichern (vgl. Rolke 2001: 237). Die Doppeldeutigkeit einer Krise mit seinen Chancen und Gefahren beschreibt auch Liebl (2000: 8 *in* ebd.): Gefahren zeichnen sich durch die schwierigen, konfliktbringenden Issues-Entwicklungen ab, welche mittels PR-Aktivitäten gesteuert werden, Chancen er-

---

[36] Lütgens (vgl. 2002: 98, 147 *in* Köhler 2006: 89) geht in seinem Modell von einem sechsstufigen Prozess aus, in der 1. die Suche und Identifizierung nach relevanten Issues, 2. die Priorisierung dieser Issues, 3. eine detaillierte Analyse der priorisierten Issues, 4. die Entwicklung einer Strategie zur Bearbeitung dieser Issues, 5. die Umsetzung der Kommunikationsmaßnahmen und 6. die Evaluation der Ergebnisse stattfindet.

[37] Wiedemann und Ries (vgl. 2007: 293) gehen näher auf die Beurteilungsmerkmale von Issues ein und unterscheiden zwischen Relevanz, Issue-Typ, Reichweite, Betroffenheit, Entwicklungsgrad, künftige Entwicklung sowie Schadensart und Schadenspotential.

geben sich durch positive Möglichkeiten in der Trend-Entwicklung, die mittels Marketing betreut werden. Rolke selbst unterscheidet dabei zwischen latenten und virulenten Issues (vgl. Rolke 2001: 237 f.). Dabei werden bestimmte Kompetenzansprüche an das Unternehmen gestellt, um diese Issues zu bearbeiten: Latente negative Issues zeigen einen Risikoüberhang auf und erfordern „Deaktualisierungskraft“. Latent positive Issues wiederum weisen einen Chancenüberhang auf, der ein qualifiziertes und ein auf Aufmerksamkeit konzentriertes Themenmanagement verlangt. Virulent negative Issues benötigen eine strategische Krisen-Kommunikationskompetenz, um potentielle Bedrohungen abzuweisen. Virulent positive Issues lösen hingegen ein willkommenes Verhalten aus und erfordern eine Agenda Building-Kompetenz[38].

3.7.3 Risikokommunikation

Der Begriff „Risiko“ wurde bereits im vorherigen Verlauf der Arbeit genauer definiert[39]. Darauf aufbauend finden sich nun einige Begriffsbestimmungen für die Risikokommunikation: Bühler beschreibt die Risikokommunikation als eine „(...) Kommunikation über Risiken als potenzielle Krisenfaktoren (...), die mit unternehmensspezifischem Handeln zu tun haben.“ (Bühler 2003a: 44). Biesiadecka bezeichnet die Risikokommunikation als „(...) Kommunikationsmaßnahmen, in denen hypothetische Schäden im Zusammenhang mit den strategischen Entscheidungen des Unternehmens thematisiert werden.“ (Biesiadecka 2009: 125) Sie betont jedoch, dass die antizipative Prävention auch auf akute, Gefahren- und Naturrisiken zu beziehen ist (vgl. Biesiadecka 2009: 125). Risikokommunikation kann somit erst dann Bestandteil von präventiven Kommunikationsmaßnahmen sein, wenn diese Faktoren berücksichtigt worden sind (vgl. ebd.). Gleich dem Issues Management, definiert und bewertet das Risikomanagement die potenziellen Risiken, testet die Risikosensibilität im Unternehmensumfeld und durchleuchtet den existierenden Risikobestand des Unternehmens (vgl. Bühler 2003a: 44). Mittels einer darauffolgenden Evaluation, können Schwächen und Stärken sowie Risiken und Chancen abgewogen werden (vgl. Wiedemann 2000: 16 ff. *in* ebd.). Zumal lässt sich eine weitere Gemeinsamkeit der beiden Präventivmaßnahmen finden: die Dialogorientierung – „Die Methode des ‚kooperativen Diskurses’ kann dabei

[38] Burkart (2002: 253 f.) geht in seinem Werk näher auf den Begriff des Agenda Building-Ansatzes ein.
[39] Siehe näheres dazu Kapitel 2.2

helfen, einer Dichotomisierung des Risikos in der Medienberichterstattung und in der öffentlichen Meinung entgegenzuwirken.“[40] (Bühler 2003a: 44) Eine Operationalisierung der Methode lässt sich mithilfe eines Beteiligungsverfahren anhand einer Two-Way Communication beziehungsweise einer ermöglichten Wortmeldung der Anspruchsgruppen erreichen (vgl. ebd.). Ein Tool dieses Verfahrens wäre etwa ein runder Tisch oder ein Mediationsverfahren (vgl. ebd.). Die Ergebnisse dieser Untersuchungen werden mit denen des Issues Management in einem Krisenplan zusammengefasst[41].

3.7.4 Antizipative Strategien und Krisenmanagement-Tools

Die Aufgabe der PR ist es in Krisenzeiten auch operative Themen zu bearbeiten (vgl. Bühler 2003a: 44): konkrete Kommunikationsplanung sowie die Auseinandersetzung mit Krisenszenarien, Festlegung personeller und technischer Strukturen, internes Manual als Leitfaden für Mitarbeiter, Entwicklung einer „Task Force“ und die Sicherstellung des „One-Voice-Prinzips“. Bühler entwickelte einen vier-Phasen-Ansatz, der die Krisen-PR-Planung wiederspiegelt (vgl. Bühler 2003a: 44 f.):

1. *Problemdefinition* – dank einer Ist-/Soll-Analyse können Fakten erarbeitet werden. Diese werden mittels Markt- und Meinungsforschung sowie der Berücksichtigung von Eigen- und Datenbankrecherchen durchgeführt.
2. *Analytische Phase* – die gewonnenen Fakten werden nun konfiguriert und in einer SWOT-Analyse[42] berechnet.
3. *Strategische Phase* – Kommunikationsziele sowie die strategische Umsetzung werden definiert und die Informationsinhalte, Zielgruppen und Positionierung bestimmt.
4. *Phase der Taktik* – die spezifischen Instrumente werden nun hinsichtlich Budget und Zeitfaktoren eingeplant. Anschließend findet eine Evaluation

---

[40] Renn, Kastenhol (vgl. 1998: 179 ff.) und Ruhrmann (vgl. 1992: 13) gehen näher auf diese Dichotomisierung ein (*in* Bühler 2003a:44). Bühler selbst beschreibt diese Methode als älteres Modell der von Burkart und Probst entwickelten verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit (vgl. ebd.). Dieser Ansatz wird im weiteren Verlauf der Forschung näher erläutert.

[41] Nach Töpfer existieren fünf Gattungen der PR: Prävention, Früherkennung, Kriseneindämmung und Schadensbegrenzung, Recovery als Neustart sowie Lernen aus der Krise. Hinsichtlich der Krisenprävention, findet sich das Risikomanagement und das Issues Management in den ersten beiden Gattungen wieder (vgl. Töpfer 1999:157 ff. *in* Biesiadecka 2009: 125.)

[42] Die SWOT-Analyse ist die Abwägung von Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen. Es setzt sich aus den Begriffen Strengths, Weaknesses, Opportunities und Threats zusammen (vgl. Kotler 2010: 172).

des Einsatzes statt.

Biesiadecka unterscheidet des Weiteren folgende Kommunikationsmaßnahmen (Biesiadecka 2009: 134 ff.):

- *Discovery-Prävention* – Überwachung potenzieller Krisenbereiche, Früherkennung und Identifizierung von Issues und Krisensymptomen. Nützliche Instrumente gehen von Tests (unter anderem zur Kontrolle kommunikativer Maßnahmen), Frühwarnsysteme (Monitoring und Marktforschung) über Lifestyle-Analysen (Analyse von Werte- und Verhaltenssystemen der Öffentlichkeit), Issues Tracking (Beobachtung öffentlicher, unternehmensrelevanter Themen) bis hin zum Beschwerdemanagement. Das Issues Management ist zentraler Part der Discovery-Prävention.
- *Case-Prävention* – Verhindern der akuten Krisenphase und des Krisenausbruchs. Instrumente sind unter anderem Diskussionsrunden mit relevanten Anspruchsgruppen, Diskussions- sowie Dialogforen, wobei das Issues Management ebenfalls einen zentralen Part in der Case-Prävention einnimmt.
- *Standardprävention* – Vorbereitung auf unternehmenstypische Krisenverläufe mittels Alternativplänen. Folgende Instrumente sind dabei hilfreich: Krisenpläne, Darksites, Schwarzes Brett für Mitarbeiter, Checklisten, Krisenhandbuch.
- *Aktive Prävention* – Umsetzung der Standardprävention in der akuten Krisenphase, um Katastrophen vorzubeugen. Die Medienarbeit ist hier von zentraler Bedeutung. Instrumente sind dabei unter anderem: Pressemeldungen, -konferenzen, Intranet und Internet.

Der bereits definierte Begriff des Krisenmanagements umfasst unterschiedliche Tools und Instrumente, um sie in Krisenzeiten anzuwenden, welche schon im Vorfeld strategisch entwickelt werden müssen, damit der Einsatz in der Krise zeitnahe geschehen kann.

Das *Krisenhandbuch* gilt in der Literatur häufig als das wichtigste Tool des Krisenmanagements (vgl. Johanssen/ Dujíc 2008: 201). Die Ambivalenz einer Krise ermöglicht niemals eine Prävention im vollständigen und perfekt geplanten Ausmaß, die das Vorkommen einer Krise für immer aufhalten kann. Dennoch gibt es gewisse Strukturen und Vorgänge, die es erlauben, interne und externe Risiken und Konflikte sowie das komplette Ausmaß einer Krise zu mindern. Auch *Krisenplan* genannt, sind dort Regeln und Handlungsrichtlinien sowie die verantwortlich handelnden Personen bestimmt, die im Krisenfall ihre Geltung zugesprochen be-

kommen. Abläufe, die im Vorhinein bereits durchgespielt wurden, werden in dem Handbuch detailliert dargestellt. Dies ermöglicht eine verbesserte Steuerung des Krisenverhaltens (vgl. Besson 2008: 260). In der Lebensmittelbranche haben Unternehmen genaue Vorschriften, wie sie beispielsweise bei einem Produktrückruf zu reagieren haben (vgl. Krämer 2008: 155). Dort werden Zeiten, Verantwortliche und Vorgänge genau definiert, sodass jeder Mitarbeiter weiß, wie er sich wann zu verhalten hat (vgl. ebd.: 156). Hinsichtlich des Einsatzes von Kommunikation wird in einem Krisenplan genau definiert, wer zu welchen Anspruchsgruppen spricht und dass auf das „One-Voice-Prinzip" zu achten ist, welches in der Regel als Aufgabe des Pressesprechers gilt. Bei Personenschäden oder schwerwiegenderen Krisen müssen jedoch die Führungspersonen in die Öffentlichkeit treten, um die Betroffenheit glaubwürdig zu kommunizieren (vgl. ebd.). Anhand vorgefertigter Texte, die im Krisenplan enthalten sind, können Ansprachen an die Öffentlichkeit zeitnahe stattfinden (vgl. Hofmann/ Braun 2008: 140).

Für kommunikativ Repräsentanten, die in Krisenfällen aktiv werden sollen, wird ein *Medientraining* eingerichtet, indem nicht nur die korrekte Formulierung von Informationen erprobt wird, sondern auch die richtige Körpersprache und Kleidung (vgl. Krämer 2008: 157). „Die Authentizität in Mimik, Gestik und Sprache signalisiert Glaubwürdigkeit." (ebd.) Journalisten erkennen ‚Schauspieler' und zögern nicht, ihre Unglaubwürdigkeit in der Berichterstattung unterschwellig zu vermerken. In Hinblick auf die Medien müssen den Journalisten stets lückenlose Informationen geliefert werden, sodass ein Misstrauen gegenüber dem Unternehmen vermindert oder sogar verhindert werden kann. „Only bad news is good news" sollte nicht der Leitsatz eines Unternehmens werden (vgl. Hofmann/ Braun 2008: 141). Für Medien bedeuten Negativ-Schlagzeilen grundsätzlich ein größeres Publikumsinteresse, daher müssen Unternehmen stets transparente Informationen bieten, damit Journalisten keine Lücken oder Fehler aufdecken (vgl. ebd.). Neujahr (vgl. 2005: 123) empfiehlt folgende Tools für die Medienkommunikation: Mediengespräche, Pressekonferenzen, Pressemitteilungen, Pressemappen, Interviews und Statements, Grafiken und Fotos, Website mit eigener „Presse"-Seite und einer „Darksite"[43].

Ein interessantes, aber erschütterndes Ergebnis ergab eine Studie von news aktuell (vgl. news aktuell 2006) in der festgestellt wurde, dass jeder dritte Pressesprecher

[43] Siehe dazu Kapitel 4.6 „Krisenpräventive Maßnahmen 2.0"

kein Gehör bei der Geschäftsführung findet, wenn es um kommunikative Vorschläge geht. Nur 44,5 % der befragten Unternehmen stimmen Kommunikations- beziehungsweise Presse-Angelegenheiten mit ihrem Pressesprecher ab. Der Einfluss auf die kommunikativen Inhalte wird demnach äußerst selten vom Presseverantwortlichen übernommen.

Das *Krisentraining* ist die Umsetzung von Krisenplänen. Das frühzeitige Durchspielen einer Krise mithilfe eines Trainings ist die Grundlage eines jeden Krisenhandbuchs. Diverse Übungen erlauben die Funktionalität der Theorie auch in der Praxis, welches anhand folgender Faktoren aufgebaut ist (vgl. Besson 2008: 260): Grundlagentraining – umfasst Kommunikation und Teambildung; Theorie – konzentriert sich auf Planung, Gestaltung und Sensibilisierung; Praxisübungen – anhand eines Medientrainings werden Krisenfälle vorgeübt. Die Führungskräfte bestimmen dabei, welche Abteilungen welche Übungen wie häufig durchlaufen müssen (vgl. ebd.). Dieser Maßstab erlaubt das intensive Training und die Entwicklung von Verantwortlichen. Das Simulieren einer Krise ermöglicht strukturelle Vorgehensweisen, die immer wieder geübt werden müssen, damit in Krisenfällen ein Automatismus besteht.

Im *Krisenstab* finden sich die Verantwortlichen der wichtigen Abteilungen wieder und präsentieren eine „Task Force“ (vgl. Krämer 2008: 155). Diese hat zur Aufgabe, im Gremium schnell wichtige Entscheidungen zu treffen, die unter anderen Umständen (wie etwa Mitarbeiterversammlung) zeitlich nicht möglich wären sowie als Ansprechpartner für Mitarbeiter zu agieren. Wichtigste Mitglieder sind dabei der Pressesprecher, mindestens ein Vorstandsmitglied, ein Verantwortlicher aus der Rechtsabteilung und aus der Revision (vgl. ebd.)[44], sowie auch externe Berater, die eine objektive und professionelle Sicht bieten können (vgl. Hofmann/ Braun 2008: 140). Speziell für diesen Zweck eingerichtete Räumlichkeiten sind die *Krisenzentren* (vgl. ebd.: 157).

Vorbereitung von Informationsmaterialien: PR-Tools wie voreingerichtete Darksites im Internet (vgl. Bühler 2003a: 44) können die Öffentlichkeit und Medien schnell mit den wichtigsten Informationen bedienen. Für die Öffentlichkeit wären des Weiteren folgende Instrumente interessant: Broschüren, Internet-Auftritt, Dialogkommunikation, Fachvorträge, Geschäftsbericht, Tag der offenen Tür.

---

[44] Jedoch können auch Mitglieder aus der Personalabteilung, Betriebsrat etc. sein (vgl. Krämer 2008: 156).

„Public Relations begin at home“, wie oft in der Literatur zitiert, zeigt das Verständnis, dass Mitarbeiter auch Zielgruppen in einer Krise sind, die es zu informieren gilt. Sie könnten ihre Einstellung auch nach außen tragen, indem sie beispielsweise streiken oder ähnliches. Dies wäre für ein Unternehmen in Krisenzeiten fatal. Daher muss die Kommunikation auch intern ansetzen und der Dialog gesucht werden. Dies bestätigt auch Neujahr: „Je motivierter ein Mitarbeiter und je stolzer er auf seinen Arbeitsplatz ist, desto höher sein Beitrag zum Unternehmenserfolg und desto positiver und loyaler auch seine nach außen vertretene Meinung.“ (Neujahr 2005: 121). Instrumente für die Mitarbeiterkommunikation sind daher unter anderem: Intranet, Schwarzes Brett, Black Box für Beschwerden, Krisenhandbuch, Krisenplan, Telefon-Infozentrale, Krisenübungen, Mitarbeiterzeitung, um nur einige zu nennen (vgl. Biesiadecka 2009: 132).

3.7.5 PR-Konzepte zur Krisenprävention

Biesiadecka unterscheidet zwischen dem organisationsorientierten und dem gesellschaftsorientierten Ansatz (vgl. 2009: 60 ff.). Ersterer beschreibt den Wert von PR für den Unternehmensumsatz. Unternehmen, die sich in der Krise befinden, verfolgen mit dem Einsatz von krisenpräventiver Krisenkommunikation insbesondere „(...) die Sicherung der strategischen, überlebensrelevanten Ziele des Unternehmens.“ (Biesiadecka 2009: 61) Diese strategischen Ziele sind in dem organisationsorientierten Ansatz vor allem die ökonomischen Erfolge (vgl. ebd.). Der gesellschaftsorientierte Ansatz befasst sich mit der Krisenkommunikation als Vermittlungspunkt zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen (vgl. ebd.). Wie auch an der Vielzahl der Definitionsversuche von „Public Relations“ erkennbar, befassen sich die meisten auch gleichzeitig mit dem Begriff, der dem deutschen Terminus der „Öffentlichkeitsarbeit“ entspricht (vgl. ebd.)[45]. Dieser Begriff verdeutlicht bereits die Bedeutung der Öffentlichkeit für die PR. Krisenprävention richtet sich also nicht nur auf ökonomische Faktoren, sondern insbesondere auch auf die Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Für diese Forschung steht dieser Ansatz aufgrund seines Interaktivitäts-Anspruches insbesondere im Mittelpunkt. Im Folgenden werden daher zwei Ansätze näher beleuchtet, die sich auf die kri-

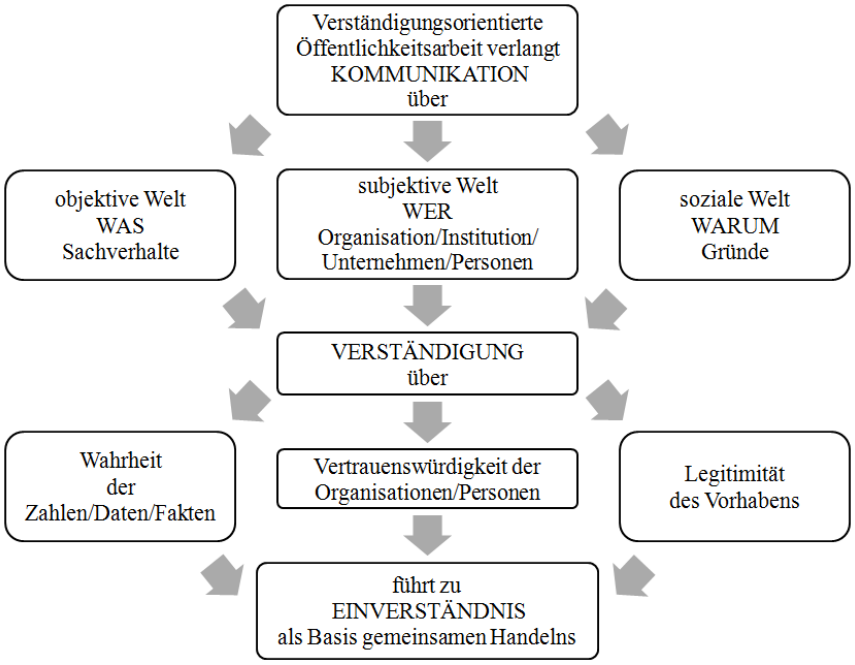
[45] Oeckl (1964) erhielt die Urheberschaft des eingedeutschten Begriffes „Öffentlichkeitsarbeit“ (vgl. Burkart 2002: 292): „Öffentlichkeitsarbeit ist das Phänomen, das Arbeit mit der Öffentlichkeit, in der Öffentlichkeit und für die Öffentlichkeit bedeutet.“ (Oeckl 1976: 19 *in* Biesiadecka 2009: 62)

senpräventive Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen beziehen.

3.7.5.1 Die verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit (VÖA)

Der von Burkart und Probst entwickelte Ansatz besagt, dass ein auf einem Dialog basierendes Konzept zur Konfliktlösung mit Bezugsgruppen führt. Der handlungstheoretische Ansatz basiert auf einer Untersuchung von PR-Aktivitäten zur Planung von zwei Sonderabfalldeponien in Niederösterreich von 1991 (vgl. Burkart 1995: 55; Burkart 2002: 446). Die Veränderungen der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen sowie die Konflikte von Werten und Interessen zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen sind Grundlage des VÖA (vgl. Köhler 2006: 99). Burkart spricht von einer „echten Verständigungsbereitschaft“ (vgl. Burkart 2002: 446) zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit, um Interessenskonflikte zu bewältigen. Aufbauend auf der ‚Theorie des kommunikativen Handelns’ nach Habermas, dient die PR als symmetrische Kommunikation, die auf ein Einverständnis zwischen den Kommunikationspartnern abzielt (vgl. Köhler 2006: 100). Probst und Burkart gehen davon aus, dass „(...) jeder kommunikativ handelnde Teilnehmer eines Verständigungsprozesses um die Gültigkeit bestimmter universaler Ansprüche weiß (...)“ (Kunczik 2002: 298). Diese Geltungsansprüche sind: Verständlichkeit (= verständliche, korrekte Ausdrucksweise), Wahrheit (= Existenz der Thematik muss vom Kommunikationspartner anerkannt werden), Wahrhaftigkeit (= transparente Selbstdarstellung, ohne Absicht der Täuschung seines Gegenübers) und Richtigkeit (= Äußerungen müssen auf wechselseitig anerkannten Werten und Normen basieren) (vgl. ebd.: 298; Burkart 2002: 437 f.).

Abbildung 8 – Ziele verständigungsorientierter Öffentlichkeitsarbeit



(Burkart 1996: 256 *in* Kunczik 2002: 299)

„Verständigung kann also nur auf der vorausgesetzten Basis dieser gemeinsam anerkannten Geltungsansprüche zustande kommen." (Burkart 2002: 439) Sollte dieses Einverständnis über die Geltungsansprüche nicht vollständig existieren und werden Ansprüche angezweifelt, so wird dieses auf einer Meta-Ebene selbst zum Kommunikationsgegenstand (vgl. Burkart/ Probst 1991: 61 *in* Köhler 2006: 100). Mit Berücksichtigung der drei Welten (Wirklichkeitsdimensionen) nach Habermas wird analytisch erkundet, auf welcher Ebene kommuniziert wird, damit eine Verständigung stattfinden kann (vgl. ebd.): Die objektive Welt befasst sich mit dem Interesse des PR-Verantwortlichen, die subjektive Welt mit den Unternehmens- / Zielgruppeninteressen und die soziale Welt mit der Legitimität der Interessen des PR-Verantwortlichen.

Ein Diskurs findet nur dann statt, wenn beide kommunikativ Handelnden eine ideale Sprechsituation anerkennen, die eine symmetrische und gleichberechtigte Kommunikation erlaubt (vgl. Burkart 2002: 527; Köhler 2006: 100 f.): „Das bedeutet, dass sie (kontrafaktisch!) eine völlig ausgewogene Chancengleichheit bei der Wahrnehmung etwaiger Dialogrollen unterstellen (...)" (Burkart 2002: 527) Beteiligte Anspruchsgruppen haben somit die Möglichkeit, die Wahrheit der Mitteilungen, die Wahrhaftigkeit der Intentionen und die Richtigkeit der Interessen anzuzweifeln (vgl. ebd.: 447). Burkart sieht den Diskurs nur als einen Bestandteil

eines Vier-Phasen-Prozesses, welcher die phasenspezifische Erfolgskontrolle der Kommunikation mittels entstandenem Maßstab ermöglicht (vgl. ebd.: 448).
Mit den Phasen Information, Diskussion, Diskurs und Situationsdefinition können Teilziele eines Kommunikationsprozesses stattfinden (vgl. Burkart 2002: 448; Köhler 2006: 101 ff.; Scheufele 2007: 100 f.):

Die *Informationsphase* ist die einseitige, asymmetrische Kommunikation des Unternehmens, um transparente Informationen sowie konkrete Interessen des Unternehmens an die Anspruchsgruppen zu vermitteln. Hinsichtlich der objektiven Welt werden die Interessen der Organisation sowie thematische Sachverhalte definiert, während in Bezug auf die subjektive Welt die Ziele sowie die Verantwortlichkeiten der Organisation zu klären sind und in der sozialen Welt muss eine Legitimation der Rechtmäßigkeiten von Unternehmensinteressen sowie der moralischen Zweckmäßigkeit dargelegt werden.

Die *Diskussionsphase* stellt den zweiseitigen Kontakt zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen her und zielt auf eine Auseinandersetzung über die relevanten Sachverhalte und Interessen beider Parteien ab. Ein Konsens ist hier bereits möglich, jedoch eher selten. In Bezug auf die objektive Welt werden Fachbegriffe und Konsequenzen der Unternehmenspläne geklärt. Die subjektive Welt wird öffentlich nicht ausgetragen. Die soziale Welt diskutiert die Angemessenheit von Legitimation und Rechtmäßigkeit.

Die *Diskursphase* befasst sich mit nicht konsensfähigen Themen. Anspruchsgruppen sind in dieser Phase meist nicht mit den Unternehmensinteressen einverstanden. Diese problematischen Streitpunkte werden durch Argumente zu einem gegenseitigen Einverständnis geführt. Ziel ist „(...) die gemeinsame Festlegung eines Verfahrens zu (diskursiven) Prüfung des Wahrheitsgehalts aller Sachverhalte sowie die normative Richtigkeit (Legitimität) des vertretenen Interesses.“ (Burkart/ Probst 1991: 65 *zit. nach* Köhler 2006: 102)

Die ideale Sprechsituation fordert hierbei symmetrische Kommunikation, wobei die letzte Phase der *Situationsdefinition* die Inhalte und Bedingungen des zustande gekommenen Konsenses kommuniziert. Ziel ist die Überprüfung dieses Einverständnisses in Hinblick auf die allgemeinen Ziel der PR (vgl. Köhler 2006: 102). Dabei sollte ein Einverständnis zwischen den beiden Kommunikationspartnern hinsichtlich der Inhalte sowie der Legitimität der Interessen bestehen. „Dort, wo die Wahrheit der Aussagen angezweifelt, der Organisation misstraut oder ihr Vor-

gehen als illegitim bezeichnet wurde, sind Defizite im Verständigungsprozess vorhanden.“ (Köhler 2006: 103)

Der VÖA versteht eine Krise daher nicht nur als Risiko, sondern auch als Chance, da die aktive Auseinandersetzung mit den relevanten Anspruchsgruppen stattfindet (vgl. Burkart/ Probst 1991: 71 *in* ebd.). Der Ansatz besagt, dass die interpersonale Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen der massenmedial vermittelten PR weit überlegen ist, da ein Einverständnis zwischen den Betroffnen nur durch einen Dialog herbeigeführt werden kann (vgl. Dorer/ Marschik 1995: 33 *in* Köhler 2006: 103). Die Herbeiführung eines gegenseitigen Einverständnisses ist jedoch in Hinblick auf gesellschaftliche Krisen nicht immer möglich. Burkart (vgl. 1993: 51 *in* Köhler 2006: 103) rät daher, nicht auf eine Konsens-Illusion zu zählen. Der rationale Konsens wäre hierbei hilfreich zur Interessensidentifikation. Kritik wird jedoch laut, wenn es um die Weiterführung in einer solchen Situation geht, in der „Einigkeit über die Uneinigkeiten“ (Röttger 2010: 38) zwischen den Kommunikationspartnern besteht[46].

Dennoch ist der VÖA ein hilfreicher Ansatz zur aktiven Kommunikation zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit im Sinne der Krisen-PR. Anspruchsgruppen haben somit Einfluss auf die Unternehmensaktivitäten. Gleichzeitig ermöglicht der Dialog einen Interessensausgleich und eine problemorientierte Auseinandersetzung, die krisenpräventiv wirken kann (vgl. Köhler 2006: 104). Für die onlinegestützte Krisen-PR ist dies deshalb relevant, da sich die Frage stellt, wo Anspruchsgruppen im Internet erreicht werden können und wie der Dialog dort stattfinden kann (vgl. ebd.).

3.7.5.2 Das situative, zweiseitige Modell exzellenter Public Relations

Als Modell eines Krisenpräventionsmanagements, weist das situative, zweiseitige Modell exzellenter Public Relations Handlungsmöglichkeiten für eine Krisen-PR-Strategie auf (vgl. Köhler 2006: 94). Entwickelt im Verlaufe der „Excellence Studie“ nach Grunig, Grunig und Dozier (vgl. 1996), ist das organisationstheoretische Modell auf den Interessensabgleich zwischen Unternehmen und seinen relevanten Zielgruppen konzentriert (vgl. *in* Köhler 2006: 94): Es basiert auf dem Stakehol-

[46] Müller-Schöll geht darüber hinaus und kritisiert die Widersprüchlichkeit zwischen verständigungsorientierter und erfolgsorientierter Kommunikation (vgl. 1995: 44 *in* Köhler 2006: 104), die Habermas aber in seiner ‚Theorie des kommunikativen Handelns’ unterscheidet. Siehe dazu Näheres in Röttger (vgl. 2010: 40 f.), Bentele/ Liebert (vgl. 1995) und Köhler (vgl. 2006: 104).

der-Ansatz nach Freeman (vgl. 1984) und bezieht sich auf die Vierer-Typologie der PR nach Grunig und Hunt (vgl. 1984). Die Vier Modelle unterscheiden sich in Hinblick auf ihre Kommunikationsrichtung, die einseitig oder zweiseitig stattfindet, sowie ihre Kommunikationsziele, die asymmetrisch oder symmetrisch sein können (vgl. Köhler 2006: 94).

Das *Publicity-Modell* weist eine einseitige, asymmetrische Kommunikation auf, die stark auf den Kommunikator zentriert ist. Dieser geht dabei nicht auf einen Dialog mit seinen Anspruchsgruppen ein, sondern verfolgt das Ziel, eine höhere Aufmerksamkeit und Publizität für das Unternehmen zu erreichen. Zentrale Anspruchsgruppe hierfür sind die Medien, da dort eine große Resonanz erzielt wird (vgl. ebd.). Der Weg zum Ziel ist daher, den Selektionsprozess der Journalisten zu berücksichtigen und sich an den Nachrichtenwertfaktoren zu orientieren. Grunig und Hunt (vgl. 1984: 22 *in* ebd.) vergleichen das Publicity-Modell daher auch mit der Propaganda, da die vermittelten Informationen nicht immer der Wahrheit entsprechen. Die Evaluation, die nur quantitative Reichweitenmessungen beinhaltet, findet nur selten statt (vgl. Köhler 2006: 95).

Das Modell der *Informationstätigkeit*, auch Public Information genannt (vgl. Grunig/ Hunt 1984: 22 *in* ebd.), ist ebenfalls ein einseitiger, asymmetrischer Kommunikationsprozess. Die Anspruchsgruppen werden mit Informationen versorgt, die wie auch im Publicity-Modell, nur positive Inhalte über das Unternehmen beinhalten (vgl. Grunig/ Grunig/ Dozier 1996: 200 *in* Köhler 2006: 95). Die Reaktionen der Zielgruppen sind dabei irrelevant. Die Evaluation findet nur selten anhand von Verständlichkeitsstudien statt.

Das *asymmetrische Kommunikationsmodell* findet zweiseitig statt. Das Unternehmen will mittels seiner PR qualitativ wertvolle Informationen aussenden, die eine Einstellungsänderung bei den Anspruchsgruppen hervorbringen soll. Dabei wird nach dem zweiseitigen Kommunikationsprozess die Wirkungsforschung zur Evaluation eingesetzt. Die Rückmeldung der Zielgruppen wird berücksichtigt, wobei ein Austausch zwischen Zielgruppen und Unternehmen stattfindet. Da die Informationen nur für das Unternehmen genutzt und nicht für die Anspruchsgruppen werden, spricht man hier von einer Kommunikationsform die als „imbalanced“ beschrieben wird (Grunig/ Hunt 1984: 22 *in* Köhler 2006: 95).

Das *symmetrische Kommunikationsmodell* ist ein zweiseitig orientierter Ansatz, der den Dialog zwischen Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen anvisiert

und dabei auf Verständnis und Akzeptanz aufbaut. Dabei ist das Ziel, dass der gleichberechtigte Meinungsaustausch zwischen beiden Parteien, der nicht nur gleichzeitig Frühwarnsystem ist, sondern auch krisenbewältigende Lösungen mit sich bringen kann, stattfindet. Dabei werden Meinungen und Anforderungen der Anspruchsgruppen berücksichtig und in die Unternehmensaktivitäten eingebaut, stets unter der Voraussetzung, dass die Anforderungen mit der Unternehmensphilosophie und den Unternehmensinteressen harmonieren (vgl. Grunig/ Grunig/ Dozier 1996: 201 f. *in* Köhler 2006: 96).

Tabelle 3 - Charakteristika der Vierer-PR-Typologie

	Modell 1: Publicity	**Modell 2: Informations-tätigkeit**	**Modell 3: Asymmetrische Kommunikation**	**Modell 4: Symmetrische Kommunikation**
Zweck	Propaganda	Informations-verbreitung	Überzeugen auf Basis wissenschaft-licher Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis
Kommunika-tionsart	Einweg	Einweg	Zweiweg	Zweiweg
Kommunika-tionsmodell	Sender => Empfänger	Sender => Empfänger	Sender <=> Empfänger	Gruppe <=> Guppe
Art der Forschung	Kaum vorhanden; quantitativ (Reichweite)	Kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien	Programmfor-schung, Einstellungs-evaluierung	Prgroammfor-schung, Verständnis-evaluierung
Anteil der Organisatio-nen, die das Modell heute anwenden	Etwa 15 %	Etwa 50 %	Etwa 20 %	Etwa 15 %

(vgl. Grunig/ Hunt 1984: 22 *in* Köhler 2006: 96)

Die Modelle mussten sich im Laufe der Zeit immer wieder Kritikern stellen (vgl. Köhler 2006: 96), wobei insbesondere das symmetrische Modell ins Auge gefasst wurde, da die praktische Umsetzung der Idee einer gleichberechtigten Zwei-Weg-Kommunikation nur als „normative ideal“ gesehen werden konnte (vgl. Grunig 2001: 13). Miller geht davon aus, dass die symmetrische Kommunikation die Per-

suasionstheorie[47] herausfordern wolle und dass es die asymmetrische Kommunikation ist, welche die Natur der PR widerspiegelt (vgl. Miller 1989 *in* Grunig 2001: 13). Van der Meiden (vgl. 1993 *in* Grunig 2001: 13) spricht sich ebenfalls gegen das symmetrische Modell aus, da es unrealistisch wäre, die Unternehmensinteressen hinten anzustellen. Grunig macht in seinem Aufsatz deutlich, dass gerade die symmetrische Kommunikation die Unternehmensinteressen fördert, da „(...) organizations get more of what they want when they give up some of what they want." (Grunig/ White 1992: 39 *zit. nach* Grunig 2001: 13) Und auch die Persuasionstheorie sei in dem Modell immer noch von großer Bedeutung. Der Unterschied liege nur darin, dass die professionelle PR zu einigen Zeiten das Unternehmen und zu anderen Zeiten die Öffentlichkeit überzeugen müsse: „If persuasion occurs, the public should be just as likely to persuade the organization's management to change attitudes or behaviour as the organization is likely to change the public's attitudes or behaviour." (Grunig/ Hunt 1984: 23 *zit. nach* Grunig 2001: 13) Hinsichtlich der Machtmöglichkeiten der Anspruchsgruppen wurde das Modell insbesondere kritisiert, da dem Unternehmen immer die Vormachtstellung zugeschrieben werden müsse und dass den Anspruchsgruppen somit nur die Idee eines potenziellen Einflusses vorgetäuscht würde. In Bezug auf die Krisen-PR weist Grunig darauf hin, dass symmetrische Kommunikation nicht in einer idealen Situation stattfindet, in denen beide Parteien immer harmonisch aufeinander zugehen. Im Gegenteil: Solche Dialoge finden meist dann statt, wenn es Unstimmigkeiten gibt und eine Debatte über Themen geführt wird. Aber gerade in solchen Situationen ist der Dialog fähig mittels Zuhören, Überzeugungen sowie Beziehungsaufbau Lösungsansätze für eine effektive Krisenbewältigung zu finden (vgl. Grunig 2001: 18).

Das situative, zweiseitige Modell exzellenter PR entwickelte sich aus dieser Vierer-Typologie heraus und basiert, wie bereits erwähnt, auf der empirischen Untersuchung der Excellence Studie. Betroffene Anspruchsgruppen und Unternehmen handeln in dem situativen Modell kooperativ (vgl. Biesiadecka 2009: 63). Ziel ist es, Beziehungen zueinander aufzubauen und gemeinsam eigene Interessen durchzusetzen.

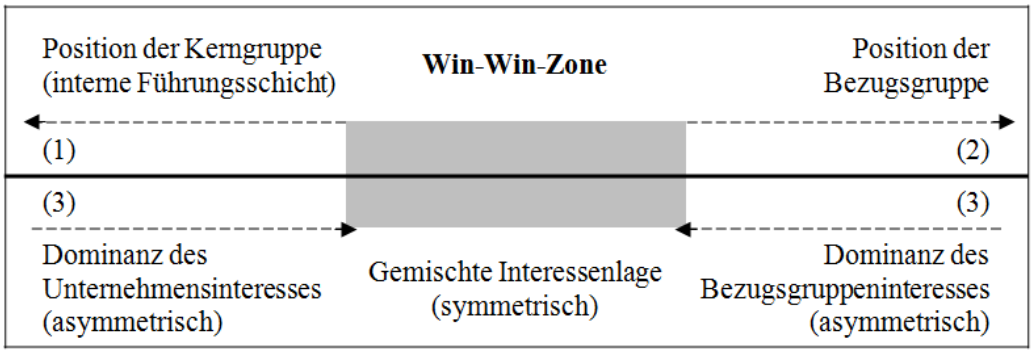
> „Exzellente PR ist an symmetrischer Kommunikation als ‚ethischem Bezugsrahmen' orientiert, greift aber je nach Situation auf unterschiedliche Taktiken zurück

[47] Beiträge zur Persuasionstheorie lassen sich in Ronneberger/ Rühl (vgl. 1992: 135), Scheufele (vgl. 2002: 112) und Bierhoff (2002: 588 ff.).

(vgl. ebd.)[Anmerkung HM: Kunczik 2002: 284]. Das heißt, dass man sich von Fall zu Fall auch asymmetrischer Kommunikation bedient, wenn diese als ‚Überzeugen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnis' verstanden wird (ebd.)." (Biesiadecka 2009: 63)

Für den langfristigen Aufbau von Beziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen eignen sich sowohl die symmetrische als auch die asymmetrische Kommunikation. Und da positive Beziehungen krisenpräventiv fungieren, können beide Kommunikationsformen als Präventivmaßnahmen verstanden werden (vgl. ebd.).

Abbildung 9 – Das situative, zweiseitge Modell exzellenter Public Relations



Vorgehensweise	Erläuterung
(1) Reines asymmetrisches Modell	Kommunikation kommt zum Einsatz, damit die Bezugsgruppen dominiert werden und die Position der internen Führungsschicht akzeptiert wird.
(2) Reines Kooperationsmodell	Kommunikation kommt zum Einsatz, um die Kerngruppe davon zu überzeugen, dass den Interessen der Bezugsgruppen nachzugeben ist.
(3) Zweiseitiges Modell	Kommunikation dient dazu, die Bezugsgruppe, die interne Führungsschicht oder beide in eine akzeptable Win-Win-Zone zu manövrieren.

(vgl. Grunig/Grunig/Dozier 1996: 219 *in* Köhler 2006: 97)

Das Modell weist auf Seiten des Unternehmens- sowie des Bezugsgruppeninteresses eine asymmetrische Kommunikation auf. Linksbündig dominiert das Unternehmensinteresse das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen, rechtsbündig werden die Bezugsgruppeninteressen durch PR gefördert (vgl. Köhler 2006: 97). Die Mitte präsentiert sich als Win-Win-Zone mit einer symmetrischen Kommunikation und dient als Ziel von PR in Krisensituationen (vgl. Grunig/ Grunig/ Dozier 1996 *in* ebd.). Der Dialog – also vorrangig symmetrische Kommunikation – ermöglicht eine Annäherung der Interessen beider Parteien. Der situative Charakter ist es jedoch, der, abhängig von Situationsverhältnissen, den Einsatz von symmetrischer

oder asymmetrischer Kommunikation bestimmt, um eine optimale Positionierung des Unternehmens in der Win-Win-Zone zu erreichen (vgl Grunig/ Grunig/ Dozier 1996: 220 *in* Köhler 2006: 98). Ganz im Gegenteil zu einer Interessensannäherung geht es in dem umliegenden Bereich der Win-Win-Zone um das Ausstechen der Interessen anderer mittels asymmetrischer Kommunikation (vgl. Köhler 2006: 98). Der symmetrischen Kommunikation wird im situativen, zweiseiten Modell der exzellenten PR eine bedeutende Rolle zugesprochen, da sie in der Krisenprävention langfristige Beziehungen zu den Zielgruppen aufbaut, auf die sich das Unternehmen in Krisenzeiten verlassen kann. Obwohl sich Anforderungen und Bedürfnisse in Krisenkontexten ändern, bildet das Modell mittels Interessensabgleich eine kommunikative Lösung zur Krisenbewältigung.

3.8 Krisenbewältigung

Nun ist es soweit: Die Krise ist eingetroffen. Die eingesetzten krisenpräventiven Maßnahmen konnten den Ausbruch der Krise nicht in vollem Ausmaße verhindern und das Unternehmen findet sich in einem regen Medieninteresse wieder. Aufbauend auf den Nachrichtenwertfaktoren wird die Medienberichterstattung je nach publizistischem und öffentlichem Interesse stark oder schwach ausfallen. In einem Krisenfall entstehen automatisch Diskrepanzen zwischen dem Fremd- und Selbstbild. „Der Grad der Kritikfähigkeit entscheidet letztlich über den Grad der Offenheit bei der Beurteilung des eigenen Verhaltens.“ (Besson 2008: 261) Das Unternehmen muss daher seine Krisen-PR-Strategie einsetzen, welche offensiv oder defensiv ausfallen kann (vgl. Bühler 2003b: 624). Die offensive Strategie setzt eine aktive, transparente Kommunikation voraus, welche das Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit stillt. Die defensive Strategie ignoriert das Problem und setzt sich nicht mit der Forderung der Öffentlichkeit nach Informationen auseinander. Die Medien entwickeln daraufhin ihr eigenes Wirklichkeitsabbild, welches als ‚Enthüllungsjournalismus’ bezeichnet werden könnte (vgl. ebd.). Unternehmen büßen hiermit nicht nur Vertrauen und Glaubwürdigkeit ein, sondern riskieren auch eine verlängerte Krisenberichterstattung, die die Krise nur mehr weiter intensiviert. Hazleton unterscheidet zwischen weiteren Strategien, die entweder die offene Kommunikation zur Öffentlichkeit fordert (informative strategy), Überzeugungsarbeit mittels Emotionen und Wertevermittlung erlaubt (persuasive strate-

gy), die Öffentlichkeit sich selbst überlässt (facilitative strategy) oder mittels Drohungen und unzuverlässigen Zusagen Druck erzeugen (coercive strategy) (vgl. ebd.)[48]. Die offensive und aktive Krisen-PR ermöglicht dem Unternehmen Handlungsspielräume und Interaktionsprozesse mit den relevanten Anspruchsgruppen. Dabei ist die Beziehung zu den Medien relevant. Das komplexe Abhängigkeitsverhältnis zwischen Journalisten und PR-Verantwortlichen[49] ermöglicht die transparente Übermittlung von Informationen via Massenmedien. Die Journalisten veröffentlichen meist kaum veränderte und hauptsächlich gekürzte Pressemitteilungen (vgl. Bühler 2003b: 625; Burkart 2002: 294).

Bühler (2003b: 625 ff.) geht näher auf die Verhaltensweisen von Unternehmen ein, die bereits in der Krisenprävention (beispielsweise mittels Krisenhandbuch oder Krisenplan mit den jeweiligen Verantwortlichen) entwickelt wurden:

Vermittlung der Kernwerte von Unternehmen: Krisen fassen häufig den Markenkern eines Unternehmens ins Auge. Die kommunikative Kontinuität und Stärke der Markenkernwerte sind daher wichtiger Bestandteil der Krisen-PR.

Unternehmen als Erstinformant: Um eine Art Monopolstellung an glaubwürdiger Informationen zu erlangen, muss das Unternehmen transparent, verständlich und offen kommunizieren – und das am besten, bevor es die Medien selbstständig tun. Somit können Unternehmen die Informationen steuern und Gerüchten vorbeugen. Wichtigstes Stichwort hier ist das „One-Voice-Prinzip“, um als Informationsquelle für die Medien glaubwürdig erhalten zu bleiben.

Verantwortlichkeit des Unternehmens: Es liegt in der Aufgabe des Unternehmens, die Betroffenheit in der Krise auszudrücken. Nach einer Analyse von Ursachen und Auswirkungen einer Krise muss kommuniziert werden, wie die Krise bewältigt werden soll.

Problemlösung durch das Unternehmen: Betroffene Unternehmen müssen der Öffentlichkeit vermitteln, aktiv an der Krisenbewältigung zu arbeiten. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind dabei wichtige Elemente der Krisen-PR. Die wichtigsten Faktoren von Glaubwürdigkeit und Vertrauen im Krisenkontext sind Transparenz und Offenheit, gesellschaftliche Verantwortung, kommunikative Konsistenz sowie Problemlösungskompetenz (vgl. Bentele 1994: 145 *in* Bühler 2003a: 46).

---

[48] In der Literatur lassen sich hierbei weitere Ansätze zur Krisenbewältigung finden. Siehe Avenarius (vgl. 2000: 194 *in* Bühler 2003a: 45) und Hauser (vgl. 1994: 17 ff. *in* Bühler 2003a: 45).

[49] Die Determinationsthese beschreibt diese Abhängigkeit. Nähere Erläuterungen sowie Kritik an dem Ansatz findet sich in Burkart (vgl. 2002: 293 ff.)

Perspektive „Lesson learned“: Das Unternehmen muss kommunizieren, was aus der Krise gelernt wurde und was zukünftig getan wird, um weitere Krisen zu vermeiden. Ein Beispiel wäre hierfür die Nachhaltigkeitskommunikation (vgl. ebd.).

Wie auch schon bei der Krisenprävention erläutert, ist es bei einer Krisenbewältigung ebenfalls nicht möglich, einen starren Plan zu entwickeln, der den Verlauf und Ausgang einer Krise exakt vorgibt. Das Unternehmen muss sich bei jeder Krise mit offener, transparenter, verständlicher und ehrlicher Kommunikation an die Anspruchsgruppen richten und aktives Interesse an einer Lösung der Krise zeigen, damit Glaubwürdigkeit und Vertrauen entstehen und durch die Krise helfen können (vgl. ebd.).

Die Krisenbewältigung ist die Umsetzung des Krisenmanagements. Alle erforderlichen Maßnahmen, die intern und extern sowie präventiv kreiert wurden, müssen nun eingesetzt werden. Das betroffene Unternehmen muss daher nun mit dem Einsatz von Krisen-PR-Tools beginnen. Dabei wird unterschieden zwischen internen und externen sowie einseitig und wechselseitigen Instrumenten unterschieden (vgl. Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 43; Bühler 2003a: 47). Bühler (vgl. 2003a: 46) unterscheidet indessen weiters zwischen Massen- und Individualkommunikation, interpersonale und kategoriale, interne und externe sowie Medienkommunikation.

Tabelle 4 - Instrumente der Krisen-PR

	extern	intern	Medien
einseitig	Pressemitteilung Zeitschriften / Fachartikel Broschüren / Flyer Anzeigen Filme	Mitarbeiterzeitung Broschüren Newsletter Filme / Unternehmensfernsehen	Ankündigungen Pressemappen Internet
wechselseitig	Events / Messen Tag der offenen Tür Hotlines Internet	Mitarbeiter-versammlungen Intranet Schwarzes Brett Befragungen	Redaktionsbesuche Pressekonferenzen Interviews Hintergrundgespräche Journalisten-Stammtische

(eigene Darstellung *in Anlehnung* an Bühler 2003a: 47 und Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 43)

Interne Tools betreffen die Mitarbeiter und können einseitig via Mitarbeiterzeitungen und Newsletter oder wechselseitig anhand von Mitarbeiterversammlungen und dem Intranet realisiert werden, wobei dort die Krisenstrategien jederzeit abrufbar sein sollten. Externe Instrumente sprechen die relevanten Anspruchsgruppen an und kommunizieren einseitig mittels Pressemitteilungen und Broschüren oder im Dialog mittels Events oder auch dem Internet[50], wie in der Abbildung verdeutlicht.

In der Medienkommunikation können Pressekonferenzen und Hintergrundgespräche für eine wechselseitige Kommunikation nützlich sein. Ein entsprechender Presse-Bereich auf der Homepage des Unternehmens dient den Journalisten zum Download von benötigten Unterlagen. Eine Kommunikation würde hier jedoch fehl am Platze: Denn die Krisenkommunikation zu den Medien sollte möglichst persönlich / per Telefon stattfinden (vgl. Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 43 f.). Das Internet fungiert als Tool für die Medienkommunikation somit eher einseitig, obgleich es Kontaktmöglichkeiten sowie Ansprechpartner offeriert.

Bei der Auswahl der richtigen PR-Instrumente helfen die sechs Krisen-W's (vgl. Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 44; Jodeleit 2010: 187 f.): ***Was*** ist passiert und wird unternommen? ***Wer*** wird informiert? ***Wie*** kann das Vertrauen erhalten bzw. wiedererlangt werden? ***Wann*** wird die Öffentlichkeit informiert? ***Warum*** kam es zu der Krise? ***Wo*** wird Stellung genommen?[51]

3.9 Nach der Krise ist vor der Krise: Evaluation

„Wenn keine wahrnehmbaren Krisensymptome mehr vorhanden sind und die Realisierung der Unternehmungsziele wieder soweit möglich ist, spricht man von einer positiv gelösten Krise."[52] (Biesiadecka 2009: 137) In der Evaluation von Kri-

---

[50] Dies variiert jedoch nach Angebot der Unternehmenseigenen Website: Werden Kontaktmöglichkeiten mit konkreten Ansprechpartnern geboten, existiert ein Beschwerdeformular, gibt es einen eingerichteten Blog zu relevanten Themen?

[51] Die sechs W-Fragen dienen eigentlich der journalistischen Recherche und werden hauptsächlich für die Veröffentlichung von Texten genutzt, um die zentralsten Informationen herausfiltern zu können. Vergleiche zu diesem Thema unter anderem Sauvant (vgl. 2002: 62) und Grupe (vgl. 2011: 94 f.).

[52] Biesiadecka (vgl. 2009: 137 ff.) geht näher auf unterschiedliche Krisenausgänge aus. So wird unterschieden zwischen: optimierter Prävention (beschreibt den positiven Ausgang einer Krise), der Endprävention (beschreibt den negativen Ausgang und somit die Zerstörung des betroffenen Unternehmens) und der modifizierten Prävention (die Krise ist ungelöst, Issues sind noch vorhanden).

senkommunikation – auch postkommunikative Phase[53] genannt (vgl. Mast 2008: 109) – werden Grundsatzüberlegungen hinsichtlich der PR-Strategie gemacht. Dabei spielen die Auswirkungen auf Image und Reputation eine zentrale Rolle. Diese müssen analysiert werden, um künftige Stakeholderkommunikation anzupassen. Die Kommunikation zu Stakeholdern muss bereits langfristig vor der Krise stattfinden, sodass diese ihre Informationsbedürfnisse als gestillt sehen (vgl. ebd.: 110).

Eine Mitarbeiterversammlung oder auch eine Konferenz der Verantwortlichen (also des Krisenstabs) erlaubt eine Reflektion des Geschehens. Eingetretene Probleme oder offene Fragen können in einen neuen Krisenplan integriert werden. Getreu dem Motto „Lesson learned“ müssen Fehler aufgegriffen werden, die bei einer potenziell künftigen Krise nicht mehr vorkommen dürfen (vgl. Bühler 2003a: 46). Dabei muss man sich mit Fragen auseinandersetzen, wie (vgl. Garth 2008: 178 ff.):

Welche Anpassungen müssen im Krisenplan vorgenommen werden? Welche präventiven Maßnahmen waren erfolgreich, welche nicht? Waren die krisenpräventiven Maßnahmen ausreichend und wie könnte man diese ausbauen? Waren die Verantwortlichen immer zur richtigen Zeit bereit? Wie lief die Zusammenarbeit im Krisenstab? Wie hat sich die öffentliche Meinung über das Unternehmen entwickelt und wie wurde diese gesteuert – durch die Medien oder durch das Unternehmen selbst? Haben sich neue Anspruchsgruppen entwickelt, die für künftige Krisen relevant sein können? Wurden bestimmte Anspruchsgruppen vernachlässigt? Welche Krisen-PR-Tools haben sich befürwortet und warum genau diese? Haben sich die Anforderungen der Anspruchsgruppen hinsichtlich der PR-Tools geändert? Welche Erkenntnisse konnte das Unternehmen aus der Krise schöpfen? Wurden Glaubwürdigkeit und Vertrauen erhalten bzw. aufgebaut? Welche potenziellen Krisenauslöser haben sich ergeben und benötigen genauere Beobachtung? Alle Fakten der Krise müssen erfasst werden, um eine vollständige Evaluation zu ermöglichen (vgl. ebd.).

Wirkungskontrollen, inhaltsanalytische Medienresonanzanalysen, Medien-Monitoring und

Imagekontrollen sind nur einige hilfreiche Instrumente zur PR-Evaluation im Kri-

---

[53] Mast teilt die Nachbereitung in drei Phasen ein: „(...) das Vorfeld der Krise (präkommunikative Phase), die öffentliche Diskussion und Meinungsbildung (kommunikative Phase) und die Zeit danach (postkommunikative Phase).“ (Mast 2008: 105)

senkontext (vgl. Dreyer/ Dreyer/ Obieglo 2001: 44). Die *Medienresonanzanalyse* bildet die Grundlage einer Krisenevaluation, da die öffentliche Meinung durch diese gesteuert wird. Vor, während und nach einer Krise sollten Printmedien, Fernsehen, Radio und Internet per Inhaltsanalyse betrachtet werden (vgl. Besson 2008: 263). Dabei wird überprüft, inwiefern Informationen aus der Unternehmenskommunikation übernommen wurden, ob Gerüchte entstanden sind, welche Kommentare gegeben wurden und inwiefern die Glaubwürdigkeit des Unternehmens dargelegt wird (vgl. ebd.). Doch auch quantitativ wird erfasst, wie oft das Unternehmen im Krisenkontext in welchen Medien erschienen ist. Für weitere Krisen- und Medientrainings ist ein *Archiv der Medienberichterstattung* aus der Krisenzeit sehr hilfreich. Neue Maßnahmen können spezifisch auf neue potenzielle Krisen angepasst werden. Die Analyse des Pressespiegels verschafft einen Überblick über die Fremdwahrnehmung und die öffentliche Meinung im Wandel. Mittels *Checklisten* können die Aktivitäten interner und externer Kommunikation qualitativ beurteilt werden, indem beispielsweise Pressemitteilungen auf Nachrichtenwerte analysiert werden. Quantitativ ist die Kommunikation schwer zu erfassen, da ‚gute/ ausreichende Kommunikation' sich nicht operationalisieren lässt. Die *Befragung* von Anspruchsgruppen könnte aufdecken, ob deren Informationsbedürfnis gestillt wurde (vgl. Besson 2008: 262). Durch derartige Befragungen mit relevanten Anspruchsgruppen sowie Diskussionsgruppen mit Unternehmensverantwortlichen (persönlich oder via Internet) können Meinungen über das Unternehmen hinsichtlich Glaubwürdigkeit und Vertrauen abgewogen werden (vgl. Biesiadecka 2009: 137). Dies ist zudem ein hilfreiches Tool zur Vermittlung der Betroffenheit und der Dialogförderung. Die *Marktforschung* kann ebenfalls bei der Evaluation von Zielgruppeneinstellungen helfen. Dabei muss vor der Krise bereits eine solche durchgeführt worden sein, sodass ein Vorher-Nachher-Vergleich möglich ist. Im Internet können Weblogs und Kommentare auf Social Media-Plattformen untersucht werden, die jedoch keine repräsentativen Ergebnisse für die öffentliche Meinung liefern (vgl. Besson 2008: 263).

Unternehmen haben den Wert der Krisenprävention und -nachbereitung noch nicht vollständig erfasst. Es wird viel Zeit, Geld und Kraft in die akute Phase einer Krise investiert, aber kaum in die Prävention oder Evaluation. Dabei ist die Vorbereitung im Vorfeld sowie die Analyse im Nachhinein ein wichtiges Hilfsinstrument, um zukünftige akute Krisen vorzubeugen (vgl. Mast 2008: 105):

„Die Beschleunigungsprozesse der Krisenverläufe begleitet von kurzatmiger Medienberichterstattung und schnellen Themenkarrieren werden also nicht nur von Medien angetrieben, die die Kommunikation komplexer Themen verkürzen, vereinfachen, boulevardisieren und skandalisieren. Auch die Organisationen tragen häufig selbst zu einer Beschleunigung und emotionalen Aufheizung der Skandale bei, die sie selbst beklagen – durch mangelnde Vorbereitung und Professionalität.“ (Mast 2008: 110)

3.10 Anforderungen an eine erfolgreiche Krisen-PR

Im Krisenfall benötigt das Unternehmen eine effektive und effiziente Krisen-PR (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 71). Nach Krystek und Moldenhauer ist es die interne Kommunikation, welche während einer Krise gefördert muss, da besonders die Mitarbeiter persönlich von der Krise betroffen sind und an einer schnellen und effektiven Krisenbewältigung interessiert sind (vgl. ebd.). Zusätzlich sind sie es, die das Unternehmen auch präsentieren. Daher ist das Vertrauen in das Unternehmen seitens der Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor für das Unternehmen und eine gute Basis, um gestärkt in die externe Kommunikation zu gehen. Um dies zu ermöglichen muss die interne Kommunikation immer bereits vor den Krisen stattfinden: „Insoweit hat eine Krisenkommunikation nur Aussicht auf Erfolg, wenn sie eingebettet ist in eine permanente, langfristig ausgelegte Kommunikationspolitik des Unternehmens.“ (Krystek/ Moldenhauer 2007: 71 f.)

Wie bereits näher erläutert, muss Krisenkommunikation als zentraler Faktor des Krisenmanagements gesehen werden (vgl. Locarek-Junge/ Straßberger/ Wanger 2003: 125 *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 72) Unternehmen müssen dabei hervorheben, dass und inwiefern die Krise neue Chancen mit sich gebracht hat (vgl. Mathes/ Gärtner/ Czaplicki 1991: 38 *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 72).

Um eine erfolgreiche Krisenkommunikation zu führen, muss das Unternehmen die Informationsansprüche seiner Anspruchsgruppen sowie der Medien wahrnehmen und zufriedenstellen. Wie folgende Tabelle zeigt, können fehlerhafte beziehungsweise ungenügende Informationen zu Gerüchten und Unsicherheiten führen. Das Vorenthalten von Informationen hat beträchtliche negative Konsequenzen für das Unternehmen, da Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz verloren gehen können. Neue Informationen müssen schnellstmöglich nach Verarbeitung vom Unternehmen kommuniziert werden. Somit kann der Gerüchteküche vorgebeugt und

das Vertrauen beibehalten werden (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 72).

Tabelle 5 - Häufigste Fehler der Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten

Fehler	Folge
Informationsvakuum	Gerüchte/Unsicherheit/Falschmeldungen/Spekulationen/ Alternative Informationsquellen
Verspätete Information	Unsicherheit/Missverständnisse
Medienkontakte ad hoc statt regelmäßig	Mangel an Vertrauen
Reaktive Kontakte („Feuerwehr"-Aktionen)	Mangelnde Kenntnis/fehlendes Verständnis
Informationen ohne Neuigkeitswert	Fehlendes Interesse/kein Echo
Fehlende Kenntnisse der Pressearbeit	Erschwerte Zusammenarbeit/Missverständnisse
Vorurteile/Arroganz	Bestätigung der Vorurteile
Mangel an Kompetenz	Nutzung alternativer Informationsquellen
Verlangen nach Gegendarstellung	Wenig Wirkung/geringer Aufmerksamkeitswert
Vertuschen, lügen, verheimlichen	Verlust von Akzeptanz als Gesprächspartner

(Mathes/ Gärtner/ Czaplick 1991: 43 *in* Krystek/ Moldenhauer 2007: 72)

Harzer (vgl. 2004: 283 f.) unterscheidet sieben Faktoren, welche die kommunikative Zielerreichung ermöglichen:

- *Fokus*: Nur einstellungsrelevante Merkmale, die von der Krise ausgelöst wurden, sollen via Kommunikation beeinflusst werden.
- *Information statt Emotion*: Die sachliche Ebene muss erhalten bleiben, durch glaubwürdige Informationsaufbereitung.
- *Topmanagement-Aufgabe*: Informationen müssen auch von Führungskräften bereitgestellt werden.
- *One Voice Policy*: Krisenkommunikation darf nur von einer zentralen (meist Pressesprecher und Führung) Stelle betrieben werden.
- *Weniger ist mehr*: Keine möglichen Prognosen, sondern ausschließlich endgültige Entscheidungen kommunizieren.
- *Einbeziehung der Medien*: Medieninteresse aktiv nutzen, um Informations-

bedürfnisse der Anspruchsgruppen und Öffentlichkeiten zu befriedigen.

- *Offenheit und Ehrlichkeit*: Aufgrund der intensiveren Nachforschungen der Journalisten, muss die Informationsübermittlung stets ehrlich und offen stattfinden.

Kommunikation kann somit einen großen Beitrag zur Krisenbewältigung mit sich bringen, wobei dennoch zu beachten ist, dass Kommunikation nur einen von vielen Faktoren eines erfolgreichen Krisenmanagements darstellt (vgl. ebd: 284). „Ein Unternehmen kann eine Krise auch mit der besten Kommunikation nicht überleben, wenn die eigentlichen Maßnahmen zur Bewältigung der Krise auf der Leistungsebene des Unternehmens ausbleiben.“ (Harzer 2004: 284)

3.11 Zusammenfassung

In Kapitel 3 wurden die Eigenschaften und Rahmenbedingungen der Krisen-PR eruiert. Die wissenschaftliche Literatur wird dem Begriff des Krisenmanagements und der Krisen-PR nur teilweise gerecht. Wie auch bei der Krise, bildet das Krisenmanagement nur eine mangelnde Differenzierung zwischen den ständigen Führungs- und speziellen Krisenaufgaben. Die Uneinigkeit, inwiefern die Krisen-PR Teil des Ganzen ist, problematisiert eine schlüssige Definition. Mit Hilfe der in Kapitel 2 erarbeiteten Merkmale und Anforderungen einer Krise, konnte eine für diese Forschung zweckmäßige Definition erörtert werden: Somit ist Krisen-PR ein unterstützendes Element des Krisenmanagements, welches mit Hilfe von Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit das Ziel, Vertrauen und Glaubwürdigkeit sowie einer langfristige, positive Einstellungsänderung gegenüber dem Unternehmen erreichbar macht. Krisen-PR ist dabei ein Kommunikationsprozess, der passende Kommunikationsmittel einsetzt, um als Frühwarnsystem mögliche Streitpunkte zu entdecken. Gleichzeitig fungiert die Krisen-PR als aktives Verfahren, welches einen Interessensausgleich zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen ansteuert und dabei interne und externe Kommunikation durch PR-Strategien und -instrumente steuert. Dank dieser Begriffsbestimmungen ist es möglich das Potenzial der Krisen-PR für die Unternehmenskommunikation zu entdecken, welche die dialogische, transparente, glaubwürdige und strategische Kommunikation betrachtet. Dies verdeutlicht, dass die Einbindung der Anspruchsgruppen zentraler Bestandteil einer jeden Unternehmenskommunikation sein sollte.

Diese Anspruchsgruppen unterteilen sich in verschiedene Arten von Gruppen, welche die Teilöffentlichkeiten und Medien besonders in den Vordergrund rücken. Aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen stellen die von der Krise betroffenen Bezugsgruppen die Unternehmen vor eine große Herausforderung, die den Einsatz von Krisen-PR erfordert. Die Forderung nach Information und einem Dialog wird laut, der Wille nach einer gemeinsamen Krisenbewältigung äußert sich. Im Falle der Medien wurde detailliert auf den Selektionsprozess eingegangen, der den Nachrichtenwert der Informationen von Unternehmen in Krisenzeiten nach konkreten Kriterien bestimmt. Die Medien als Anspruchsgruppe übernehmen somit die Funktion des Informationsübermittlers an die Öffentlichkeit. Unternehmen sind daher von der positiven Berichterstattung der Medien abhängig und müssen im Vorfeld bereits langfristig eine gute Beziehung zueinander aufbauen. Während einer Krise ist die richtige Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit von höchster Relevanz. Unternehmen wenden sich hierbei immer häufiger auch an Agenturen, die aufgrund ihrer externen Position eine objektivere Sicht bieten können. Interne Personen agieren aufgrund ihrer Betroffenheit oftmals „betriebsblind“.

Im weiteren Verlauf wurde die Krisen-PR unter dem Gesichtspunkt der Krisenprävention betrachtet. Dabei ergaben sich die Funktionen der Frühwarnsysteme sowie des Issues Managements, des Risikomanagements und antizipativer Strategien und Instrumente. Krisen-PR muss vor allem antizipative Charaktereigenschaften aufweisen, um der Anforderung einer erfolgreichen Prävention gerecht zu werden. Die frühzeitige Identifikation von potenziellen Krisen(auslösern) kann im Zuge der Krisen-PR umgesetzt werden. Dabei können sich Unternehmen auf gesellschaftlich relevante und problemorientierte Themen fokussieren und mögliche Handlungsoptionen vorbereiten. Diese drücken sich in konkreten Instrumenten aus, die bereits vor dem akuten Krisenfall ihren Einsatz finden. Durch spezielle PR-Konzepte zur Krisenprävention wurde deutlich, dass die asymmetrische Kommunikation in Krisenzeiten nicht ausreichend und der Einsatz von symmetrischer Kommunikation notwendig ist, um eine erfolgreiche Krisenbewältigung einzuleiten. Der Ansatz der verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht mittels symmetrischer Kommunikation einen Konsens zu einem problematischen Gegenstand zu finden, indem eine Chancengleichheit zwischen den Kommunikationspartnern indiziert wird. Der Dialog ist zentraler Bestandteil einer kommunikativen Auseinandersetzung im Krisenkontext zwischen Unternehmen

und Anspruchsgruppen (vgl. Köhler 2006: 103). Kommunikation ist somit immer eine vermittelnde Kommunikation, die antizipativ und integrativ stattfindet. Mittels konkreter Instrumente kann die Krisen-PR eine erfolgreiche Krisenbewältigung ermöglichen. Dabei ergibt sich für die Unternehmen jedoch stets die Voraussetzung einer offenen Kommunikationsstrategie. Die möglichen Einbußungen von Vertrauen und Glaubwürdigkeit fordern eine Krisennacharbeit, die mit Hilfe von Evaluation erfasst werden kann. Hier findet die Kontrolle und Reflexion der eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen statt, die eine optimierte Anpassung an zukünftige Krisenpläne erlaubt.

Die in Kapitel 3 eruierten Eigenschaften der Krisen-PR dienen der onlinegestützten Krisenkommunikation als Grundlage. Inwiefern das Internet wesentlicher Bestandteil für die Krisenkommunikation ist und welche Dimensionen und Anforderungen sich eröffnen, betrachtet das folgende Kapitel.

4 Onlinegestützte Public Relations im Krisenkontext/ Krisen-PR im Internet

Das Internet erhält in der Gesellschaft einen immer höheren Stellenwert. Zahlreiche Studien belegen, dass die Internetnutzung stetig steigt[54]. Somit entwickeln sich neue Bedürfnisse der Nutzer, die sich auf die Informations- und Unterhaltungsebene beziehen. Gerade in Krisenzeiten ist es die Aufgabe der Unternehmen die aktive Themenführung zu übernehmen und schnell Informationen auszusenden. Um dort zu agieren, wo sich die relevanten Anspruchsgruppen aufhalten, müssen diese zuerst neu definiert werden, da sich im digitalen Zeitalter neue Ansprüche und Bedürfnisse der Bezugsgruppen entwickelt haben. Dank der vielen Internet-Dienste wie dem WWW, Chatprogrammen, E-Mails und Social Networks können Unternehmen in Krisenzeiten auf die benötigte Dialogfunktion zurückgreifen und somit die Meinungsmacher und Multiplikatoren erreichen. Jodeleit beschreibt die Dialognotwendigkeit als „kulturellen Wandel“: „Aus stummen Lesern werden Gesprächspartner auf Augenhöhe.“ (Jodeleit 2010: vi)

Für die Online-PR[55] bedeutet dies, die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt zu unterstützen. Die Online-Kommunikation wird immer häufiger zentrales Aufgabenfeld der Mitarbeiter, obwohl Unternehmen den Wert des Kommunikationskanals noch nicht vollständig erkannt haben[56]. Dennoch wird in den nächsten drei Jahren ein Stellenwert-Wechsel erwartet, der die Online-Kommunikation als wichtigsten Kommunikationstyp definieren wird[57]. Für die Krisen-PR im Internet eröffnen sich daher neue Möglichkeiten, die sich insbesondere durch neue Dimensionen der

---

[54] Vergleiche dazu die Ergebnisse der Studie (N)Onliner Atlas (vgl. (N)Onliner Atlas 2010).

[55] Der Begriff der Online-PR ist bisher unzureichend definiert. Grundsätzlich beschreibt die Online-PR die Umsetzung klassischer PR im Internet: „Online-PR baut Beziehungen zu den relevanten Influencern auf, tritt in Kontakt mit den Stakeholdern, verbreitet das Markenimage durch diverse Kanäle nach außen und bietet Informations- und Kontaktmöglichkeiten.“ (Eck 2010: 352). In der wissenschaftlichen und praxisorientierten Literatur lassen sich viele Synonyme der Online-PR finden: Zerfaß und Fietkau (vgl. 1997) sprechen von „Interaktiver Öffentlichkeitsarbeit“ und gehen auf die Dialogfunktion dieser ein, Herbst (vgl. 2001) von „Internet-PR“, Jodeleit (vgl. 2010) und Burkart (vgl. 2002) von „Online-Kommunikation“, Grupe (vgl. 2011) und Friedländer (vgl. 1999) von „Online-PR“, Wehmeier (vgl. 2001) sowie Köhler (vgl. 2006) von „Online Relations“.

[56] Die Studie der Berliner Agentur Index befragte 117 PR-Experten zum Stellenwert der Online-Kommunikation in Unternehmen (vgl. index-Studie 2011). Vergleiche hierzu auch Kapitel 5, welches im Rahmen einer Forschungsfrage näher auf die Bedeutung von Online-Kommunikation eingeht.

[57] Vergleiche hierzu näher die Ergebnisse der seit 2007 jährlich durchgeführt Studie European Communication Monitor (vgl. European Communication Monitor 2011)

symmetrischen und asymmetrischen Kommunikationsvorgänge ausdrücken. Im Folgenden wird daher die Annäherung einer Begriffsbestimmung des Ausdruckes onlinegestützte Krisen-PR sowie die Definition des neuen Interaktivitäts-Begriffs versucht, welches in weiterer Folge die Relevanz des Internets für die Krisenkommunikation einleiten soll. Die neuen Anforderungen an Online-PR-Konzepte sowie die Entwicklung der Bedürfnisse von Anspruchsgruppen müssen zum besseren Verständnis der Unternehmensaufgaben beleuchtet werden. Darauffolgend wird die komplexe Welt der Sozialen Netzwerke angetastet, um die unterschiedlichen Kommunikationsmodi aufzuzeigen. Um die Relevanz des Internet-Zeitalters für die Krisen-PR zu verdeutlichen, wird in Kapitel 4.2 eine Gegenüberstellung von Online- und Offline-Kommunikation unternommen.

4.1 Onlinegestützte Krisen-PR

Online-Kommunikation beschreibt den computervermittelten Austausch von Informationen zwischen Sender und Empfänger, welcher privat und öffentlich stattfinden kann (vgl. Köhler 2006: 174). Online-PR wird im Allgemeinen aufgrund der Kommunikation zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit als öffentliche Kommunikation gesehen (vgl. ebd.). Im Folgenden wird dem Begriff der onlinegestützten Krisen-PR mehr Form verliehen, welches unterlegt wird durch die neuen Anforderungen und Dimensionen der Interaktivität. Daraus schließend lässt sich, wie in Kapitel 4.1.3 beschrieben, die Relevanz vom Internet für die Krisen-PR erklären.

4.1.1 Definition

Onlinegestützte Krisen-PR kann das Internet als symmetrische und asymmetrische Kommunikationsplattform nutzen, während die klassische Krisen-PR mehrere, unterschiedliche Plattformen nutzt (vgl. Köhler 2006: 174 f.). Mit der Veränderung der Kommunikationsplattformen ändern sich auch die PR-Instrumente. Dennoch bringen traditionelle PR-Instrumente große Wirkungen mit sich: Wehmeier geht näher auf den Komplementierungseffekt ein und stellt fest, dass herkömmliche Pressekonferenzen, aufgrund von mangelnder Face-to-Face-Kommunikation, nicht durch Online-Pressekonferenzen ersetzt werden können, da diese im Internet

nicht möglich ist (vgl. Wehmeier 2002: 10 f. *in* Köhler 2006: 175). Die E-Mail Kommunikation nimmt zwar in der Verständigung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen immens zu, dennoch würde es nicht die traditionellen PR-Tools ersetzen, die im Krisenkontext zweiseitig stattfinden müssen (vgl. ebd.). Onlinegestützte Krisen-PR muss immer als integrierter Kommunikationsprozess verstanden werden, der nicht ausschließlich das Internet als Plattform nutzt, sondern erst im Zusammenspiel mit klassischen PR-Tools sein volles Leistungspotenzial ausschöpft. Dieser Kompensationseffekt beschreibt das Ergänzungspotenzial des Internet, was jedoch den Ersatz klassischer PR-Instrumente ausschließt, „(...) weshalb onlinegestützte Krisen-PR sich auch durch die Integration klassischer PR-Instrumente auszeichnet." (Köhler 2006: 175) Grund für diesen Zusammenschluss ist insbesondere die Reichweite der Kommunikation, da über das Internet längst nicht alle relevanten Anspruchsgruppen erreicht werden können. Daraus ergibt sich, das eine Begriffsbestimmung von onlinegestützter Krisen-PR immer als Ergänzung von klassischen PR-Instrumenten gesehen werden muss (vgl. ebd.).
Eine weitere Anforderung an die Krisen-PR, welche sich durch das Internet ergibt, wird durch den Zeitfaktor beschrieben. Der Kommunikationsprozess erfordert eine schnellere Reaktion als über die üblichen Kommunikationskanäle, welche sich in aktive und reaktive Beschleunigung unterteilt. Die aktive Beschleunigung stellt Unternehmen das Internet als eigenen PR-Kommunikationskanal zur Verfügung, während die reaktive Beschleunigung das Unternehmen aufgrund äußerer Einflüsse von Anspruchsgruppen (Medienberichterstattung, Protestformen durch die Öffentlichkeit[58]) unter zeitlichen Druck setzt (Wehmeier 2002: 8 f. *in* Köhler 2006: 175 f.).

Für die vorliegende Forschung wird unter dem Begriff der onlinegestützten Krisen-PR die öffentliche Kommunikation zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen verstanden, die mittels diverser Internetdienste stattfindet und durch Einbezug von PR-Instrumenten krisenpräventiv fungieren kann. Hierbei werden problemorientierte Gegenstände sowie Interessensausgleiche in einer kommunikativen Auseinandersetzung zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen behandelt[59].

---

[58] Köhler (2006: 160 ff.) geht näher auf solche Protestformen ein.
[59] An die Forschung angepasste Definition in Anlehnung zu Köhler (vgl. 2006: 176). Auf die nähere Erläuterung der „computervermittelten Kommunikation" wird verzichtet. Müller (vgl. 2002: 358 ff.), Beck (vgl. 2005), Boos (vgl. 2000), Götzenbrucker (vgl. 2005: 27 ff.), Rössler (vgl. 1998), Prommer/ Vowe (vgl. 1998) gehen näher auf den Ansatz ein.

Die diversen Internetdienste, auch Kommunikationsmodi genannt, werden im weiteren Verlauf der Forschung näher beschrieben. Dies beinhaltet auch die unterschiedlichen Nutzungsmöglichkeiten von sozialen Netzwerken, welche sowohl krisenpräventiv und krisenbewältigend, als auch zur Evaluation der Krisen-PR genutzt werden können. Somit wird der gesamte Verlauf der Krise umfasst und nicht auf spezielle Phasen reduziert (vgl. Köhler 2006: 176). Die kommunikative Auseinandersetzung integriert die kommunikationswissenschaftlichen Ansätze von Burkart/Probst sowie Grunig, Grunig und Dozier aus Kapitel 3.7.

4.1.2 Eine neue Dimension der Interaktivität

Das Internet weist dank seiner multiplen Kommunikationsmöglichkeiten ein hohes Interaktionspotenzial auf (vgl. Köhler 2006: 142). Zum besseren Verständnis soll der Begriff der Interaktivität im Folgenden erörtert werden: Ursprünglich abgeleitet aus der Sozialwissenschaft, beschreibt die „soziale Interaktion“ einen wechselseitigen Umgang zwischen zwei oder mehreren Personen, „(...) welches mit einer Kontaktaufnahme (aufgrund von/oder verbunden mit wechselseitiger Wahrnehmung) beginnt und zu (Re-)Aktionen der in Kontakt stehenden Lebewesen führt.“ (Burkart 2002: 30) Höflich zieht dabei Parallelen zur interpersonalen Kommunikation, in der eine „Face-to-face“-Kommunikation zwischen Kommunikator und Rezipient stattfindet. Die Wechselbeziehung erfordert die Anwesenheit beider Parteien, um verbale wie auch nonverbale Kommunikation zu ermöglichen (vgl. Höflich 2003: 85 *in* Köhler 2006: 142).

Eine neue Dimension wird durch die computervermittelte Kommunikation via Internet bezeichnet: „Mit der Verbindung von Telekommunikation und Computertechnik entstand aber auch eine technische Infrastruktur, die neue Möglichkeiten der sozialen Interaktion hervorbrachte“, wie Burkart (2002: 375) diese neue Dimension der Interaktivität beschreibt. In diese Wechselbeziehung wird nun ein Medium eingefügt. Interaktion ist fester Bestandteil der interpersonalen Kommunikation, die allerdings die Gegenwart von Kommunikator und Rezipient verlangt, welches bei der medienvermittelten Kommunikation nicht zwingend der Fall sein muss. Höflich (vgl. 2003: 85 *in* Köhler 2006: 142 f.) ist sich jedoch sicher, dass Interaktion nicht stets eine „Präsenzkommunikation“ sein muss und daher auch

eine physische Abwesenheit erlaubt. Somit ist Interaktion auch Grundlage für eine technisch vermittelte interpersonale Kommunikation (vgl. Köhler 2006: 143).
Die eigentlich auf dem Ansatz der sozialen Interaktion aufgebauten Interaktivität wird in der Literatur zumeist ohne ihrem sozialwissenschaftlichen Hintergrund benutzt (vgl. Jäckel 1995 *in* ebd.). Ihre Bedeutung wäre lediglich auf die technische Medieneigenschaften beschränkt und umfasst nicht die volle Tragweite der Wechselbeziehung zwischen Kommunikator und Rezipient (vgl. Höflich 2003: 85 *in* Köhler 2006: 143). Heeter unterteilt die Interaktivität in sechs Dimensionen hinsichtlich ihrer Nutzungsoptionen (vgl. Heeter 1989 *in* Köhler 2006: 143):

Tabelle 6 - Interaktive Nutzungsoptionen nach Heeter

Dimension 1	Komplexität der Wahlmöglichkeiten	*Interaktivität als Selektivität*
Dimension 2	Nutzeraufwand zur Informationsanschaffung	*Interaktivität als Nutzeraktivität*
Dimension 3	Reaktionsmöglichkeit auf Nutzeraktivität	*Interaktivität als Rückmeldung auf Nutzeraktivität*
Dimension 4	Aufzeichnungsmöglichkeit der Nutzeraktivität	*Interaktivität als Nutzungskontrolle von Informationen*
Dimension 5	Möglichkeit zur medialen Informationsverbreitung	*Interaktivität als Rollenäquivalenz von Sender und Empfänger*
Dimension 6	Möglichkeit der interpersonalen Kommunikation über Medien	*Interaktivität als technisch vermittelte interpersonale Kommunikation*

(vgl. Heeter 1989 *nach* Höflich 1997: 96 f. *in* Köhler 2006: 143)

Die ersten zwei Dimensionen beziehen sich hauptsächlich auf klassische Medien, während alle sechs Dimensionen für die Kommunikation im Online-Bereich angewendet werden können. Dabei ist zu beachten, dass das mehrfache Zutreffen oder auch die intensivere Präsenz der Dimensionen eine stärkere Interaktivität des Mediums präsentiert (vgl. Köhler 2006: 144).
Köhler unterscheidet des Weiteren die mediale Interaktion hinsichtlich des Nutzerverhaltens:

- *Interaktion durch ein Medium*: Wechselbeziehung als (a)synchrone Kommunikation mit speziellen Interaktionspartnern. Ermöglicht den Aufbau und Erhalt symmetrischer Wechselbeziehungen zu relevanten Anspruchsgruppen.

- *Interaktion mit einem Medium*: mediale Rückkoppelung einer Kommunikation zwischen Rezipient/ Kommunikator und Medium, welche nur der Vorstellung einer Wechselbeziehung von parasozialer Interaktion unterliegt. Eröffnet neue Möglichkeiten in der Umweltanalyse.

Abhängig von den Onlinekommunikations-Tools (wie etwa E-Mail, Chatprogramme oder ähnlichem) kann Kommunikation einseitig oder zweiseitig verlaufen (vgl. ebd.). „Das Internet ist daher nicht per se interaktiv, sondern weist unterschiedliche Dimensionen bzw. Interaktivitätspotenziale auf, deren Realisationen wiederum nutzerabhängig sind.“ (Rössler 2003: 506 *zit. nach* Köhler 2006: 144).

4.1.3 Eignung des Internets für die Krisen-PR

Prof. Dr. Eggert untersucht in seinem Aufsatz die Relevanz von Internet für die Unternehmenskommunikation. Dabei unterscheidet er zwischen Faktoren, welche die Medien betreffen und solche, die sich mit den Gegebenheiten eines Unternehmens auseinandersetzen (vgl. Eggert 2000: 37). Eine technische Infrastruktur ist hinsichtlich der Nutzung von Internet von großer Relevanz, da erst dadurch die volle Potenzialschöpfung des Mediums ermöglicht wird. Da das Internet recht anspruchslose Voraussetzungen für die Nutzung vorgibt, sollten Unternehmen ohnehin nicht allzu sehr eingeschränkt sein. Für den Einsatz von Krisen-PR im Internet zählt Eggert die Größenordnung des Unternehmens als wichtigen Faktor auf, da sesonders große Firmen, wie beispielsweise Lebensmittel-, Chemie- oder Pharmazie-Unternehmen, häufig im Blickpunkt des öffentlichen Interesses stehen (vgl. ebd.: 38). Für große Unternehmen ist es dementsprechend risikoreicher in eine akute Krise zu gelangen. Dies liegt insbesondere auch an den somit größeren Anspruchsgruppen, welche die öffentliche Meinung prägen. Auch Mitarbeiter selbst sind ein wichtiges Kriterium: Angestellte, die in ihrem Aufgabenbereich in unmittelbarer Beziehung zu PR oder dem Internet stehen, wägen die Relevanz des Mediums für die Unternehmenskommunikation ab. „Je eher also eine positive Einstellung zu neuen Medien gegeben sein wird, desto stärker wird der Einsatz des Internet allgemein oder für PR-Zwecke ausfallen.“ (Eggert 2000: 38)

Hinsichtlich medienspezifischer Dimensionen, müssen des Weiteren konkrete Kriterien erfüllt werden, um einen Erfolg in der PR-Arbeit zu erlangen. Die *Reichweite* beschreibt die relevanten Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Sie

unterscheidet sich in die quantitative Reichweite, welche die weltweite Erreichbarkeit möglichst großer Gruppen anvisiert, und die qualitative Reichweite, die sich mit der Frage beschäftigt, ob das Medium Internet an sich geeignet ist für die geplante PR-Arbeit und ob die gewünschte Menge an Personen mithilfe dessen auch erreicht wird. Auch hier spielt das Nutzungspotenzial wieder eine wichtige Rolle, da die Krisen-PR-Arbeit an das Nutzungsverhalten der relevanten Anspruchsgruppen angepasst werden muss, was sich ebenfalls auch auf die Wahl des Mediums auswirkt (vgl. ebd.). Da jedoch täglich bis zu 48,3 Millionen Personen (72% der Gesamtbevölkerung)[60] deutschlandweit und über 2 Milliarden Menschen weltweit[61] das Internet besuchen, kann man grundsätzlich davon ausgehen, eine entsprechende Reichweite zu erlangen (vgl. ITU 2009). Dies gilt natürlich nur unter dem Aspekt, dass die relevanten Zielgruppen auch das Internet nutzen (vgl. ebd.). Eggert weist auf die möglichen Überschneidungen zwischen dem Profil der Zielgruppe und der Eigenschaften des Internets hin: „Je höher hier die Gemeinsamkeiten bezüglich der vermuteten Nutzung und den darauf abgestimmten Möglichkeiten des Internet sind, desto stärker wird die Akzeptanz ausfallen." (Eggert 2000: 38) Weiteres, zentrales Kriterium ist die *Zeit*, da besonders in Krisenzeiten diese kaum verfügbar ist und Unternehmen folglich schnell handeln müssen. Für die PR ist das Internet daher ein geeignetes Mittel zum Zweck (vgl. ebd.). Die üblichen, klassischen Massenmedien können nicht schnell genug reagieren und ihre Informationen aussenden, da vor allem die Bearbeitungszeit (*hier:* Selektion und Verfassen) einer Meldung lange dauert. Für den Einsatz von Krisen-PR werden flexible Medien benötigt, die sich schnell an neue Gegebenheiten anpassen und auf schnell ändernde Informationen reagieren und diese verarbeiten können. Bezüglich der *Dialogfähigkeit* des Mediums geht es ebenso um die zeitechte Kommunikation, welche, wie bereits näher erläutert, im Internet hervorragend ermöglicht wird. Unternehmen können sich dank spezieller Kommunikationsdienste an ihre Anspruchsgruppen wenden und im Dialog näheres über Einstellungen und Sorgen hinsichtlich der Krise erfahren. Diese Informationen können (und müssen) in die Krisen-PR-Strategie integriert werden, sodass sich die Anspruchs-

---

[60] Die repräsentative Studie „(N)ONLINER Atlas 2010" stellte mittels Methodensteckbrief fest, dass 72% der Deutschen über 14 Jahre das Internet im Jahr 2010 nutzten. 2001 waren es nur 37%, was einen immensen Anstieg der Nutzung und der Relevanz des Mediums aufweist. (vgl. (N)ONLINER Atlas 2010)

[61] Die Studie der Internationalen Fernmeldeunion (ITU) veröffentlichte Ende 2009 eine Studie über die Internetnutzer weltweit für 2010 (vgl. ITU 2009). Demnach sind die meisten Online-User in Europa vertreten (65,0%), gefolgt von den USA (55,0%), den Arabischen Staaten (24,9%), Asien (21,9%) und Afrika (9,6%).

gruppen nicht vernachlässigt fühlen (vgl. Eggert 2000: 38). Ein weiteres Kriterium ist der *ökonomische Faktor*, der gerade für Unternehmen in Krisenzeiten wichtig ist. Für Eggert ist dies ein ausschlaggebender Punkt, da „(...) in die Gesamtberechnung von Kosten auch die Folgekosten wie gesunkener Marktwert, eventuelle Prozesskosten oder Imagewirkungen“ (Eggert 2000: 38) mit einbezogen werden müssen. Somit sind weitere Kosten genau zu überdenken und gut durchdacht einzusetzen. Daher muss das Unternehmen auf die allgemeine Kosten-Nutzen-Rechnung zurückgreifen, in der das Zusammenwirken von Nutzen hinsichtlich der Reichweite des Internets sowie der Nutzungskosten eingezogen werden (vgl. ebd.). Weiteres Kriterium ist die *Wirkung*, die sich unmittelbar auf das Image auswirkt. Erst unter Berücksichtigung dieser Kriterien ergibt sich eine qualitativ wertvolle Reichweite (vgl. Egger 2000: 38 f.). Die Wirkung von Krisenkommunikation im Allgemeinen ist stets abhängig von der Qualität der Argumente (vgl. Harzer 2004: 279), daher spielt das Medium an sich nur eine kleinere Rolle. Eggert betont daher, dass sich die Wirkung des Mediums nicht nur an die Rezipienten richtet, sondern auch an das Unternehmen, welches anhand der Wirkung ihre Akzeptanz gegenüber dem Medium einschätzen können (vgl. Eggert 2000: 39). Zuletzt ist der *Beeinflussungsgrad* eines Mediums von Relevanz für den Einsatz von Krisen-PR im Internet. Hier stellt sich die Frage, inwiefern Journalisten, Nachrichtenagenturen und ähnliche meinungsbildende Organisationen beeinflusst werden können (vgl. ebd.)? Klassischen Massenmedien übernehmen zumeist den Part der Meinungsmacher, während das Internet noch offen lässt, ob es „(...) einen Meinungsbildungsprozess positiv für das Unternehmen zu steuern [vermag], der ansonsten in der Hoheit von sonstigen Medien bleibt.“ (Eggert 2000: 39)

Herbst erfasste die Vor- und Nachteile einer onlinegestützten Krisen-PR und geht dabei näher auf die Faktoren der neuen Anforderungen an die PR ein:

Tabelle 7 - Vor- und Nachteile des Internets für die Krisen-PR

Vorteile	Nachteile
Relevante Anspruchsgruppen sowie weitere Teilöffentlichkeiten können mit Informationen aus erster Hand erreicht werden.	Die Anspruchsgruppen können weitere Informationen aus anderen Internetquellen einholen.
Die Informationen können schnell angeboten und aktualisiert werden.	Die Nutzer müssen aktiv nach Informationen suchen.
Der Krisenverlauf kann chronologisch und transparent nachvollzogen werden.	Das Unternehmen muss sich auf viele Anfragen einstellen. Dies erfordert zusätzliche Kapazitäten.
Im Internet können Text, Fotos und Videos veröffentlicht werden.	Leitungskapazitäten könnten Probleme verursachen.
Neue Dimensionen der Interaktivitäten öffnen sich.	
Verteilerausbau mittels E-Mail Adressen	

(vgl. Herbst 2003: 9)

Das Internet ermöglicht die Informationsaussendung, die direkt aus dem Unternehmen kommt und somit keinen Journalisten als Übermittler benötigt. Es können somit auch größere Reichweiten erzielt werden, die jedoch auch Informationen aus anderen Quellen, welche weniger seriös sind, beziehen können. Dies steigert das Risiko der Entstehung von Gerüchten, welche somit eine Gefahr für die Unternehmenskrise bilden können (vgl. Mast 2008: 233 f.). Dies zeugt vor allem durch die Möglichkeit, dass jeder Internetnutzer eine Website einrichten und seiner Meinung dort kund tun kann (vgl. Weinberg 2010: 14; Jodeleit 2010: 3).

Der Zeitfaktor ist ein Vorteil des Internets: allfällige Veränderungen im Krisenverlauf können schnellstmöglich publiziert werden, ohne den Bewertungsprozess mittels Nachrichtenfaktoren zu durchlaufen. Dies erfordert jedoch auch vom Nutzer, dass dieser aktiv nach neuen Informationen sucht, weshalb die Informationsvermittlung vom Nutzungsverhalten der Öffentlichkeit abhängig ist (vgl. Herbst 2003: 9). Ein weiterer Vorteil ergibt sich aus der chronologischen Erfassung des Krisenverlaufs. Dieser ist vor allem für die Krisenevaluation von höchster Relevanz, da dies die Anpassungen für künftige Krisenprävention erleichtert. Das Feedback der Öffentlichkeit kann archiviert werden und einen umfassenden Überblick über die öffentliche Meinung geben (vgl. Garth 2008: 179). Letzteres ist auch insofern im Internet nachvollziehbar, als dass dank interaktiver Elemente ein kommunikativer Austausch mit den Anspruchsgruppen stattfinden kann. Dies kann geschehen durch selbst eingerichtete Internetdienste wie Chats, Blogs oder

Videokonferenzen oder auch durch extern erstellte Blogs oder Newsgroups (vgl. Köhler 2006: 149 ff.; Eck 2007; Schmidbauer/ Knödler-Bunte 2004: 202). Daher muss sich das Unternehmen auch vielerlei Anfragen der Öffentlichkeit stellen und somit seine Kapazitäten ausbauen, um Telefonhotlines oder Chats zu ermöglichen. Dies erlaubt auch die Erfassung von Kontaktdaten von Anspruchsgruppen, die den Ausbau des Verteilers gestattet (vgl. Herbst 2003: 9). Des Weiteren bietet das Internet mehr als nur die Textübermittlung – auch Videos, Fotos und Grafiken können online gestellt werden, um über den Krisenverlauf zu informieren. Damit können Unternehmen ihren Anspruchsgruppen auf emotionaler Ebene begegnen. Bei Internet-Diensten liegt jedoch auch häufig das Problem darin, dass zu geringe Leistungskapazitäten die Übermittlung von Videos oder ähnlichem erschweren, da beispielsweise die Ladezeiten zu lang sind (vgl. Herbst 2003: 9).

4.1.4 Neue Anforderungen benötigen neue PR-Konzepte

Das Kommunikationssystem hat sich geändert und stellt damit neue Anforderungen an die Krisen-PR: neue Kommunikatoren, Kommunikationskanäle und -instrumente sowie Kommunikationsverhalten sind die Herausforderungen, denen sich die PR im Internet-Zeitalter stellen muss (vgl. Grupe 20011: 369). Aber auch neue Anspruchsgruppen sind entstanden und haben neue Bedürfnisse, die ebenfalls von Unternehmen gedeckt werden müssen.

> „Die Beziehungspflege mit unterschiedlichen Dialoggruppen in dieser virtuellen Welt und die Instrumente, die dabei zur Anwendung kommen, können mit dem Begriff ‚Online-PR' oder ‚Online Relations' zusammengefasst werden." (Grupe 20011: 369)

PR-Verantwortliche müssen daher die neue Kommunikationsform genauestens kennen und dessen Chancen und Risiken für das Unternehmen konkret abwägen. Hierfür ist ein geschultes Wissen bezüglich der Internetdienste sowie den neuen Anforderungen der Nutzergruppen notwendig (vgl. ebd.).

Aufgaben, Ziele, Anspruchsgruppen und Themen müssen in das unternehmenseigene PR-Konzept integriert werden, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Im Krisenkontext bedeutet dies eine langfristige Vorarbeit, die im Rahmen der Krisenprävention stattfinden muss. Das Ziel des onlinegestützten Krisen-PR-Konzeptes ist die effiziente Lösung der Kommunikationsprobleme (vgl. Schmidbauer/ Knödler-Bunte 2004: 13). Dabei geht es im Online-Bereich wie auch im

Offline-Bereich um den Aufbau strategischer Kommunikationswege, die Erfassung situationsspezifischer Kommunikationslösungen, die Ausarbeitung und Bewertung von Handlungsoptionen, die Berücksichtigung personeller und finanzieller Ressourcen, die Strukturierung von Entscheidungsprozessen sowie der Vermeidung und Minimierung von Risiken (vgl. ebd.). Im Krisenkontext muss daher die punktuelle Konzeption eingesetzt werden[62]. Das klassische Neun-Phasen-Konzeptionsmodell nach Schmidbauer und Knödler-Bunte findet auch in der virtuellen Welt seinen Einsatz (vgl. Schmidbauer/ Knödler-Bunte 2004: 34 ff.): Briefing zur Krisensituationsdefinition, Recherche zu relevanten Informationen und Issues, Analyse der Krisenursachen, Zielgruppen-Definition, Positionierung im Kommunikationsfeld, kreative Leitideen zu Kommunikationsinhalten, Maßnahmenplanung zum Einsatz von Instrumenten und Mitteln, Erfolgskontrolle mittels (Web-)Monitoring und einer abschließenden Präsentation sowie Dokumentation – im Krisenkontext meint dies die Nacharbeit. Die ersten fünf Schritte werden bereits im Vorfeld einer Krise erfüllt. Welche Inhalte genau kommuniziert werden müssen, wird häufig erst spontan in der akuten Krise entschieden, da diese immer an die Umweltsituation eines Unternehmens angepasst werden muss (vgl. ebd.). Welche Mittel und Instrumente eingesetzt werden, ist auch von den Anspruchsgruppen abhängig, die von der Krise unmittelbar betroffen sind. Die Erfolgskontrolle findet im Online- wie auch im Offline-Bereich hauptsächlich mittels Monitoring statt, welches im Internet jedoch ein größeres Ausmaß annimmt, da Online-Inhalte scheinbar grenzenlos erscheinen (vgl. Schmidbauer/ Knödler-Bunte 2004: 68). Die Präsentation und Dokumentation betrifft in der Krise die Nacharbeit und Archivierung der Evaluations-Inhalte[63]. Eine zentrale Frage des onlinegestützten PR-Konzeptes ist immer auch, ob klassische Kommunikationskanäle ergänzt oder ersetzt werden sollen (vgl. Grupe 2011: 376). Online-Kommunikation muss sich daher auf die Inhalte der PR-Konzepte konzentrieren und gleichzeitig die Interessen und Nutzungsgewohnheiten der Anspruchsgruppen berücksichtigen (vgl. ebd.: 383). Des Weiteren ist einzuplanen, wie oft Informationen aktualisiert werden sollen. In Krisenzeiten ist dies schwer einzuplanen, da hier spontane Reaktionen

---

[62] Schmidbauer und Knödler-Bunte (vgl. 2004: 14) unterscheiden zwischen sequentiellen und punktuellen Konzeptionen: erstere wird in periodischen Abständen aktualisiert und kontinuierlich in den Kommunikationsprozess eingebunden. Letztere werden in konkreten Problemsituationen entwickelt und bieten spezifisch zugeschnittene Lösungen, daher sind diese oft im Krisenkontext im Einsatz.

[63] Siehe zu den Phasen der PR-Konzepte auch Kapitel 3.7 „Krisenprävention“, Kapitel 3.8 „Krisenbewältigung“ und Kapitel 3.9 „Nacharbeit / Evaluation“.

des Unternehmens erforderlich sind (vgl. ebd.).

Online-PR kann Kommunikationsprozesse beschleunigen. Dabei werden der Online-PR folgende Aufgaben zugeschrieben (vgl. Grupe 2011: 376):

- *Image durch neue Medien stützen*: authentische und glaubwürdige Unternehmenswelten fördern die Online Relations und somit auch Consumer Relations zu den Anspruchsgruppen, was eine Abstimmung mit der Marketing-Abteilung erfordert.
- *Dialoge optimieren*: Die Echtzeit sowie die Ortsunabhängigkeit des Internets eröffnet neue Interaktionsmöglichkeiten. Dabei können Offline-Beziehungen intensiviert und neue Beziehungen entwickelt werden.
- *Neue Beziehungen zu neuen Anspruchsgruppen aufbauen*: Gerade Digital Natives werden für die Unternehmenskommunikation eine immer größere Rolle spielen, da sie die junge Generation sind. Daher ist es wichtig, die Kontakte zu solchen zu pflegen. Und dies funktioniert fast ausschließlich über das Internet.
- *Aktualität mittels Echtzeit-Kommunikation*: Besonders in Krisenzeiten ist die Aktualisierung von Informationen sehr hilfreich, da veränderte Tatsachen schnellstmöglich kommuniziert werden müssen. Somit kann der Dialog zu Bezugsgruppen unmittelbar stattfinden.
- *Interne Kommunikation berücksichtigen*: Auch auf die interne Kommunikation lassen sich die oben genannten Aufgaben zuschreiben. Gerade mit den Mitarbeitern muss der Dialog im Krisenkontext stattfinden, um Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu verteilen, aber auch um Unsicherheiten entgegenzutreten und den Teamgedanken zu fördern. Durch den digitalen Kommunikationskanal können benötigte Informationen schnell übermittelt werden. Dies unterstützt gleichzeitig die interne, kommunikative Vernetzung.

Heutzutage ist es jedem Internetnutzer möglich ohne zeitliche oder regionale Beschränkungen seine Meinung und Ansichten im Internet zu veröffentlichen. Und auf jede Aktion folgt im Internet eine Reaktion. Somit ist der Empfänger gleichzeitig auch Sender. Unternehmen dürfen dabei nicht vergessen: „Hinter jedem Dialogpartner steht ein Netzwerk weiterer potentieller Empfänger, Sender und Interpreten (...) [von] Informationen.“ (Grupe 2011: 370) Diese Internetnutzer erwarten insbesondere in Krisenzeiten von Unternehmen die unmittelbare Zu-

stimmung, auch an kritischen Dialogen teilzunehmen. Aufgrund der Verbreitung von Informationen durch jedermann, verfällt auch größtenteils die Funktion des Journalisten als ‚Gatekeeper', der die Selektionsaufgabe übernimmt. Somit gelangen Informationen ungefiltert ins Netz. Das einseitige Prinzip des „one-to-many" wandelt sich nun in die wechselseitige Kommunikation „many-to-many." (vgl. Grupe 2011: 372) Die komplexen Verbindungen und Verlinkungen im Internet drohen zu einem unübersichtlichen Gefahrenzentrum anzuwachsen, „(...) in dem überprüfbare, glaubwürdige, authentische Inhalte direkt neben subjektiven, unwahren, einseitigen und teilweise manipulierten Informationen stehen können." (Grupe 2011: 372) Dem entgegenzuwirken ist im Internet kaum möglich. Daher muss sich die PR insbesondere in Krisenzeiten auf seine Anspruchsgruppen konzentrieren und deren Nutzungsverhalten sorgfältig analysieren, um ihre Bedürfnisse zu decken und somit das Risiko der Informationseinholung aus anderen Quellen zu minimieren (vgl. ebd.).

Der Internetznutzer geht in der virtuellen Informationsmenge unter, weshalb Unternehmen daher ihre Informationen so platzieren und gestalten müssen, dass Suchmaschinen die Inhalte wiedergeben oder dass der User durch kurze Linkwege zu den Informationen geführt wird (vgl. Grupe 2011: 371). Die kurze Aufmerksamkeitsspanne der User ist mithilfe von Bildern und kurz gehaltenen Texten zu überlisten. Für die Krisen-PR ist dies wichtig, um den Anspruchsgruppen direkte Informationen zu übermitteln, ohne jegliche Bearbeitung oder Kommentierung von Medien oder anderen Usern (vgl. ebd.: 373). Aktualität und Glaubwürdigkeit sind dabei zwei wichtige Kriterien, welche die Informationen aufweisen müssen, sodass der User auch zukünftig nur auf direkte Informationen des Unternehmens zurückgreift (vgl. Grupe 2011: 372).

Konzepte der Online-PR müssen daher folgende Anforderungen erfüllen (vgl. Grupe 2011: 383 ff.):

- *„added value" für Anspruchsgruppen*: Den Benutzergruppen muss der Mehrwert der Unternehmensinformation sofort ersichtlich sein.
- *Multimediale Darstellung*: Für eine bessere Verständlichkeit und die schnellere Wahrnehmung dienen neben Texten insbesondere Bilder, Tabellen oder auch Videos.
- *Schneller Überblick*: Internetuser ‚scannen' mehr oder weniger die Informationen. Daher müssen die wichtigsten Aussagen betont werden, beispielsweise durch Links oder Bilder.

- *Usability*: Für eine optimierte Orientierung müssen Informationen strukturiert präsentiert werden, insbesondere durch Navigationsleisten und Links.
- *Text-Optimierung*: Diese müssen kurz gehalten und mittels Überschriften, Bilder und Schlüsselwörter, die bei der Suchmaschinen-Nutzung hilfreich sind, übersichtlich gestaltet werden.

4.1.5 Neue Anspruchsgruppen

Es entwickelten sich auch neue Anspruchsgruppen im Internet, die für die Krisen-PR von Relevanz sind. Für die Konzeption ist es daher wichtig zu definieren, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen. Dazu muss auch das Nutzungsverhalten dieser nachvollzogen werden, um den Einsatz von Inhalten einplanen zu können. Wo befinden sich die relevanten Anspruchsgruppen? Welche Informationen werden für glaubwürdig empfunden?[64] Welche Themen sind in Bezug auf das eigene Unternehmen existent und interessant? Gestalten die Anspruchsgruppen eigene Inhalte – sind sie also passive oder aktive Nutzer (vgl. Grupe 2011: 381 ff.)? Dabei lässt sich zwischen folgenden Usern unterscheiden:

Digital Natives: Digital Natives beschreibt eine Nutzergruppe, die in das digitale Zeitalter hineingeboren wurde. Die Generation mit dem Geburtsjahrgang ab 1980 (vgl. Palfrey/ Gasser 2008: 1) ist bereits von klein auf mit Computern, Handys, Internet und weiterem aufgewachsen und konnte sich die Nutzung schnell aneignen (vgl. Eck 2010: 348). Die Anforderung der PR liegt hierbei vor allem in der sehr schnellen Informationsverarbeitung der Nutzer, dem Drang zum Multitasking, der schnelleren Aufmerksamkeit und der Bevorzugung von Bildern (vgl. Prensky 2001: 2). Sie nutzen gerne Social Networks, um primär private Kontakte auszutauschen und suchen nach unterhaltsamen Inhalten (vgl. Grupe 2011: 381).

Opinion Leader – Diese Nutzergruppe sind aktive User, die über die Relevanz von Themen entscheiden. Häufig mit eigenen Blogs ausgestattet, werden Themen bewertet und kommentiert wodurch sie eine wichtige Rolle für das Agenda Setting[65]

---

[64] Dies kann nie im vollem Rahmen operationalisiert werden, dennoch gibt es einige Quellen, die mittels Kommentare beispielsweise ein positives Feedback erhalten oder durch eine häufige Nutzung dieser als ‚glaubwürdig' eingeschätzt werden können.

[65] Für Unternehmen bietet sich im Internet somit auch die Chance des „Agenda-Settings" – Themen werden dabei vom Kommunikator gesetzt, „(...) um (...) Aufmerksamkeit, (...) Wissen und Problembewusstsein gegenüber den täglich berichteten Ereignissen, Personen, öffentlichen Themen und Fragestellungen" (Schenk 1987: 194 *zit. nach* Burkart 2002: 249) der Anspruchsgruppen zu steuern. Dabei müssen Inhalte und Themenstruktur immer an die Ansprüche der Bezugsgruppen

einnehmen (vgl. Grupe 2011: 382). Blogger können Einfluss auf die öffentliche Meinung nehmen, wenn der Blog von der Leserschaft als glaubwürdig eingestuft wird. Aber auch in Newsgroups oder Foren nehmen die am Dialog aktiv beteiligten User eine einflussreiche Position ein (vgl. ebd.).

Public Surfer – Diese Usergruppe ist auf der ständigen Suche nach Informationen und Unterhaltung aus allen Lebensbereichen. Die genauen Motive für die Internetnutzung sind dabei stets individuell zu hinterfragen (vgl. ebd.: 383). Für die PR heißt es also vielseitige Inhalte anzubieten, die eine Bindung zum Unternehmen herstellen können. Verbrauchertipps, Online-Shops und Preisvergleiche sind dabei nur einige Anwendungen, die die Glaubwürdigkeit des Unternehmens stützen (vgl. ebd.)[66].

Digital Immigrants: Digital Immigrants beschreibt die Generation, die noch vor den Digital Natives geboren wurden – also vor 1970. Sie mussten sich die Nutzung der digitalen Medien erst aneignen und an ihr Wissen und Ihre Umwelt anpassen. So werden E-Mails noch ausgedruckt, Informationen langsamer aufgenommen und die Aufmerksamkeit ist auf lediglich ein Thema fixiert (vgl. Prensky 2001: 2).

Journalisten: Die sehr aktive Nutzergruppe nutzt das Internet insbesondere zur Recherche und ist ein stark vernetzter Multiplikator (vgl. Grupe 2011: 381 f.).

Fachexperten und Professionals: Diese Nutzergruppe sind aktive Beteiligte in Dialogen, welche unter anderem auch untereinander stattfinden. Dabei unterscheiden sie sich in Hinblick auf die Nutzungsintensität und -kompetenz. So gibt es Fachexperten aus wissenschaftlichen Einrichtungen, politischen Organisationen und ähnlichem, die eine starke Multiplikatoren-Kompetenz aufweisen sowie beruflich engagierte Personen wie Manager, Auszubildende, Angestellte etc., die hauptsächlich Fachinformationen und Wissensvermittlung austauschen (vgl. Grupe 2011: 382).

Köhler spricht auch von einer Protestkultur, die sich aufgrund der uneingeschränkten Meinungsoffenheit im Internet ausbreitet (vgl. Köhler 2008: 235). Sogenannte ‚Gegenöffentlichkeiten' können für Unternehmen gefährlich werden, da „(...) sie

---

angepasst werden, um diese an das Unternehmen zu binden (vgl. Grupe 2011: 370). Burkart (vgl. 2002: 248 ff.), Bonfadelli (vgl. 2004: 235 ff.) und Jäckel (vgl. 2007: 169 ff.) gehen näher auf den Ansatz der Medienwirkung ein.

[66] Dabei können dies Public Surfer Digital Natives und auch Digital Immigrants sein.

in zunehmendem Maße auch über das Internet von unterschiedlichen Akteuren attackiert [werden], die im Netz ihrer Kritik, ihrem Unmut und ihrem Protest freien Lauf lassen." (Köhler 2008: 235). Diese Kritik erweist sich jedoch nicht nur als potenzielle Krisenauslöser sondern bietet auch die Chance zur Krisenbewältigung, da sich gerade im Internet alle Inhalte mitverfolgen lassen, anders als in der Mund-zu-Mund-Propaganda im Offline-Bereich (vgl. ebd.: 238). Krisenpräventiv bedeutet dies, dass Issues entdeckt und schnell angenommen werden können (vgl. ebd.).

4.2 Online vs. Offline-Kommunikation im Krisenkontext

Kapitel 4.1 hat bereits die neuen Anforderungen an die Krisen-PR im Internet näher beleuchtet. Dabei wurde eine neue Dimension der Interaktivität, die Entstehung neuer Anspruchsgruppen sowie neuer Konzepte onlinegestützter Krisen-PR verdeutlicht. Somit bietet sich für das Internet nicht nur die Möglichkeit einer größeren Akteursvielfalt sondern auch die Überwindung räumlicher Grenzen (vgl. Rossmann 2010: 34). Im Folgenden sollen nun die Unterschiede zwischen Online- und Offline-Kommunikation[67] näher betrachtet werden, um der Relevanz einer integrierten Kommunikationspolitik gerecht zu werden. Dabei stellt sich die Frage, was die Online-PR schafft, was die Offline-PR nicht schafft? Inwiefern unterscheiden sich die Kommunikationsarten hinsichtlich ihrer Instrumente? Und wie unterscheidet sich die Dialogmöglichkeit zu den Anspruchsgruppen?
Bonfadelli weist dabei folgende Unterschiede auf (vgl. 2000: 189 *in* Köhler 2006: 140 f.):

[67] Offline-Medien beschreiben hierbei die Inhalte, die sich nicht in der Internet-Welt, sondern in der Massenkommunikation widerspiegeln. Die Massenkommunikation unterscheidet zwischen Rezipient und Kommunikator und kann daher nicht mit dem Internet gleichgesetzt werden (vgl. Köhler 2006: 140). „Insofern zeichnet sich das Internet kommunikationstheoretisch durch die Grenzaufhebung zwischen Massenkommunikation und personaler Kommunikation aus, da sowohl einseitige als auch wechselseitige Kommunikation auf Einzel-, Gruppen- und Massenebene möglich wird." (Köhler 2006: 140)

Tabelle 8 - Massenkommunikation vs. Online-Kommunikation

Massenkommunikation	Online-Kommunikation
Monomedial	Digital – Multimedial
Massenpublikum	Individual- bzw. Zielgruppenpublikum
Räumlich begrenzte, lokale Reichweite	Entgrenzte, globale Reichweite
Niedrige Eigenaktivität der Rezipienten	Hohe Eigenaktivität der Rezipienten
Horizontale Kommunikation	Vertikale Kommunikation
Geringe Interaktivität	Hohe Interaktivität

(vgl. Bonfadelli 2000: 189 *in* Köhler 2006: 140 f.)

Auf den Interaktivitätsgrad, die Anspruchsgruppen, den Aktivitätsgrad der Rezipienten sowie die Reichweite wurde bereits weiter oben eingegangen. Das Internet ermöglicht aufgrund des Einsatzes von Bild, Ton, Video und Text eine Multimedialität. Aufgrund neuer Anspruchsgruppen werden im Online-Bereich auch Einzelpersonen erreicht, die zu jeder Zeit an jedem Ort erreicht werden können[68] (vgl. Köhler 2006: 141). Dabei kann die Kommunikation asymmetrisch oder symmetrisch, privat oder öffentlich, asynchron oder synchron stattfinden (vgl. Köhler 2006: 141). Sender kann zugleich auch Empfänger sein und andersherum, weshalb die Aktivität und Interaktivität der Nutzer eine neue Form annimmt[69]. Die vertikale Kommunikation im Internet verursacht vergleichsweise geringe Kosten auf der Angebotsseite, während die Massenkommunikation mit der horizontalen Kommunikation vergleichsweise hohe Kosten hervorbringt. (vgl. ebd.)

Zusammenfassend lässt sich unter den folgenden Merkmalen unterscheiden, die einen Vergleich zwischen Offline- und Online-Kommunikation im Krisenkontext ermöglichen (vgl. Holzmann 2004: 160 ff.; Rossmann 2010: 341; Thimm/ Wehmeier 2008: 7 ff.):

<u>Aktualität und zeitnahe Handlungsmöglichkeiten</u>

Gerade im Internet-Zeitalter wird es Unternehmen erleichtert, schnell auf Krisensituationen zu reagieren und Informationen auszusenden. Gleichzeitig ermöglicht es, diese Inhalte ständig zu aktualisieren, wenn sich etwas im Krisenverlauf verändert hat. Die Online-Kommunikation findet in Echtzeit statt, wo hingegen bei Offline-Medien zunächst eine Informationsvermittlung stattfindet, welche dann einen

[68] Vorausgesetzt wird hier der Zugang zum Internet.
[69] Kapitel 4.1.2 beschreibt die neue Dimension der Interaktivität.

Selektionsprozess durch die Journalisten durchläuft und abschließend erst noch gedruckt werden muss. In jedem Fall muss das Unternehmen bereit sein, der Informationsbereitstellung zuzustimmen und diese stets auf dem neuesten Stand zu halten. Im Internet ist dies ein kontinuierlicher Prozess, was gerade in Krisenzeiten den Informationsdurst der Bezugsgruppen immens steigen lässt. Somit entwickelt sich ein Zeitdruck, den sich Unternehmen so im Online-Bereich nicht stellen müssten (vgl. Holzmann 2004: 160).

Dialogorientierung

Während die Offline-Kommunikation eher einseitig und die Informationsbereitstellung grundsätzlich über die Massenmedien stattfindet, bietet das Internet fast überall Dialogmöglichkeiten. Mittels verschiedener Internet-Dienste kann der direkte Kontakt zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen entstehen. Ob via E-Mail, Chats, Unternehmens-Blog[70] oder weiteren Kommunikationskanälen auf der Website können sich Bezugsgruppen mit ihren Anliegen an das Unternehmen richten. Gerade im Zeitalter der Sozialen Netzwerke spielt die Dialogausrichtung eine zentrale Rolle. Dennoch bietet sich in der Offline-Kommunikation die Dialogmöglichkeit via Telefonhotlines. Aufgrund zumeist mangelnder Kapazitäten im personellen und auch zeitlichen Bereich, scheitern Unternehmen in Krisenzeiten schnell an der hohen Anfragemenge (vgl. Holzmann 2004: 161).

Glaubwürdigkeit

In Krisenzeiten wird die Glaubwürdigkeit immer erschüttert. Unternehmenskrisen sind somit auch immer Vertrauenskrisen (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 73 ff.). Die Glaubwürdigkeit ist „(...) das Ergebnis eines Zuschreibungsprozesses und demnach eine vom Rezipienten attributierte Eigenschaft (...).“ (Köhler 2006: 115) Wichtig ist also nur, was der Rezipient wahrnimmt und nicht, was der Kommunikator beabsichtigt (vgl. Nawratil 2006: 18). Glaubwürdigkeit benötigt bei jeder Aussage eine neue Bestätigung durch die Öffentlichkeit und entspricht demnach einem langen Entwicklungsprozess (vgl. Bentele 1988: 408 *in* Köhler 2006: 116). Um auf Zustimmung zu stoßen, müssen Aussagen und Handeln des Unternehmens stets übereinstimmen (vgl. Köhler 2006: 116). Somit ist der Aufbau von Glaubwürdigkeit ein langwieriger Prozess, aber ein Einfaches, sie wieder zu verlieren. Als Qualitätskriterium werden Inhalt und Quellen der Inhalte, Kompetenz und Objektivität des Kommunikators und die Konsistenz sowie Ausgewogenheit der

[70] Im Folgenden auch Corporate Blogs genannt.

Informationen kritisch betrachtet (vgl. Ruhrmann/ Schütte 1991: 28). In der Umsetzung einiger PR-Instrumente wird deutlich, dass der persönliche Kontakt – also hier die Face-to-Face-Kommunikation – zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen die Glaubwürdigkeit fördert. Zusätzlich empfindet die Öffentlichkeit Informationen, die den Selektions- und Bearbeitungsprozess durch Journalisten durchlaufen (vgl. Köhler 2006: 116), als glaubwürdiger als direkte Informationen von Unternehmen im Internet. Im letzteren Fall wird befürchtet, dass eine Schönmalerei der Krisenumstände stattfindet. Im Internet ergibt sich jedoch stets die Gefahr, dass das Fehlen der Qualitätskontrolle wie auch der „(...) libertäre Zugang zum Internet (...) der Frage nach Glaubwürdigkeit der kommunizierten Inhalte eine neue Dimension“ verleiht (Rössler/ Wirth 1999: 7 *zit. nach* Köhler 2006: 220). Journalisten selbst müssen sich der Herausforderung stellen, ihre Gatekeeper-Funktion durch das Internet zu verlieren (vgl. news aktuell 2010). Das hat auch Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit: Wird eine offene Krisenkommunikationspolitik im Internet betrieben, erhöht dies „(...) die Wahrscheinlichkeit einer objektiven Wiedergabe der Unternehmenspositionen in der Berichterstattung.“ (Köhler 2006: 217)

Eine qualitative Untersuchung zum Thema „Wandel der Kommunikationslandschaft – Wandel der PR?“ befragte Kommunikationsverantwortliche von renommierten deutschen Unternehmen nach einer Einschätzung zum Thema Glaubwürdigkeit im Online-Bereich. Dabei wird noch sehr unterschiedlich argumentiert: Zum einen kann das Internet eine hohe Glaubwürdigkeit in bestimmten Bereichen erlangen, wie etwa durch Communities von Software-Anwendern oder auch von Patienten aus dem Pharmabereich. Zum anderen wird den Print-Medien ein hoher Grad an Glaubwürdigkeit zugesprochen, wobei es dabei nicht relevant wäre, ob diese gedruckt oder im Internet erscheinen. Grundsätzlich sind sich die Befragten jedoch einig und betonen zusammenfassend, dass die Glaubwürdigkeit im Internet noch einige Zeit benötigen wird, um sich vollends zu entfalten (vgl. GPRA/ Universität Leipzig 2008: 19).

<u>Vertrauen</u>

Im Offline- wie auch im Online-Bereich ist das Vertrauen zentraler Bestandteil der Zielwerte in der Krisen-PR. Im Offline-Bereich entziehen „(...) sich die meisten Informationen (...) der direkten Nachprüfbarkeit für den Einzelnen“ (Köhler 2006: 117), da die Inhalte über die Massenmedien laufen. Im Allgemeinen beschreibt das Vertrauen den Glauben an Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Integrität und Gerech-

tigkeit der betroffenen Person (hier: des betroffenen Unternehmens) (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 73). Vertrauen entwickelt sich nicht nur durch eigene Erfahrungen, sondern auch durch kommunizierter Erfahrungen Dritter. Diese öffentlichen Informationen haben somit Einfluss auf die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens: „Sodann werden fehlende direkte Erfahrungen durch die Kenntnis von Erlebnissen anderer über die öffentliche Information Dritter ersetzt." (Herger 2006: 186) Diese Lücke kann durch die Reputation eines Unternehmens geschlossen werden: „Die Reputation eines Akteurs wird die Vertrauenserwartungen des Vertrauensgebers massgeblich beeinflussen, ist allerdings kein ausreichendes Substitut für eigene Erfahrungen." (Ripperger 1998: 100 *zit. nach* Herger 2006: 186) Bentele (1994: 141 *in* Köhler 2006: 117) beschreibt öffentliches Vertrauen „(...) als einen öffentlichen Kommunikationsprozess, in dem öffentliche Personen und Institutionen wie überhaupt das gesamte gesellschaftliche System in der Rolle des Vertrauensobjekts fungiert." (Köhler 2006: 117) Dabei ist die Öffentlichkeit das Vertrauenssubjekt, das Unternehmen in der Krise oder die Krise selbst das Vertrauensobjekt und die Medien der Vertrauensvermittler. Das Vertrauen von den Subjekten gegenüber den Vermittlern wirkt sich auch auf das Vertrauen von den Subjekten auf das Objekt aus (vgl. Bentele 1994: 143 *in* ebd.). Zentrales Argument zum Unterschied zwischen Online- und Offline-Kommunikation ist der Wunsch nach persönlichem Kontakt sowie direkter Nachprüfbarkeit[71]: „(...) ob man Personen oder Institutionen persönlich kennt, kann die entsprechenden Vertrauenswerte teils erheblich beeinflussen." (Bentele 1994: 142 *zit. nach* Köhler 2006: 117) Das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt sowie der direkten Erfahrbarkeit ist über das Internet möglich. Für die Krisen-PR bedeutet dies, bereits langfristig im Vorfeld die Vertrauensbasis zu entwickeln, sodass eine Grundlage zur Akzeptanz der Krisenkommunikation seitens der Anspruchsgruppen besteht. Das fördert auch die Glaubwürdigkeit und weist daher erneut die Verbindung zu diesem Kriterium auf. Die symmetrische Kommunikation ermöglicht das Wachstum öffentlichen Vertrauens mittels kommunikativer Transparenz (vgl. Köhler 2006: 119).

Transparenz

Unternehmen müssen die Öffentlichkeit über die Krisensituation unterrichten. Dabei spielt es keine Rolle, ob im Online- oder Offline-Bereich – es müssen beide

[71] Vergleiche zum Thema Vertrauen und Glaubwürdigkeit (im Krisenkontext) unter anderem auch Baumgärtner (vgl. 2008: 56 f.), Bentele/ Janke (vgl. 2008: 112 ff.), Krystek/ Moldenhauer (vgl. 2007: 73), Nawratil (vgl. 2006), Köhler (vgl. 2006: 117 ff.; 220 ff.) und Biesiadecka (vgl. 2009: 43).

Kanäle unterstützend genutzt werden, um die Informationen auszusenden (vgl. Eck 2010). Betroffene Anspruchsgruppen entwickeln ein starkes Bedürfnis für die Kommunikationsoffenheit eines Unternehmens. Gerade auch im Internet ist diese Transparenz stark verlangt[72]. Aufgrund seines schnelllebigen Charakters, ist das Internet zumeist erste Anlaufstelle für Offenheit, da dort die aktuellsten Informationen erhältlich sind[73]. Die Transparenz wird im Internet aufgrund dessen erleichtert. Dennoch ist auch im Offline-Bereich die Transparenz wichtig, um den Journalisten ehrlich gegenüber zu treten und ein Misstrauen zu vermeiden[74]. Eine solche Transparenz vermittelt Betroffenheit seitens des Unternehmens, was wiederum eine Rückgewinnung von Vertrauen hervorrufen kann (vgl. Krystek/ Moldenhauer 2007: 76).

Beide Bereiche, ob Offline oder Online, müssen in der Unternehmenskrise grundsätzlich Hand in Hand gehen. Wie bereits in Kapitel 3.2 betrachtet, ist die Krisen-PR Bestandteil der Gesamtkommunikation. Dies bezieht sich in diesem Kontext auch auf die onlinegestützte Krisen-PR, die somit integrierter Teil der Gesamtkommunikation ist (vgl. Köhler 2006: 225). Keiner der beiden Kommunikationskanäle kann (seit der Entstehung der Online-Welt) alleine für sich dem Druck der Informations- und Dialogbedürfnisse der Öffentlichkeit und Medien mehr standhalten. Den bestmöglichen Kommunikationserfolg leistet die Öffentlichkeitsarbeit mit Instrumenten beider Kanäle im Sinne einer integrierten Kommunikationspolitik[75] (vgl. Zerfaß 1996 *in* Holzmann 2004: 162; Köhler 2006: 128). Mithilfe dessen können Unternehmen eine langfristige Vertrauensbasis bei seinen Anspruchsgruppen aufbauen, die in Krisenzeiten als existenzsichernd fungieren kann (vgl. Holzmann 2004: 164), und ist gleichzeitig im Stande ein glaubwürdiges, konsi-

---

[72] Eck (vgl. 2010: 37 f.) beschreibt näher, auf welche Transparenzquellen sich Unternehmen in Zukunft immer mehr einstellen müssen und wo ständiger Handlungsbedarf besteht: Bewertungsportale, Online-Shops, Preissuchmaschinen, Branchenverzeichnisse, Social Bookmarks, Microblogging, Blogs, Video- und Fotoplattformen, Wikis und Fragen-und-Antworten-Plattformen.

[73] Dies setzt immer die Voraussetzung, dass Unternehmen auch willig sind, die Informationen stets schnell, aktuell und transparent zu kommunizieren.

[74] Dass Journalisten dieses Misstrauen gegenüber Unternehmen entwickeln und daher detaillierte Recherchen über diese tätigen, wurde bereits näher betrachtet. Vergleiche auch Kunczik (vgl. 2002: 356).

[75] Die integrierte Kommunikationspolitik zielt auf die Abstimmung interner und externer Kommunikation unter inhaltlichen, formalen und zeitlichen Aspekten (vgl. Köhler 2006: 127). Bruhn (vgl. 2000; 2006 in ebd.) geht näher auf die Thematik ein, differenziert zwischen diesen Aspekten und erläutert unter diese unter anderem auch unter dem Gesichtspunkt der Glaubwürdigkeit und Vertrauens.

stentes Unternehmensbild zu präsentieren (vgl. Bruhn 2000: 5 *in* Köhler 2006: 127).

4.3 Kommunikationsdienste im Internet

Das Internet bietet unterschiedliche Kommunikationsmöglichkeiten, um Informationen zu vermitteln oder Kommunikation interaktiv zu gestalten. Die User entscheiden, welche Online-Dienste sie nutzen wollen und präsentieren daher vielfältige Nutzungspotenziale, wie bereits weiter oben näher ausgeführt. Im Folgenden werden daher die wichtigsten Internet-Dienste[76] aufgezeigt (vgl. Köhler 2006: 149 ff.; Burkart 2002: 367 f.). Für alle Dienste gilt, dass es verschiedene Anbieter gibt, die unterschiedliche Versionen des Dienstes präsentieren[77].

- *World Wide Web (kurz: WWW)*

Seit der Entstehung 1992 wird das WWW im allgemeinen Sprachgebrauch mit dem Internet gleichgesetzt (vgl. Köhler 2006: 150). Auf diesem werden sogenannte Websites erstellt, um übersichtliche Informationen bereitzustellen. Dabei können verschiedenste Inhalte in Text-, Ton-, Video-, Bild- oder Animation-Form präsentiert werden. Die Masse an Informationen ist im WWW unüberschaubar. Mittels Suchmaschinen (zum Beispiel Google, Yahoo, Bing oder ähnlichem) wird die Suche anhand von Stichworten erleichtert. Suchmaschinen versuchen mit mathematischen Algorithmen die passenden Inhalte heraus zu filtern und anzuzeigen (vgl. ebd.). Jedem User ist es möglich, eine eigene Website zu erstellen und sich selbst, seine Produkte oder Dienstleistungen der Welt zu präsentieren. Das WWW weist somit eine überproportionale Wachstumsrate im Vergleich zu anderen Internetdiensten auf (vgl. ebd.).

- *Electronic Mail (kurz: E-Mail)*

Entstanden in den 1960er Jahren, entwickelte sich die E-Mail zum am häufigsten genutzten Dienst weltweit (vgl. Köhler 2006: 151). Ähnlich den klassischen Brie-

---

[76] Dabei werden jedoch nur die häufigsten Kommunikationsmodi aufgezeigt, die für die Krisen-PR relevant sind, um den Rahmen der Forschung nicht zu sprengen. In der Literatur lassen sich weitere Beispiele finden, wie ftp, telnet, peer-to-peer Dienste (vgl. Fritz 2004: 45 ff.).

[77] Beispiele: WWW – unterschiedliche Browser (Mozilla, Internet Explorer, Safari etc.); E-Mail – Yahoo, GMX etc.; News – dies können Online-Auftritte von Zeitungen/Zeitschriften/Magazinen sein, aber auch News-Beiträge auf den E-Mail-Diensten mit Kommentarfunktionen (Startseite Yahoo, GMX etc.); Chats – Programme wie ICQ, Skype, Windows Live etc.

fen[78], ermöglicht es den (hier virtuellen) Versand von persönlichen Nachrichten und Informationen von und an eine personalisierte E-Mail-Adresse. Der Vorteil liegt dabei bei der Möglichkeit der gleichzeitigen Übermittlung von Text, Bild, Video und Ton an mehrere Adressaten sowie der geringen Zeitverzögerung[79]. Für die Krisen-PR ergibt sich daher der Einsatz asymmetrischer Kommunikation in Form von Newslettern, die in regelmäßigen Abständen an eine bestimmte und registrierte Nutzergruppe ausgesendet werden (vgl. ebd.).

- *Newsforen / Newsportale*

Dieser Dienst bietet ebenfalls die Möglichkeit zur zeitversetzten und somit asynchronen Kommunikation. Wobei hier die Übermittlung stark von der aktiven Nutzung von Usern abhängig ist. Sogenannte Newsgroups sind Dialog-/ Diskussionsforen, auf denen Neuigkeiten zu unterschiedlichsten Themen veröffentlicht werden. Die User rufen die gewünschten News ab und haben auch die Möglichkeit, aktiv an den Foren teilzunehmen. Dabei wird unterschieden zwischen Postern und Lurkern (vgl. Köhler 2006: 153): während Poster die Diskussion aktiv mitgestalten und am Leben erhalten, sind Lurker passive Nutzer, die die Diskussion nur mitverfolgen. Sollten also Poster ihre Aktivität einstellen, so stirbt die Diskussion zu diesem Thema auf diesem Forum aus. Für die Krisen-PR ergibt sich die Möglichkeit zum direkten Dialog mit den relevanten Anspruchsgruppen, aber auch zur Evaluation der Diskussionsinhalte für die Krisenprävention als stiller Beobachter (vgl. ebd.: 154). Des Weiteren entstehen Unterschiede zwischen moderierten und nicht moderierten Newsforen (vgl. ebd.: 153): die moderierten Foren ergeben für die PR gewisse Vorteile, die sich insbesondere in der Qualität der Diskussion widerspiegeln. Dennoch sind unmoderierte Foren noch in der Mehrzahl. Sie werden von Nutzern bevorzugt, da im gegenteiligen Fall eine Zensur befürchtet wird.

- *Chat*

Chat-Programme ermöglichen einen interaktiven Austausch zwischen Usern. Die zeitgleiche Kommunikation zwischen mehreren Usern (und somit nicht privat) findet zu diversen Themen statt, die entweder vorgegeben sind oder im Verlaufe der ‚Unterhaltung' entstehen (vgl. ebd.: 154f.). Für die Krisen-PR ist der Interaktionsaspekt dieses Dienstes besonders interessant. Dabei ergibt sich die Möglichkeit für die Nutzer, anonym teilzunehmen, welches für die Krisen-PR den Vorteil hat,

---

[78] Unterschiede finden sich dennoch eindeutig in Zeit, Kosten, Inhaltsvolumen, Tönen und weiteren Merkmalen zwischen dem traditionellen Brief- und E-Mail-Verkehr.
[79] Die Übermittlung von E-Mails dauert ja nach Datenvolumen nur einige wenige Sekunden.

eine offene und ehrliche Gesprächssituation zu erlangen. Der Dialog zwischen Unternehmen und relevanten Anspruchsgruppen kann hier zeitgleich mittels many-to-many Kommunikation stattfinden. Als Evaluationsinstrument eignet sich hier die Beobachtung der Kommentare (vgl. ebd.).

- *Blogs*

Dieser Internetdienst, welcher ursprünglich als Weblog bezeichnet wurde, setzt sich aus den Worten „Web“ und „Log“ zusammen, die mittlerweile zu „Blog“ verkürzt wurden. Das Prinzip ist am ehesten mit einem Logbuch oder Tagebuch zu vergleichen, da auch hier die Texte chronologisch eingetragen werden, wobei beim Blog jedoch die Aktuellsten ganz oben zu finden sind (vgl. Eck 2007: 16). Als besondere Eigenschaft ist hervorzuheben, dass jeder beliebige Leser die vorhandenen Einträge kommentieren und auf andere Beiträge mit einem Link verweisen kann. Auf diese Weise entsteht ein digitales Netzwerk von thematisch zusammenhängenden Einträgen, welches sich besonders für Recherchetätigkeiten eignet (vgl. Ruisinger 2007: 211). Je nach Motivation schreiben die sogenannten “Blogger” nicht einzig für sich selbst, sondern nehmen teilweise die Funktion von Journalisten ein, wodurch sie, bedingt durch die Schnelligkeit der Veröffentlichung, zu ernstzunehmenden Nachrichtenquellen in Krisenfällen avancieren (vgl. Weinberg 2010: 100). Die Gesamtheit aller Blogs, die sich aus privaten und kommerziell genutzten, sogenannten Corporate Blogs, zusammensetzt, wird als Blogosphäre bezeichnet (vgl. Eck 2007: 180).

- *Soziale Netzwerke*[80]

Eine weitere Anzahl von Internetdiensten mit symmetrischer Kommunikation wird unter dem Begriff der Sozialen Netzwerke zusammengefasst. Hierzu gehören unter anderem die Portale Facebook, MySpace, Wikipedia, Youtube und Flickr, um nur einige der Erfolgreichsten zu nennen. Der Fokus von Facebook und MySpace liegt hierbei in der Anbahnung von neuen und der Verwaltung von bestehenden (virtuellen) Freundschaften und Kontakten, welches mit einem zusätzlichen Unterhaltungsfaktor verknüpft ist (vgl. Ruisinger 2007: 199 ff.). Zu den typischen Funkionen auf Facebook zählen unter anderem Statusmeldungen – kurze Nachrichten über Dinge, die sie gerade machen, kürzlich erlebt haben oder aber auch bestimmte Gedanken – gemeinsames Spielen von Online Games oder Dis-

[80] Im weiterführenden Verlauf der Forschung werden Social Networks, Social Media und Soziale Netzwerke synonym benutzt.

kussionen in Interessensgruppen. Das besondere hierbei ist, dass sämtliche Inhalte von anderen Usern kommentiert, bewertet oder mit anderen Freunden innerhalb des Netzwerkes geteilt werden können (vgl. Holzapfel 2010: 44 ff.). Das Portal Wikipedia hingegen vereint das geballte Wissen von unzähligen Usern in Form der größten Online-Enzyklopädie, welche einzig von den Nutzern ergänzt und aktuell gehalten wird (vgl. Weinberg 2010: 198). Dieser Inhalt wird in diesem Zusammenhang auch als User-generated-content bezeichnet (vgl. Ruisinger 2007: 199). Im Gegensatz zu Facebook, bei dem der Mensch an sich im Vordergrund steht, haben sich die Portale Youtube und Flickr auf den Austausch und das Anzeigen von Videos (Youtube) beziehungsweise Fotos (Flickr) spezialisiert, welche für jedermann zugänglich sind (vgl. Ruisinger 2007: 200).

All diese Sozialen Netzwerke, unabhängig ihrer Inhalte, werden jedoch durch dieselben Eigenschaften hinsichtlich des Wesens vereint – der User fungiert stets als Produzent und Konsument. Dieses veränderte Nutzerverhalten wirkt sich somit gravierend auf die professionelle Kommunikation und PR-Strategien aus (vgl. Ruisinger 2007: 193). Dies wird durch eine weitere Entwicklung bestärkt, welche besagt dass 78% der User den Aussagen ihres persönlichen Netzwerkes, jedoch nur 14% den Aussagen von Unternehmen vertrauen (vgl. Holzapfel 2010: 13). So ergänzen besonders in Krisen persönliche Berichte in den Sozialen Netzwerken die klassischen Medien und eröffnen neue Betrachtungsweisen. Somit ist „(…) das Netz ein Ort (...), an dem Menschen mit ihren eigenen Stimmen sprechen können, über Themen, die für sie wichtig sind.“ (Ruisinger 2007: 194)

4.4 Schnittstelle Marketing und PR

Online-Relations müssen immer als integrierendes Element der Public Relations gesehen werden (vgl. Wehmeier 2001). Da die Nutzung diverser Kommunikationsmittel auch Vorteile für Marketingziele hervorbringt, ergibt sich eine Schnittstelle von Marketing und PR. Bereits seit mehreren Jahren wird eine hitzige Diskussion über die Abgrenzung dieser beiden Teilbereiche geführt. In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich viele Meinungen über die unterschiedlichen Rollen sowie insbesondere der Relevanz für die Unternehmenskommunikation von Marketing und PR finden (vgl. Bruhn/ Ahlers 2008: 299 ff.; Eck 2010: 115 ff.; Jodeleit 2010: 8 ff.). Da dies Teil dieser Untersuchung ist, jedoch keine führende

Theorie widerspiegeln soll, wird die Diskussion im Folgenden zumindest gestreift.

Aktuelle Diskussionen

Kotler griff bereits 2007 zu dem Begriff des „Marketing-PR's" (vgl. Kotler / Keller/ Bliemel 2007a: 777[81]).

„Public Relations (PR) bzw. Öffentlichkeitsarbeit ist ein wichtiges Kommunikationswerkzeug zur Unterstützung der Marketingarbeit." (Kotler/ Keller/ Bliemel 2007a: 774) Während Marketing vor allem die Beziehung zu Käufern, Lieferanten und Händlern aufbaut, will die PR die Öffentlichkeit und das Unternehmen selbst positiv ansprechen (vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel 2007a: 774). Dabei definiert Kotler die Öffentlichkeit folgendermaßen: „Eine Gruppe von Öffentlichkeit ist für das Unternehmen jede Gruppe, die aktuelle oder potenziell die Interessen des Unternehmen berührt und die Verfolgung der Unternehmensziele beeinflussen kann." (Kotler / Keller/ Bliemel 2007a: 774) Ziel dabei ist es, langfristig das Image des Unternehmens sowie der Produkte zu fördern.

PR und Marketing verfolgen letztendlich auch gleichermaßen die langfristige Existenzsicherung von Unternehmen, nutzen aber unterschiedliche Methoden (vgl. Merten 1999: 262). Denn während

> „das Marketing das gesamte Unternehmen auf die Erfordernisse der Märkte ausrichtet, konzentrieren sich PR auf die situationsgerechte Positionierung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. PR erfassen somit einen größeren Bereich in der Unternehmensumwelt als das marktgerichtete Denken und Handeln des Marketings." (Köcher/ Birchmeier 1992: 37 f. zit. nach Merten 1999: 262)

Die Unterscheidung der beiden Begriffe drückt sich stets unternehmensindividuell aus (vgl. Bruhn/ Ahlers 2008: 299). Bruhn und Ahlers unterscheiden zwischen vier Dimensionen, welche die Problemfelder beider Disziplinen aufgreifen (vgl. ebd: 299 ff.):

Hierarchiedimension: Der Konflikt bezieht sich hier auf die hierarchische Stellung von Marketing und PR in der Unternehmensstruktur. Beide Disziplinen sind zumeist als Abteilung in einem Unternehmen angelegt. Jedoch spielt das Marketing in den meisten Unternehmen bereits eine bedeutendere Rolle als die PR (vgl. Kitchen/Papasolomou 1997: 71 *in* Bruhn/ Ahlers 2008: 300). Dabei spielen die Zielsetzungen der PR wie der Aufbau von langfristigem Vertrauen, einer positiven

[81] Vergleiche dazu auch Kitchen/Papasolomou (vgl. 1997 *in* Bruhn/ Ahlers 2008: 302).

Reputation und Beziehungen zu der Umwelt eine wichtige Rolle für Unternehmen (vgl. Bruhn/ Ahlers 2008: 300).

Akzeptanzdimension: Konfliktpotenzial liegt auch in den Unterschieden bezüglich Ansehen und Akzeptanz. Wie bereits näher beleuchtet, steht unter dieser Dimension auch die komplexe Beziehung zwischen PR-Verantwortlichen und Journalisten, bei der letztere misstrauisch auf die PR reagieren (vgl. Avenarius 2000: 11 ff. *in* Bruhn/ Ahlers 2008: 300). Zusätzlich wird die PR oft als Teil des Marketings gesehen, wie in der Marketingausbildung oft gelehrt wird (vgl. Bruhn/ Ahlers 2008: 300)

Strategiedimension: Hier wird zwischen strategischen und taktischen Rollen unterschieden. Marketing und PR selbst schreiben sich beide Ersterem zu, wobei das Marketing der PR die strategische Rolle nicht zugestehen möchte (vgl. Bruhn/ Ahlers 2008: 300 f.). Dabei wird die Bedeutung der Instrumente beider Disziplinen diskutiert, die gerade im Internet für die PR eine große Rolle spielt (vgl. Bloom 2007: 18 *in* Bruhn/ Ahlers 2008: 301). Die Pflege der Beziehungen zu Anspruchsgruppen ist wertvoller Charakter der PR, die sich insbesondere in Krisenzeiten auszahlt, und somit von strategischer Bedeutung ist (vgl. Bruhn 2006: 107 *in* Bruhn/ Ahlers 2008: 301).

Ressourcendimension: Über das Ansehen der Disziplinen entscheidet unter anderem auch die Verteilung von Ressourcen, wie etwa potenzielle Angestellte für die jeweilige Abteilung, Büroräume sowie Budgetplanungen (vgl. Dick 1997: 79 *in* Bruhn/ Ahlers 2008: 301).

Die Öffentlichkeitsarbeit konzentriert sich hauptsächlich auf die Kommunikation mit dem langfristige Ergebnisse zu erzielen, während das Marketing eher schnelle Ergebnisse sehen will und daher zielgerichtete Werbung einsetzt, um starke Impulse zu senden (vgl. Kotler/ Armstrong/ Saunders/ Wong 2007b: 931). Nach Kotler dürfe jedoch vergessen werden, „(...) dass der öffentlichen Berichterstattung mehr Glaubwürdigkeit eingeräumt wird als der bezahlten Werbung.“ (Kotler/ Armstrong/ Saunders/ Wong 2007b: 930) Die letzten Jahre zeigen jedoch einen starken Wandel auf: Immer mehr Unternehmen erwarten von ihren PR-Abteilungen den Einsatz von Marketinginstrumenten. Die Vorteile lassen sich leicht zusammenfassen: die Ergebnisse dieser marketingorientierten Öffentlichkeitsarbeit sind um ein vieles „(...) kosteneffizienter als die für das gleiche Resultat erforderliche Werbung.“ (Kotler/ Armstrong/ Saunders/ Wong 2007b: 931)

Zimmermann unterscheidet indessen zwischen den Zielgruppen und betont somit die Hierarchie-Stellung von PR und Marketing (vgl. Zimmermann 1998: 61 *in* Merten 1999: 262 f.): während in der PR alle Zielgruppen als potenzielle Anspruchsgruppen gelten, sind im Marketing nur die Kunden als Zielgruppen existent. Somit muss

> „(...) das Marketing als Subkategorie der Public Relations zu interpretieren, als Vertiefung, Engführung und Professionalisierung der Kundenbeziehungen im Hinblick auf die Absatzstrategie eines Unternehmens [gesehen werden]." (Zimmermann 1998: 61 zit. nach Merten 1999: 262 f.)

Des Weiteren wird von einer marketingbezogenen PR-Gruppe erwartet, nicht nur das Unternehmen an sich, sondern auch ihre Produkte und ihr Image zu fördern. Somit ist die Kooperation mit der Marketingabteilung unumgänglich (vgl. Kotler / Keller/ Bliemel 2007a: 775): „PR sind keine Insel und kein alles beherrschender Kommunikationsregulator mehr." (Jodeleit 2010: 8)
Hinsichtlich einer Social Media Strategie unterscheiden sich auch die Funktions- und Unternehmensziele von Marketing und PR, wie folgende Abbildung aufzeigt:

Tabelle 9 - Funktions- und Unternehmensziele von PR und Marketing

Disziplin	Funktionsziele	Unternehmensziele
PR	Aktives Agenda-Setting Beziehungsaufbau zu relevanten Anspruchsgruppen Aufbau und Pflege einer positiven Reputation	Legitimation des Unternehmens
	Reaktionsfähigkeit und Gewinn der Deutungshoheit in Krisen Frühzeitige Identifizierung relevanter Themen	Marktwertsteigerung
	Effizientere interne Kommunikation Effektives Wissensmanagement Etablieren interner und externer Markenbotschaften	Sicherung der unternehmerischen Handlungsfähigkeit
Marketing	Steigerung des Bekanntheitsgrad von Produkten/Marken	Umsatzsteigerung
	Empfehlungen generieren	Absatzsteigerung
	Erhöhung der Reichweite von Kampagnen	Gewinnsteigerung
	Erweiterung klassischer Kampagnen und Dialog-/ Engagement-Elemente	Erschließung neuer Märkte
	Förderung des Engagements/ aktiven Auseinandersetzung der Nutzer mit der Marke Mundpropaganda stimulieren Generierung qualifizierter Leads Steigerung der Kundenbindung/ Markentreue Suchmaschinenoptimierung Imageverbesserung Kundenintegration in Produktentwicklungsprozesse Entwicklung neuer Vertriebskanäle Effizienteres Event-Marketing	Steigerung des Customer Lifetime Value

(Eck 2010: 115 ff.)

„Deutlich wird der Konflikt zwischen Marketing und Public Relations in der Kommunikationsarbeit in vielen Fällen bei einer ungenauen *Abgrenzung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen*.“ (Bruhn/ Ahlers 2008: 301 f.) Denn hier lassen sich einige Überschneidungen finden, die sich gerade in Ziel- und Zielgruppendefinitionen ausdrücken (vgl. Bruhn 2005: 729 *in* ebd.: 302). Beispielsweise beim Sponsoring, Unternehmensförderung, Product Placement und Publicity. Letzteres findet seine Bedeutung in der PR bezüglich der Reputation von Personen, aber auch im Marketing bezüglich Product Publicity mit werblichem Cha-

rakter (vgl. Avenarius 2000: 333 *in* ebd.). Weitere Abgrenzungen bezüglich der Instrumente finden sich im Event Marketing, Online-Kommunikation, Interne Kommunikation und Messen. Aufgrund der notwendigen Betrachtung der gesamten Unternehmenskommunikation lassen sich die Anforderungen nicht nur auf Marketing und PR beziehen. Gerade in Hinblick auf formale, inhaltliche und zeitliche Strategien muss diese mittels integrierter Kommunikation stattfinden (vgl. Bruhn 2006a *in* ebd.). Nach Eck ist für die vollständige Ausnutzung der Kommunikationsmöglichkeiten der Social Media eine integrierte Strategie von zentraler Bedeutung (vgl. Eck 2010: 117).

360-Grad-Kommunikation: Marketing-PR

Die Studie „Unternehmenskommunikation in Deutschland" (vgl. FH Mainz-Studie 2002) aus dem Jahr 2002 ergab, dass Unternehmen ihre Kommunikationserfolge um bis zu 60% steigern könnten, wenn ihre Kommunikationsabteilungen zusammenarbeiten würden. Zusätzlich wäre eine Kontrolle der Ergebnisse ihrer Arbeit vonnöten, um die Erfolgschancen besser nutzen zu können. Bei der Befragung unter der Leitung von Prof. Dr. Lothar Rolke wurden über 300 Marketing- und PR-Verantwortliche befragt. Dabei waren sich knapp 85% der Marketingleiter sicher, dass es zukünftig schwieriger wird, potentielle Käufer mit Werbung anzusprechen. Als wichtigster Grund dafür zählt vor allem die Reizüberflutung, die durch die große Anzahl an Werbespots im Allgemeinen verursacht wird. Auch Werbeleiter sind der Überzeugung, dass schon knapp die Hälfte ihrer Kunden (46%) weniger loyal sind als bisher. Die Kommunikation ist daher maßgeblich verantwortlich für den Erfolg sowie Misserfolg von Unternehmen. Durch die Zusammenarbeit der Kommunikationsabteilungen kann die Zielgruppenansprache verändert und ausgeweitet werden, was den Vorteil der verstärkten Bindung an das Unternehmen zur Folge hat. Als Lösung dafür kann der Einsatz neuer Wege gelten, wie etwa die intensivere Nutzung des Internets. Dadurch kann zukünftig der Umgang mit den definierten Zielgruppen gestärkt werden. Ebenso übernimmt das Internet eine große Bedeutung in der internen Kommunikation sowie der Kommunikation mit den Journalisten. Wichtigstes Ergebnis der Studie ist, dass sich die Befragten einig sind, dass für den Aufbau und Pflege des Unternehmens das Marketing (37,5%) und die Öffentlichkeitsarbeit bzw. PR (27,6%) zum größten Teil verantwortlich sind. Des Weiteren spielen Investor Relations zu 13,9% und das Mitarbeiterverhalten zu 27,5% eine tragende Rolle dabei. Diese sehr ent-

scheidenden Ergebnisse des empirischen Befundes zeigen, dass Unternehmen zukünftig auf die Zusammenarbeit von Marketing und PR setzen müssen, um bestmögliche Erfolge zu erreichen[82].

Kotler zählt hierbei sechs Aufgaben auf, mit dem Marketing-PR ihren Beitrag zur Erfüllung dieser leistet (vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel 2007a: 775):

- Unterstützung bei der Einführung neuer Produkte
- Unterstützung bei der Repositionierung bestehender Produkte
- Beeinflussung von definierten Zielgruppen
- Verteidigungsmaßnahmen für in der Öffentlichkeit kritisierte Produkte
- Aufmerksamkeit und Interesse für die Produktkategorie wecken
- Entwicklung des Unternehmensimages mit positiver Auswirkung auf die Produkte

Marketing-PR lief vormals unter dem Begriff „Publicity“, bei dem es darum ging, die Unternehmen und Produkte kostenlos in die Medienberichterstattung zu bringen (vgl. Kotler/ Keller/ Bliemel 2007a: 775). Anders als bei der Werbung ist es einer geschickten Marketing-PR zu verdanken, dass Aufmerksamkeit kostengünstiger produziert werden kann. Für die PR brauch man keinen Sendeplatz oder Werberaum zu kaufen; ist die vermittelte Information kreativ und interessant genug, hat sie Potential einige Nachrichtenwertfaktoren zu erfüllen und somit berichtenswerten Charakter zu erlangen. Dabei ist vor allem für PR-Verantwortliche wichtig, den guten Kontakt zur Presse stets zu pflegen, um auch zukünftig die Bedürfnisse der Medien zu erkennen und die Pressearbeit dementsprechend anzupassen (vgl. Jodeleit 2010: 8). Jodeleit geht dazu näher auf die Kompetenzen von PR-Verantwortlichen im Rahmen ihrer Social Media Strategien ein und plädiert auf ein Grundverständnis von Marketingaufgaben und betont die Relevanz der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit (vgl. ebd.):

> „Wer erfolgreich Kommunikation für eine Marke oder ein Anliegen betreiben möchte, muss dafür sorgen, dass in seinem Verantwortungsbereich Kompetenzen vorhanden sind, die eine Nutzung der neuen Kommunikationsinstrumente im Web 2.0. mit überschaubarem Risiko erst ermöglichen.“ (Jodeleit 2010: 9)

Man könne daher nicht mehr von einem „Pressesprecher“ im Allgemeinen Sinne sprechen, da sich die Anforderungen an eine erfolgreiche PR-Kommunikation

[82] Bruhn und Ahler (vgl. 2008: 303 ff.) beschreiben in ihrem Aufsatz weitere empirische Forschungen in deutschsprachigen wie auch amerikanischen Sprachraum.

geändert haben und es im Verantwortungsbereich des Unternehmens liege, seine Kompetenzen auszubauen – insbesondere auch im Marketing.

4.5 (Digitale) Reputation vs. Image

Als zentrale Einflussfaktoren auf das Vertrauen zu einem Unternehmen gelten die Reputation und das Image (vgl. Hubig/ Siemoneit 2008: 174 ff.). In der Literatur werden die Begriffe häufig synonym verwendet, obwohl die Definitionen voneinander zu unterscheiden sind, da die Wahrnehmungsprozesse aus unterschiedlichen Aspekten stattfinden (vgl. Lies 2008: 110):

> „Reputation und Image werden häufig irrtümlicherweise miteinander gleichgesetzt. Unter Reputation versteht man das von andere wahrgenommene Ansehen. Das Image reflektiert die Identität und somit das Selbstverständnis und die Charakteristika einer Person oder Institution. Die beobachtete Reputation ist ein Feedback auf das erwünschte bzw. angestrebte Image.“ (Schwalbach 2001: 1264 zit. nach Lies 2008: 110)

Im Folgenden werden daher Reputation, digitale Reputation und Image zunächst getrennt voneinander und darauffolgend im Zusammenhang miteinander näher betrachtet.

<u>Reputation:</u>

Bentele, Fröhlich und Szyszka definieren die Reputation als

> „die Gesamtheit der Werturteile, die sich im Laufe der Zeit über Personen, Produkte, Marken oder Organisationen – mit oder ohne deren aktives Zutun – entwickelt hat und [ist] somit ein Teil des (...) Images, das Personen, Marken, Organisationen, etc. ausbilden.“ (Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008: 621)

Die Reputation beschreibt die Vertrauenswürdigkeit und Kompetenz von Unternehmen und orientiert sich dabei an individuellen Erwartungen und Erfahrungen (vgl. Eck 2010: 21). Sie kann somit ohne interne und externe Öffentlichkeiten nicht existieren (vgl. Herger 2006: 183).

Als zentraler Bestandteil des Kommunikationsmanagements bezeichnet die Reputation unter anderem den „(...) unternehmerischen Erfolgsfaktor und ist somit Teil des *Marken- bzw. Unternehmenswerts.*“ (Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008: 621) „Ein Unternehmen mit hohem Ansehen spart Geld in der Auftragsgewinnung,

wird häufiger von Journalisten angefragt und zitiert, ist attraktiver für potenzielle Mitarbeiter und tut sich in einer Krise leichter, mit der Situation umzugehen." (Eck 2010: 22). Für Unternehmen bedeutet dies aber die aktive Umsetzung von Kommunikationsmaßnahmen zur Steigerung der Reputation gleichermaßen im Online- und Offline-Bereich (vgl. ebd.). Der Aufbau und die Pflege der Unternehmensreputation wird zentrale Aufgabe von PR und Marketing (vgl. Eck 2010: 30). Dieses Reputation Management beschreibt den „(...) strategische[n] Gebrauch unternehmerischer Ressourcen, um die Haltungen, Einstellungen, Meinungen und Handlungen von Stakeholdergruppen positiv zu beeinflussen." (Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008: 621)

Fombrun (1996) sieht die Reputation als zentralen Orientierungspunkt zwischen Image, Identität und Name eines Unternehmens (vgl. *in* Herger 2006: 79 ff.). Sie ist somit Bestandteil einer integrierenden Kommunikationspolitik, die eine gemeinsame Interessensgrundlage der PR und Marktkommunikation präsentiert. Dabei kann die Reputation begünstigend oder auch limitierend agieren (vgl. Fombrun 1996: 5 *in* ebd.). Kommunikationsdisziplinen wie Pressearbeit, Marketing und Werbung erzeugen Images, auf die die Reputation aufbaut: „ (...), we define a corporate reputation as the overall estimation in which a company is held by its constituents." (Formbrun 1996: 37 *zit. nach* Herger 2006: 81)

Für die Entstehung von Reputation ist die öffentliche Meinung Voraussetzung. „Diese realisiert unter demokratischen Bedingungen, was als Öffentlichkeit gilt und in ihr zum Ausdruck kommt." (Herger 2006: 182) So wird anhand der öffentlichen Meinung das übereinstimmende Wissen nach Relevanz geordnet und eine thematische öffentliche Kommunikation strukturiert (vgl. Luhmann 1975: 9 *in* ebd.). „Sie dient als Medium der öffentlichen Kommunikation, denn sie ermöglicht Anschlusskommunikation ohne diese zu bedingen und wird so ‚zur unsichtbaren Gewalt'" (Herger 2006: 182). Für die Entwicklung einer öffentlichen Meinung ist die Aufmerksamkeit für bestimmte Themen relevant. Dabei durchlaufen die Meinungen einen Filterungsprozess, der auf Aufmerksamkeitsregeln aufgebaut ist: „Diese Filterfunktion ist dem Kommunikationsprozess vorgeschaltet." (Luhmann 1975: 16 *zit. nach* ebd.)[83]. Je höher die Wahrscheinlichkeit zur Anschluss-

[83] Die Kriterien für relevante Themen nach Luhmann (vgl. 1975: 16) finden sich in Herger (vgl. *in* 2006: 182) unter anderem werden Krisen und Krisensymptome dabei als Regelmaß angegeben. Die Bundesverfassung schreibt in Artikel 16,17 und 22 vor, dass für die Entstehung öffentlicher Meinung die Meinungs-, Presse-, Versammlungs- und Vereinigungsfreiheit vorausgesetzt sein müssen (vgl. Herger 2006: 183).

kommunikation in gesellschaftlichen Teilbereichen ist, desto dynamischer agiert die öffentliche Kommunikation (vgl. Herger 2006: 182). Die Massenmedien fungieren dabei im öffentlichen Meinungsbildungsprozess, aufgrund der unterschiedlichen Aufmerksamkeitsverläufe von Themen, als Orientierungsmaßnahme (vgl. Herger 2006: 182; Garth 2008: 181). Dabei steigt der Einfluss auf die öffentliche Meinung durch die Eigenreputation des Mediums (vgl. Eisenegger, Künstle 2003: 60 *in* Herger 2006: 188)[84].

> „Die organisationale Reputation ist also eine reflexive Struktur zur organisationalen Beobachtung der Vertrauenswürdigkeit im Medium der Öffentlichkeit auf der Grundlage von Themen, öffentlicher Meinung und Schemata. Die Öffentlichkeit koppelt die organisationale Reputation strukturell an andere soziale und psychische Systeme (Bewusstseinssysteme)." (Herger 2006: 183)

Das Reputation Institute führt seit 2006 jährlich die „Global RepTrak 100"-Studie durch (vgl. Global RepTrak 2011). Sie analysiert die Entwicklung von internationalen Unternehmensreputationen in über 15 Ländern[85]. Die Bewertung basiert auf den vier Schlüsselkonzepten der Reputation: Bewunderung, Vertrauen positive Einschätzung und Wertschätzung (vgl. Eck 2010: 25 f.). Auf dem internationalen Markt wurde Google auf Platz eins des Rankings gesetzt, gefolgt von Apple, The Walt Disney Company und BMW. Dabei wird betont, dass dies die internationale Reputation ist und viele Unternehmen in ihrem Inlandsmarkt eine stärkere Reputation haben. In Deutschland wurden insgesamt 157 Unternehmen bewertet, wobei Sony den ersten Platz belegt und somit Volkswagen, Sennheiser und Ferrero hinter sich lässt. Dabei wurde insbesondere die Lebensmittelbranche positiv bewertet, während Energie-Lieferanten und Finanzdienstleister sehr schlecht bewertet wurden[86]. Resultat dieser Studie ist der Leitsatz: „In a time where word of mouth is the number one driver of sales and competitive advantage... Investing in Reputation is paying off on the bottom line." (Global RepTrak 2011: 20) Für die online-

---

[84] Unter dem Gesichtspunkt der Relevanz von Medien für die Reputation unterscheiden Eisenegger und Künstle (vgl. 2003: 60 ff. *in* Herger 2006: 189) zwischen funktionaler Reputation und Sozialreputation. Erstere fokussiert den organisationalen Zweck, während Zweitere die moralische Integrität von Organisationen betrachtet.

[85] Vgl. Global RepTrak 2011. Mittels Online-Befragung wurden Teilnehmer gebeten, ihre Einstellungen gegenüber der vorgegeben Unternehmen zu bewerten. Dabei wurden 7 Dimensionen erfasst, welche einen Einfluss auf die vier Emotionswerte Vertrauen, Bewunderung, Wertschätzung und positive Einschätzung haben: Produkt/ Service, Performance, Führung, Innovation, Nationalität, Regierung, Arbeitsstätte. Wenn diese Dimensionen von einem Unternehmen positiv eingeschätzt werden können, wird sich die Reputation verbessern.

[86] Dies kann beispielsweise auf die ökologischen Umweltprobleme sowie der Nuklear-Diskussion in 2010 zurückgeführt werden.

gestützte Krisen-PR ergab sich bei der Frage nach dem Vertrauen in Unternehmenswebsites, dass 27,4 % der Befragten den Informationen von Unternehmen nicht vertrauen. Nur 12,3 % sind vertrauenswürdiger und schenken den Informationen auf der Website Glauben. Somit ist die Reputation eine zentrale Voraussetzung, um bei den Anspruchsgruppen Vertrauen zu gewinnen und den Glauben in den Internetauftritt zu stärken (vgl. ebd.).

Sony hält sich bereits länger auf den Top-Positionen des Rankings. So war es im Vorjahr auf Platz 2, gleich hinter Google. 71% der Befragten gaben dabei an, dass es dem Unternehmen in Krisenzeiten mehr Glauben schenken würde (vgl. Global RepTrak 2011). Im April 2011 wurde die Belastbarkeit der Unternehmensreputation auf den Prüfstand gestellt: Internethacker hatten eine große Menge an sensiblen Kundendaten aus dem PlayStation-Netzwerk geklaut. Über eine Woche hat das Unternehmen gebraucht, um den Datendiebstahl bekanntzugeben (vgl. Süddeutsche Zeitung 06. Mai 2011). Die verärgerten Kunden kritisierten Sony für den fragwürdigen Datenschutz und die verspätete Kommunikation. Die Medien stürzten sich auf die Geschichte und regten die Krise noch verstärkt an. Dennoch konnte das Unternehmen auf seine loyalen Anspruchsgruppen bauen, da nach der Krise 72,1 % der Befragten dem Unternehmen in Krisenzeiten Vertrauen schenken würden. Die Reputation von Sony erwies sich somit als außerordentlich widerstandsfähig (vgl. Global RepTrak 2011).

<u>Digitale Reputation:</u>

Im Internet wird von einer digitalen Reputation gesprochen (vgl. Pleil/ Zerfaß 2007: 516). Diese setzt sich aus dem klassischen Reputationsgedanken und den Bewertungen aus dem Netz zusammen, die schließlich einen Einfluss auf die öffentliche Meinung über das Unternehmen haben (vgl. Eck 2010: 21). Welche Rolle spielen die Medien also bei der Reputationsbildung? Wie bereits erwähnt fungieren die Massenmedien als Formgeber der öffentlichen Meinung und somit der Öffentlichkeit (vgl. Herger 2006: 188). Aufgabe der Massenmedien ist die Akzeptanz von Themen durchzusetzen (vgl. Luhmann 1996: 188 *in* ebd.). Im Internet findet die Themengestaltung über Social Media und Chats statt – dies hat zur Folge, dass „(...) bisher schwach organisierte Anspruchsgruppen (...) gegenüber Organisationen an struktureller Macht [gewinnen] und (...) auf die Vertrauenswürdigkeit der Organisation einwirken [können].“ (Herger 2004: 13 ff. *zit. nach* Herger 2006: 188)

Eine Studie der PR-Agentur Hotwire und dem Marktforschungsinstitut Ipsos (vgl. Hotwire-Ipsos-Studie 2006) über den Einfluss von Blogs auf Kaufentscheidungen ergab, dass sich 30% der deutschen Befragten von negativen Kommentaren anderer Internetnutzer beeinflussen lassen und das Produkt somit nicht kauften. 56% der deutschen Teilnehmer gab wiederum auch an, dass sie sich aufgrund positiver Kommentare anderer für einen Kauf entscheiden würden (vgl. ebd.). Unternehmen müssen sich in Zukunft also immer häufiger auf ihre digitale Reputation konzentrieren und mit Hilfe eines strategischen Online Reputation Managements[87] Einfluss ausüben.

Dabei ist die Online-PR verantwortlich für den Aufbau und die Pflege von Reputation (vgl. Pleil/ Zerfaß 2007: 516; Eck 2010: 78). Pleil und Zerfaß bemängeln, dass noch keine ausreichende Diskussion zu möglichen Einflussfaktoren existiert. Zentrale Elemente wären unter anderem die Vernetzung und Authentizität der Online-Kommunikation, wobei beispielsweise eine verstärkte Vernetzung kein digitales Reputationskapital beinhalten muss (vgl. Pleil/ Zerfaß 2007: 516). Die Messung digitaler Reputation muss auch herkömmliche Ebenen abdecken, wie unter anderem die Wahrnehmung von Websites durch die Gestaltung und Benutzerfreundlichkeit, oder auch den angemessenen Einsatz von Kommunikationsstrategien und deren Inhalte, da auch eine Wechselwirkung zwischen digitaler und klassischer Reputation besteht (vgl. ebd.). Der Anspruch nach Authentizität bringt auch Probleme mit sich, da sie

> „(...) als wahrgenommene Qualität der Kommunikation verstanden werden [kann], wobei zum Beispiel Ehrlichkeit, Echtheit oder ein persönlich gehaltener Kommunikationsstil in der Wahrnehmung von Bezugsgruppen als Qualitätskriterien dienen können.“ (Pleil/ Zerfaß 2007: 516)

Aufgrund der Monitoring-Möglichkeiten, fördern Medien und insbesondere das Internet das Reflexionspotenzial von Unternehmen, da diese ihre Reputation in bestimmten Kontexten (wie hier in Krisenzeiten) beobachten und sinngemäß im (virtuellen) Dialog steuern können (vgl. Herger 2006: 188 f.).

<u>Image:</u>

Der Begriff „Image“ stammt aus dem englischsprachigen Gebrauch und beschreibt „(...) das vereinfachte, typisierte und in der Regel bewertete *Vorstellungsbild*, das

[87] Zum Thema Online Reputation Management vgl. Eck (vgl. 2010), Weinberg (vgl. 2010) und http://www.pr-blogger.de/

sich über Eindrücke, Wahrnehmungen oder Denkprozesse von irgendetwas (...) [*hier:* Unternehmen] bildet.“ (Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008: 592) Dabei ist das Image kein Gut, welches als Gegenstand bezeichnet werden könnte, sondern welches sich mittels interpersonaler und öffentlicher Kommunikationsverläufe entwickelt (vgl. ebd.). Daher sei es ausgeschlossen, in der Gesellschaft nicht wahrgenommen zu werden und somit auch unmöglich, kein Image zu besitzen (vgl. Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008: 592). Eck sieht das Image als eine oberflächliche, subjektive Wahrnehmung (vgl. Eck 2010: 23), welche sich aufgrund von Werbeinhalten, die den Kunden emotional ansprechen, aber keine Verankerung in der Wertvorstellung setzen, entwickeln (vgl. ebd.). Somit ist das Image immer eine kurzfristige Angelegenheit. Erst nach langfristigen positiven Erfahrungen mit dem Unternehmen, die der Kunde persönlich gemacht hat, kann sich Vertrauen entwickeln und eine positive Reputation hervorbringen (vgl. Eck 2010: 23). Das Image entwickelt sich sehr schnell und basiert auf nur wenigen Informationen (vgl. Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008: 592)[88].

Unterscheidung Reputation und Image:

Im Alltagsgebrauch und auch in der Literatur wird das Image mit der Reputation häufig gleichgesetzt (vgl. Herger 2006: 184; Besson 2008: 263). In der theoretischen Grundlage bieten sich jedoch fundamentale Unterschiede, die in einer wechselseitigen Beziehung stehen. Gotsi und Wilson (vgl. 2001 *in* Herger 2006: 184 f.) unterscheiden zwischen vier Wechselbeziehungen von Reputation und Image:

Die Reputation wird mit dem Image gleichgestellt – die oberflächliche Nutzung beider Begriffe führt zu missverständlichen Definitionen, die keine konkreten Unterschiede belegen.

Die Reputation unterscheidet sich vom Image – beide Begriffe benötigen unterschiedliche Konzepte. Das Image wird häufig als negativ betrachtet und erzeugt Ablehnung aufgrund der Befürchtung von Vertuschungen.

Die Reputation ist für das Image bestimmend – Während das Image die individuelle Ebene betrachtet und Einstellungen sowie Meinungen Einzelner gegenüber

[88] Dabei existieren unterschiedlichen Image-Typen: Selbstbild und Fremdbild, Vermuteten Image, Ist-Image, welches auf systematischen Untersuchungen basiert und dem Soll-Image, welches einer Zielvorstellung folgt. „Aktive I[mage]gestaltung bewegt sich vom vermuteten I[mage] über die Untersuchung des Ist-I[mage] zur Herstellung/Gestaltung des Soll-I[mage].“ (Bentele/ Fröhlich/ Szyszka 2008: 592)

einem Unternehmen fokussiert, ist die Reputation die Wahrnehmung der Öffentlichkeit. Die Reputation hat somit Einfluss auf das Image.

Das Image ist bestimmend für die Reputation – Die Reputation verbindet unterschiedliche Images und ist diesem somit übergeordnet. Sie übt die Beobachtung der Konkurrenz sowie potenziell relevanter Themen bei Anspruchsgruppen aus.

Wiedmann, Fombrun und van Riel unterstützen die Aussage, dass Reputation über das Image hinausgeht und stellen dies in einer Formel dar: „Reputation = Image + bestehende Unterstützungspotenziale.“ (Wiedmann/ Fombrun/ van Riel 2007: 322) Reputation setzt sich aus unterschiedlichen Elementen wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Achtung und Zutrauen sowie der Aufmerksamkeit, die bestimmten Themen geschenkt wird, zusammen (vgl. ebd.).
Während das Image mit psychischen Systemen strukturell verbunden ist, ist die Reputation mit der Öffentlichkeit als Medium strukturell verbunden (vgl. Herger 2006: 183).

> „Die Differenzierung (...) besteht vorab auf theoretischer Ebene und lässt sich in der Beobachtung nur über die Anwendung spezifischer Methoden auseinander halten (z.B. Imagebefragungen oder Medienanalyse für die Beobachtung der Reputation).“ (vgl. ebd.)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Image ein Vorprodukt der Reputation ist, während das Zusammenspiel beider Begriffe zentrale Faktoren beim Vertrauensaufbau sind (vgl. Mast 2008: 60 ff.; Hubig/ Siemoneit 2008: 174 ff.). Im Folgenden werden die maßgeblichen Unterschiede übersichtlich zusammengefasst:

Tabelle 10 - Typisierung von Image und Reputation

Variable	Image	Reputation
Wissenschaftliche Verankerung	Psychologie, Soziologie, Sozialpsychologie	Publizistik- und Medienforschung
Forschungsansätze	Einstellungsforschung Two-Step Flow Theorie Netzwerkanalysen Diffusions- und Innovationsforschung	Agenda-Setting Theorie
Empirische Umsetzung	Befragung Experimente Semantisches Differential	Inhaltsanalyse Befragung Prognose Techniken Scanning und Monitoring
Systembezug	Psychische Systeme (individuelle Stakeholder)	Öffentlichkeit (Medien und Stakeholdergruppen)
Erfahrungsobjekt	Interne und externe Stakeholder	Öffentliche Kommunikation / Meinung
Erkenntnisobjekt	Einstellung und Verhalten	Themen der internen und externen Öffentlichkeit mit Relevanz für die Organisation
Programme	Public Relations (Interaktion) Marktkommunikation (Transaktion)	Issues Management Public Relations (Sponsoring, Pressearbeit etc.) Krisenmanagement

(vgl. Herger 2006: 185 f.)

4.6 Krisenpräventive Maßnahmen 2.0

Die nähere Betrachtung von Konzepten der Krisen-PR in Kapitel 3 hat sich mit den Eigenschaften und Instrumenten der Krisenprävention, -bewältigung und –nacharbeit auseinandergesetzt. Im Folgenden sollen daher diese Ausführungen auf die onlinegestützte Krisen-PR übertragen werden. Dabei werden nur neue, internetspezifische Maßnahmen betrachtet, die neue, für diese Forschung beachtenswerte Aspekte aufwerfen[89].

Das Issues Management rückt im Internetzeitalter in den Vordergrund und eröff-

[89] Frühwarnsysteme, Risiko Management sowie deren Präventiv-Instrumente (ausgenommen Medientraining und Vorbereitung von Informationen) werden daher nicht näher beleuchtet. Das Issues Management und die Bewältigungsinstrumente der Krisen-PR sowie die Erfolgskontrolle müssen jedoch im Forschungskontext betrachtet werden. Für weitere Ausführungen zu diesem Thema siehe Köhler (vgl. 2006: 177 f.)

net neue Möglichkeiten:

> „Durch die relativ frei zugängliche Informations(...)funktion im Internet und durch die Nutzung der Kommunikationsplattformen durch Multiplikatoren (...) stimuliert das Netz die Entstehung krisenhafter und konflikthaltiger Themen (...).“ (Köhler 2006: 180)

Aufgrund der ungefilterten Inhalte, die sich im Internet rasant entwickeln und verteilen, müssen Unternehmen gerade hier mit dem Issues Management beginnen. Hierfür wird das Issues Scanning und Issues Monitoring eingesetzt (vgl. Merten 2001: 50 f.; Köhler 2006: 180 f.): Das Scanning ist die induktive Beobachtung der Unternehmensumwelt im Internet ohne spezifische Zielrichtung oder Informationsbedarf für konkrete Untersuchungsareale. Dies eröffnet aufgrund der nichtexistenten Einschränkungen eine sehr große Anzahl an Informationen, die es zu analysieren gilt. Das Monitoring ist die deduktive Beobachtung der Unternehmensumwelt im Internet, welches bereits relevante Umfeldanalysen vollzogen hat. Die Einschränkung auf konkrete Themen beim Monitoring erleichtert das Fokussieren und Verfolgen bestimmter Issues (vgl. Köhler 2006: 181).

Die veröffentlichten Meinungen im Online-Bereich lassen sich dabei in vielen Web-Angeboten wiederfinden. Ob Verbraucherportale, Online-Shops oder Blogs: relevante Anspruchsgruppen kommentieren und bewerten das Unternehmen und bilden somit untersuchungswerte Issues, die nicht immer in den herkömmlichen Massenmedien aufgenommen werden (vgl. Köhler 2006: 182). Unternehmen können diese Inhalte mittels Suchmaschinen[90], wie Google, Yahoo oder Bing mit Hilfe von Stichworten recherchieren oder Dialogforen nach bestimmten Themenfeldern durchsuchen. Ein großer Nachteil ist, dass die Suche zumeist ein unfassbares Ausmaß an Ergebnissen ergibt, welches kaum bearbeitet werden kann[91]. Vorteil ist jedoch, dass Anspruchsgruppen sowie die Nutzungsverhalten identifiziert werden können. Dies erlaubt Unternehmen den Einsatz von Krisenkommunikation auf direkter Ebene auf den jeweiligen Plattformen/ Portalen / Blogs (vgl. ebd.).

---

[90] Eine Suchmaschine ist ein Internet-Programm, welches anhand von Stichworten nach bestimmten Webinhalten sucht. Beispiel: Die Suche nach „Öffentlichkeitsarbeit“ ergibt ungefähr 12.400.000 Ergebnisse, die diesen Begriff beinhalten. Zur näheren Beschreibung von Suchmaschinen vgl. Köhler (vgl. 2006: 150 f.), Weinberg (vgl. 2010: 3), Sauvant (vgl. 2002: 230).

[91] Unternehmen haben weder die zeitlichen noch personellen Ressourcen, um sich dieser Aufgabe anzunehmen. Daher übernehmen immer häufiger Dienstleister diese Medienbeobachtung und grenzen die Recherche nach einer Inhaltsanalyse näher ein. Vergleiche zum Überblick von Dienstleistern Goldmedia AG 2011.

Für die Krisenbewältigung bieten sich folgende Maßnahmen zur Krisenprävention an (vgl. Köhler 2008: 241 ff.), wobei unter anderem zwischen asymmetrischen (Informationsbereitstellung und -aussendung) und symmetrischen Maßnahmen (E-Mail-Kommunikation und Dialogforen) unterschieden wird[92]:

Darksites: Darksites sind Internetseiten, die bereits im Vorhinein mit Daten befüllt, aber erst bei Kriseneintritt online gestellt werden. Das Unternehmen sichert sich somit eine Zeiteinsparung und kann schnell kommunikativ handeln. So werden Ansprechpartner für die verschiedenen Anspruchsgruppen angegeben sowie FAQ's (*‚Frequently asked questions'*, zu deutsch: Häufig gestellte Fragen) eingerichtet. Zahlen und Fakten zum Unternehmen und zur Krise verschaffen einen Überblick und beschleunigen den Kommunikationsprozess (vgl. Hofmann/ Braun 2008: 140). Des Weiteren können vorbereitete Textbausteine hinzugefügt werden, die Schwerpunkte unterschiedlicher Unternehmensaktivitäten beschreiben, wie etwa den Umweltschutz. Die Darksite wirkt auch entlastend für das Unternehmen und die PR-Verantwortlichen, da die häufigsten Fragen vorläufig über den Internetauftritt beantwortet werden können (vgl. Sauvant 2002: 181).

Informationsbereitstellung: Die Unternehmens-Website ist zentraler Anlaufspunkt in der Krise. Hier werden Informationen und Kontaktmöglichkeiten für die Anspruchsgruppen bereitgestellt, welches somit den asymmetrischen Kommunikationsprozess präsentiert. Von hier aus sollte direkt auf die Darksite verlinkt werden. Im Krisenfall können Informationen selbst gesteuert werden, ohne einen Selektionsprozess wie in den klassischen Medien zu durchlaufen. Somit ist das Unternehmen der erste Informationslieferant noch vor den herkömmlichen Massenmedien (vgl. Köhler 2008: 242 f.). Aufgrund der schnellen Handlungsoptionen kommuniziert das Unternehmen gleichzeitig Vertrauenswürdigkeit, Betroffenheit und Transparenz. Dennoch müssen Unternehmen Einbußen in der Glaubwürdigkeit ihrer virtuellen Informationen hinnehmen: Denn Rezipienten empfinden Unternehmensnachrichten als glaubwürdiger „(...) wenn sie über die klassischen Massenmedien verbreitet werden, als wenn sie im unternehmenseigenen Web-Angebot präsentiert sind – noch dazu, wenn es sich um eine Krisensituation handelt." (Köhler 2008: 243) Zudem bestehen Zweifel an der Vollständigkeit der Inhalte – ob-

[92] Die asymmetrische Kommunikation beschreibt hierbei die einseitige Informationsvermittlung mit der Option auf Dialoginitiierung. Die symmetrische Kommunikation präsentiert die zentrale Lösungsfunktion zur Krisenbewältigung (vgl. Köhler 2008: 242 ff.).

wohl die rasche Informationsbereitstellung eigentlich das Gegenteil anstrebt (vgl. ebd.).

Informationsaussendung: Das zentrale Element dieser asymmetrischen Kommunikation ist der E-Mail-Dienst, über den der Krisenfall erstmalig kommuniziert wird. Die ausschließlich informativen Inhalte bieten dennoch Anschlusswege zum Dialog, indem auch hier Kontaktdaten zu den Ansprechpartnern beigefügt sind. Auch hier wird dem Unternehmen der direkte Informationsversand ermöglicht, was demnach den journalistischen Selektionsprozess überspringt. Bei der Aussendung an Journalisten können gleich zu Beginn der Krise unternehmenseigene Ansichten vermittelt werden, um insbesondere Gerüchten vorzubeugen. Jedoch können sich auch hier Zweifel an der Vollständigkeit ergeben (vgl. Köhler 2008: 245).

E-Mail-Kommunikation: Aufgrund der größeren Reichweite kann die symmetrische Kommunikation via E-Mail-Versand ihre Dialogorientierung anstreben. Das Fehlen der Face-to-Face Kommunikation wird hierbei auch als Chance gesehen: Informationen können sachlich-neutral aufgenommen werden ohne einen Bewertungsprozess soziodemographischer Variablen zu durchlaufen. Dies ermöglicht auch objektivere und offenere Diskussionen, die zu einer Problemlösung beitragen, welches aber auch den Nachteil mit sich bringen und Fehlinterpretationen hervorrufen. Sogenannte Mailinglisten werden nach Anspruchsgruppen-Typen kreiert, sodass die relevanten Bezugsgruppen die zugeschnittenen Informationen erhalten. Die Informationsführerschaft kann somit auf der Seite des Unternehmens gesichert werden (vgl. Roselieb 2002: 118 *in* Köhler 2006: 179).

Dialogforen: Dialogforen ermöglichen auch hier eine größere Reichweite und eine zeit- und kostengünstigere Art der symmetrischen Kommunikation. Dank der Anonymität erweitert sich die Anzahl der Diskussionsteilnehmer. Diese können im Kommunikationsprozess ihre eigene Meinung äußern ohne dem Druck der „herrschenden Meinung“ zu unterliegen (vgl. Köhler 2008: 248). Für das Unternehmen ergibt sich aufgrund der Anonymität die Schwierigkeit, die Relevanz der Meinung der Teilnehmer einzuschätzen. Zu unterscheiden gilt es zwischen unternehmensinternen und -externen Dialogforen. Interne Foren erscheinen auf unternehmenseigenen Websites oder besonders dafür angelegten Newsforen. Letztere sind nur nützlich, wenn keine Foren zu dem bestehenden Thema existieren, da Unternehmen sich sonst schwer tun, Diskussionsteilnehmer zu gewinnen. Foren auf der Website betonen die Dialogbereitschaft und Offenheit des Unternehmens

(vgl. Köhler 2008: 249). Dafür benötigt es aber auch die ständige Anwesenheit seitens des Unternehmens, um die Steuerung des Diskurses nicht aus den Händen zu geben. Dabei muss den Teilnehmern jedoch die Chancengleichheit im Diskurs vermittelt werden, um die Relevanz der Meinungen dieser für das Unternehmen zu betonen. Anspruchsgruppen nutzen jedoch auch externe Foren in Krisensituationen (vgl. ebd.: 250). Daher müssen Unternehmen auch dort präsent sein und sich dem Diskurs stellen. Dies beinhaltet die Chance für Unternehmen, die Inhalte zu steuern und Gerüchten entgegenzuwirken. Dialogforen sind somit wichtiger Bestandteil des Problemlösungsprozess und erfolgreicher Krisenbewältigung (vgl. ebd.).

Die Erfolgskontrolle im Internet findet wie auch im Offline-Bereich in der Nacharbeit der Krisenkommunikation statt. Der Einsatz der Evaluierungsinstrumente ist abhängig von Zielen und PR-Maßnahmen des Unternehmens und muss nach erfolgreicher Analyse in der Krisen-PR-Strategie angepasst werden (vgl. Köhler 2006: 212). Für die onlinegestützte Krisen-PR bedeutet die Erfolgskontrolle nur dann die Sicherung von Effizienz und Effektivität der Kommunikationsaktivitäten, „(...) wenn die Kongruenz von intendierten und erzielten Kommunikationswirkungen kontinuierlich überprüft und PR-Maßnahmen in Folge einer ermittelten Diskrepanz auch optimiert werden.“ (Köhler 2006: 212) Quantitative Untersuchungen mittels Reichweitenmessung oder der Input-Output-Analyse erfassen zuverlässige Daten, jedoch ohne die Krisenkommunikations-Wirkung zu berücksichtigen (vgl. ebd.: 105 f.). Die Reichweitenmessung ermittelt die Lesevorgänge einer Website sowie das Nutzungsverhalten dieser. Diese sehr kostengünstige Variante erfasst somit die Anzahl der Abrufes eines Nutzers einer Website[93] (vgl. ebd.: 212 f.). Auch hier haben sich mittlerweile viele Dienstleister entwickelt, die ein genaues Besucherprotokoll der Website erfassen. Google Analytics beispielsweise ermittelt die genaue Anzahl und den Verlauf des Website-Besuchs durch eines Nutzers[94]. Welche Inhalte wurden angeklickt, wie lange war der Aufenthalt und wie hoch ist die Absprungrate? Dabei darf eine lange Verweildauer nicht immer positiv bewertet werden, da Nutzer auch länger nach den gewünschten Inhalten suchen könnten und daher auch mehr Zeit dafür benötigen (vgl. Herbst 2001: 69 *in* ebd.: 213). Ein

[93] Köhler (vgl. 2006: 212 f.) geht näher auf die Problematik der quantitativen Evaluation ein und beschreibt die Unterschiede zwischen Hits, Visits, Pageimpressions und Pageviews.
[94] Vgl. näher dazu Google Analytics (2011).

weiteres Analyse-Instrument ist die quantitative Erfassung der eingehenden E-Mails von Nutzern. Dabei wird der Wunsch nach Interaktivität und Dialog mit dem Unternehmen teilweise messbar. Dies ist ebenfalls kostengünstig, lässt aber nicht alle (soziodemographischen) Informationen über den Nutzer zu (vgl. Köhler 2006: 215). Qualitative Messungen, die sich vor allem aus Befragungen der Zielgruppen zusammensetzen, geben Aufschluss über die Kommunikationswirkung und sind insbesondere für die Krisen-PR sehr wertvoll (vgl. ebd.: 105 f.). Mittels Online-Befragungen durch E-Mail[95] oder auf der (unternehmenseigenen) Website, können PR-Wirkungen ermittelt werden. Dabei werden auch Ansichten, Bedürfnisse und Interessen der Anspruchsgruppen greifbar. Auch hier liegt der Vorteil beim geringen Kostenpunkt, aber auch bei der vereinfachten Weiterverarbeitung der erfassten Daten. Nachteilig ist jedoch die selbstständige Teilnahme durch Nutzer, welche meist nur mit einem gewissen Anreiz stattfindet, wie etwa einem Gewinnspiel, da sonst kein (klar ersichtlicher, kurzfristiger) Nutzwert existiert[96] (vgl. Köhler 2006: 215). Ein erheblich teures Kontrollinstrument ist die Inhaltsanalyse, welche E-Mails, Dialogforen oder weitere Kommentare im Netz durchleuchtet. Die Zufriedenheit und Bedürfnisbefriedigung der Nutzer können hier festgestellt werden (vgl. Köhler 2006: 214).

Die Erfolgskontrolle muss daher stets fest in der PR-Strategie verankert sein. Insbesondere im Krisenkontext ist die Auswertung der Wirkung sowie der quantitativen Erfassung der Kommunikationsinhalte von höchster Relevanz. Somit können relevante Themen, die von den befragten Anspruchsgruppen identifiziert wurden, als potenzielle Issues in die Krisenprävention eingebaut werden (vgl. ebd.).

4.7 Zusammenfassung

Kapitel 4 betrachtete die neuen Herausforderungen der PR im Krisenkontext vor den in Kapitel 2 und 3 erörterten Grundlagen. Um sich an die neuen Anforderungen der Öffentlichkeit anzupassen, müssen sich Unternehmen bereits im Vorfeld mit neuen Kommunikationskanälen auseinandersetzen. Das Internet ist hierbei

---

[95] Dabei dürfen solche E-Mails nur an Nutzer verschickt werden, die ihr Einverständnis im Vorfeld gegeben haben. Das willkürliche Aussenden von sogenannten „Spam-E-Mails“ ist verboten und muss daher stets vermieden werden (vgl. Köhler 2006: 226 ff.).

[96] Wobei natürlich erwähnt werden muss, dass langfristig gesehen ein Nutzerwert existiert, wenn die Unternehmensaktivitäten den Nutzer unmittelbar betreffen.

zentraler Einflussfaktor auf die neuen Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Krisen-PR. Das digitale Zeitalter gewinnt an Bedeutung für die Unternehmenskommunikation. Einerseits kann das Internet (bzw. die Aktivitäten der Anspruchsgruppen mittels verschiedener Internetdienste) als Auslöser einer Krise agieren, andererseits ist es hilfreich für die Krisenprävention und Krisenbewältigung. Die virtuelle Erfolgskontrolle muss dabei stets integrativer Bestandteil der Krisenkommunikation sein.

Den Internetnutzern wird dank der multiplen Kommunikationsmöglichkeiten eine neue Dimension der Interaktivität eröffnet. Dabei ist eine physische Anwesenheit nicht mehr erforderlich und erlaubt stattdessen eine einseitige oder auch zweiseitige asynchrone Kommunikation, die weder zeit- noch ortsabhängig ist. Das Internet per se ist aufgrund seiner besonderen Eigenschaft für die Krisen-PR von höchster Relevanz. Aufgrund seiner Reichweite, Dialogfähigkeit, Interaktivität, Zeit- und Ortsunabhängigkeit, ökonomischen Faktoren und Wirkung sowie der uneingeschränkten Übermittlungsmöglichkeit von Text, Bild, Ton, Video und Animation beweist sich das Internet als geeigneter Kommunikationskanal in Krisenzeiten. Zuletzt bietet es den Unternehmen die transparente und chronologische Nachvollziehbarkeit des Krisenverlaufs. Dennoch birgt das Internet auch Gefahren, welche sich Unternehmen stellen müssen. Die Informationsüberflutung, welche nun keinen Selektionsprozess wie im Offline-Bereich durchlaufen muss, bietet kaum noch eine Übersicht. Des Weiteren wird im Online-Bereich die aktive Nutzung der Anspruchsgruppen verlangt, was gerade aufgrund der Informationsüberflutung einen höheren Aufmerksamkeitsrahmen erschwert.

Onlinegestützte Krisen-PR baut auf die bestehenden Kommunikationsziele auf. Dennoch müssen die neuen Anforderungen, die sich durch das Internet-Zeitalter entwickelt haben, an das PR-Konzept angepasst werden und erfordert somit auch die Nutzung neuer, unterstützender Instrumente sowie die nähere Betrachtung neuer Anspruchsgruppen. Insgesamt muss jedoch betont werden, dass die Online- und Offline-Kommunikation im Krisenkontext in die gleiche Richtung schauen und eine integrierte Kommunikationsstrategie aufweisen muss. Unternehmen müssen sich im Internet-Zeitalter somit auch auf neue Anspruchsgruppen gefasst machen. Diese erheben je nach Nutzungsgrad neue Anforderungen an die Unternehmenskommunikation und tragen einen äußerst relevanten Beitrag zum öffentlichen Meinungsbildungsprozess bei. Dabei werden unterschiedliche Kommunikationsdienste benutzt, wobei insbesondere die Sozialen Netztwerke immer mehr an

Bedeutung gewinnen. Das Bedürfnis der Anspruchsgruppen nach Interaktivität und Dialog weitet sich dadurch insbesondere auch auf die Kommunikation untereinander aus, wobei sich Unternehmen zukünftig immer mehr darauf einstellen müssen, die Themen und somit das Agenda-Setting nicht mehr kontrollieren zu können.

Eine neue Schnittstelle zwischen Marketing und PR ergibt, dass eine integrierte Kommunikationspolitik in Zeiten der virtuellen Kommunikation gegeben sein muss, um die Unternehmensstrategien erfolgreich in Krisenzeiten umzusetzen und somit ein für die Krisenkommunikation wertvolles Image und Reputation aufzubauen. Die grundlegende Unterscheidung zwischen Reputation und Image ist dabei die Fokussierung auf unterschiedliche Systeme: Die Reputation weist eine strukturelle Verbindung zu der Öffentlichkeit mit den sozialen und psychischen Systemen auf, während das Image mittels Sprache eine Verbindung mit dem Bewusstseinsystem aufweist. Aus dieser Basis lassen sich alle weiteren Unterscheidungen sowie deren Wechselwirkungen, welche aufgrund der voneinander abhängigen strukturellen Beziehungen existieren, ableiten (vgl. Herger 2006: 192). Dabei sind die Medien relevante Formgeber, ob im Online- oder Offline-Bereich. Aufgrund der Erfahrungslücke mit einem Unternehmen oder Produkt lassen sich Internetnutzer von Erfahrungen Dritter beeinflussen und müssen somit ihr Vertrauen gegenüber Unternehmen neu anpassen. Dies hat Auswirkungen auf die Reputation und somit insbesondere auch auf die Krisenkommunikation, die sich im Falle von gepflegter Reputation auf solche in Krisenfällen stützen kann.

Zusammengefasst ist in der allgemeinen Unternehmenskommunikation auf das Internet nicht mehr zu verzichten. Daher steigt die Relevanz auch in Krisenzeiten: das Internet fungiert gleichzeitig als Krisenauslöser und Instrument zur Krisenbewältigung. Kapitel 4 identifizierte die onlinespezifischen Rahmenbedingungen und projizierte diese auf die onlinegestützte Krisen-PR. Im Folgenden Kapitel werden die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln auf spezifische Fallbeispiele aus der Praxis übertragen.

5 Forschungsfragen und Fallbeispiel

Forschungsfrage 1: ***Welche Bedeutung bzw. Relevanz wird dem Internet und seinen Diensten als Maßnahme der Krisenkommunikation zugeschrieben?***

In der Krise gilt vor allem eins: schnell reagieren. „Krisen sind dynamisch, ihre Auslöser unterschiedlich, ihr Verlauf variiert – doch immer lösen sie einen dramatischen Wettlauf gegen die Zeit aus.“ (Höbel 2007: 876) Möhrle schreibt dem Internet als Kommunikationsinstrument eine große Bedeutung zu: „Die Onlinemedien und -plattformen sind zum Gestaltungsinstrument im Meinungsmarkt geworden.“ (Möhrle 2000: 74) Die Stärken der Onlinekommunikation liegen insbesondere in der Schnelligkeit, Reichweite, Dialogorientierung, dem ökonomischen Faktor, der Wirkung und dem Beeinflussungsgrad[97]. Die erste Forschungsfrage soll den Stellenwert des Internets im Rahmen der Krisenkommunikation untersuchen.

Inwiefern die PR im Allgemeinen von zentraler Bedeutung in Krisenzeiten ist, untersuchte der **PRVA PR Panel**[98], welcher 2009 zum diesem Thema durchgeführt wurde. Knapp 47% der Befragten gaben an, dass die Bedeutung von PR in Zeiten der Krise stark zunimmt. Knapp 40% hingegen schreiben der Bedeutungsgewinnung nur einen minimalen Aufschwung zu, während etwa 5% einen geringen Verlust der Bedeutung von PR erkennen wollen. Für die zunehmende Bedeutung werden folgende Gründe genannt: erhöhter Kommunikationsbedarf sowie eine Optimierung der Kommunikation im Allgemeinen, die Notwendigkeit professioneller Krisenkommunikation sowie die zunehmende Bedeutung von Vertrauensbildung – gerade in Krisenzeiten. Die Relevanz der verschiedenen PR-Bereiche heutzutage und in den nächsten drei Jahren wird folgendermaßen aufgeteilt: 60% halten Unternehmenskommunikation heute und in Zukunft als sehr wichtig, Marken und Consumer PR pendeln im Bereich von 32-46%, CSR steigt dabei von den heutigen 21,6% auf 42,5% an und Public Affairs sowie Lobbying befinden sich im Bereich von 25,5% bis 34%. Krisenkommunikation wird dabei mit 32% als unver-

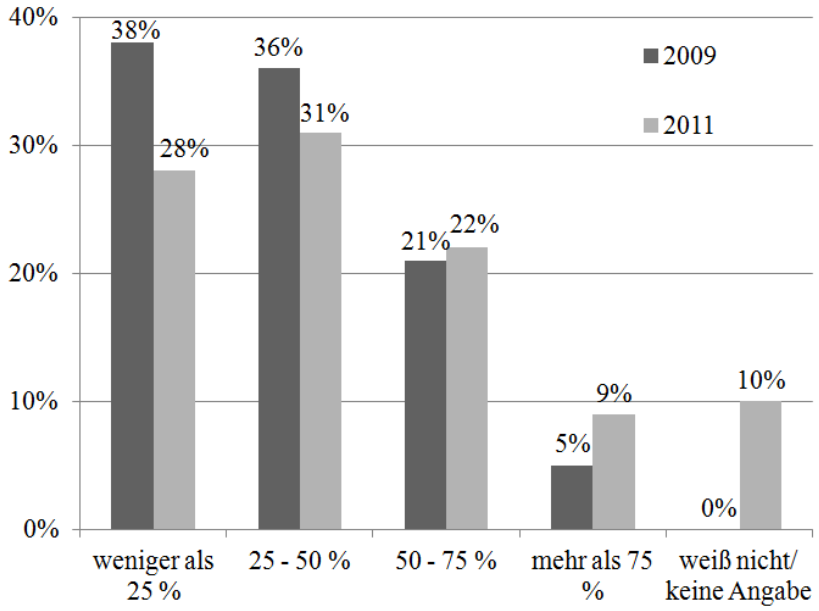
[97] Siehe Näheres dazu in Kapitel 4.1.3

[98] Mit einer Stichprobe von n=153 PR-Experten aus Agenturen und Unternehmen wurde die Studie im Zeitraum von 13.2 bis 6.3.2009 von Marketagent.com im Auftrag der PRVA durchgeführt.

ändert wichtig eingeschätzt. In den nächsten drei Jahren erwarten die Befragten ebenfalls einen deutlichen Bedeutungszuwachs von digitalen Kommunikationsinstrumenten: Von Online-Medien bis hin zu Social Media. Im Gegenzug dazu nehmen die Befragten an, dass die Bedeutung von Print-Medien dabei stetig abnehmen wird.

Und genau auf diesen Kernpunkt der immensen Bedeutung von Onlinekommunikation im Rahmen der Unternehmenskommunikation gehen weitere zahlreiche Studien näher ein. Dass Kommunikationsprofis das Potenzial der Online-PR für die Unternehmenskommunikation bereits deutlich erkannt haben und sich dem aktiver zuwenden, beweist die aktuelle Studie **index**[99] (vgl. index-Studie 2011): knapp ein Drittel der befragten Kommunikationsexperten beschäftigt sich im Rahmen der Unternehmenskommunikation über die Hälfte ihrer Arbeitszeit mit Aufgaben der Online-PR. Im Vergleich zu den Vorjahreswerten weist dies einen leichten Anstieg auf. 2011 gaben sogar 9% an, mehr als Dreiviertel ihrer Arbeitszeit für Online-PR zu nutzen.

Abbildung 10 - Anteil der Online-PR an der täglichen Kommunikationsarbeit



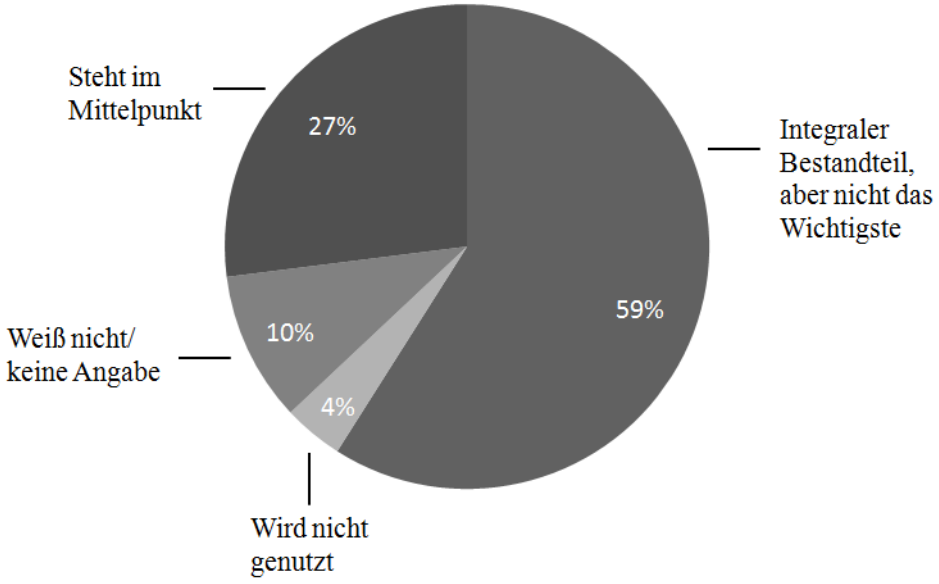
(index-Studie 2011: 4)

Der Trend scheint nicht abzunehmen: nach Meinung der Teilnehmer (etwa 60%) wird die Online-PR innerhalb des nächsten Jahres einen großen Bedeutungszuwachs verzeichnen. Ein Drittel sieht eine gleichbleibende Relevanz und nur 2%

[99] Die vierte Studie seiner Art wurde 2011 mittels Umfrage mit 117 Experten aus dem Kommunikationsbereich durchgeführt.

glauben, dass die Bedeutung stark sinken wird. Wie die Studie aufweist, kann PR ohne Onlinekommunikation kaum mehr stattfinden: zur Relevanz von Onlinekommunikation für die PR-Arbeit gab knapp ein Viertel an, das Internet mit seinen unterschiedlichen Diensten in den Mittelpunkt von PR-Kampagnen zu stellen. Etwa 60% definieren die Onlinekommunikation als integralen Bestandteil der Unternehmenskommunikation, aber nicht als zentralen Mittelpunkt. Lediglich 4% schreiben der Onlinekommunikation für ihre PR-Arbeit keine große Bedeutung zu.

Abbildung 11 - Welche Rolle spielt Onlinekommunikation in PR-Kampagnen Ihres Unternehmens?



(index-Studie 2011: 7)

Die Bedeutung von Onlinekommunikation nimmt somit stetig zu. Dass die Befragten in ihrem Einsatz von Online-PR häufig eingeschränkt sind, lässt sich auch auf die Budget-Planung zurückführen: Nur knapp ein Drittel hat ein eigenes Budget für Online-PR, über die Hälfte verfügt jedoch über keine finanzielle Ausstattung.

Gerade im Zeitalter von Social Communities nimmt die Bedeutung der Social Media immer mehr zu. Die Forderung nach einem Dialog wird seitens der Anspruchsgruppen immer lauter und verlangt daher gleichzeitig eine transparentere Kommunikation auf Augenhöhe (vgl. Eck 2010). Die Studie „**The Rising COO III**“, durchgeführt von Spencer Stuart und Weber Shandwick befragte 127 internationale Chief Corporate Communication Officers (kurz: CCOs) mittels Fragebo-

gen zur Bedeutung von Social Media und Krisenkommunikation. Es ergab sich, dass sich die Relevanz von Krisenkommunikation seit 2007 zu 2010 prozentual gesehen fast verdoppelt hat: „Crisis/issues management has soared during the past three years as a critical experience for tomorrow's successful CCO." (Stuart and Shandwick 2010: 1) Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass das Know-How von Krisenkommunikation als Grundvoraussetzung für Kommunikationsverantwortliche gilt.

Soziale Netzwerke müssen laut der Ergebnisse als das Kommunikationsinstrument mit der größten Bedeutungszunahme im nächsten Jahr gesehen werden. 2008 erwarteten nur 28% der Befragten diesen Anstieg, 2010 sind es bereits 41%. Ein Anstieg fand auch bei der Rolle der Corporate Reputation statt: 2008 waren es noch 20%, 2010 bereits 25%. Durch den immens zunehmenden Bedeutungsgewinn, verspüren die Unternehmen immer mehr das Problem der Steuerung von Social Media. Die Reputation jedes dritten Unternehmens ist im letzten Jahr durch Social Media-Aktivitäten von außen gefährdet worden. Nicht alle Unternehmen sind darauf vorbereitet: rund ein Drittel der Betroffenen gaben an, nicht auf solche Rufschädigungen und Krisen vorbereitet zu sein. Da den Unternehmen die Relevanz aufgrund dessen bewusst geworden ist, wurde ebenfalls nach der Rolle von Krisenmanagement gefragt: 2007 schrieben die Unternehmen nur 33% der Krisen-PR zu, 2010 sind es bereits 61%.

Einen interessanten Vergleich der Meinungen zu Social Media zwischen der Geschäftsführung und den Verantwortlichen der Unternehmenskommunikation bietet die Befragung vom **EHI Retail Institute**[100].

Die stetige Bedeutungszunahme von Social Media ist für beide Parteien fast gleichermaßen sicher: jeweils fast die Hälfte der Teilnehmer schreiben der Social Media-Welt eine wichtige Rolle unter vielen Instrumenten in der PR zu, während jeweils knapp ein Viertel Social Media als zentralen Part der Unternehmenskommunikation einschätzt. Dass neue Medien nur eine untergeordnete Rolle spielen, wird von Geschäftsführung und Kommunikationsverantwortlichen sehr gering bewertet.

In der Einschätzung von Vor- und Nachteilen lassen sich eindeutigere Trennungen zwischen beiden Teilnehmergruppen erkennen: während die Geschäftsführer ins-

[100] Die Studie des EHI Retail Institute „PR im Handel 2011" befragte Kommunikationsverantwortliche aus insgesamt 65 deutschsprachigen Handelsunternehmen. Eine Ergänzungsstudie befragte 74 Geschäftsführer deutschsprachiger Einzelhandel.

gesamt ein positives Bild von Social Media haben und dort insbesondere die Interaktivität, Schnelligkeit, Reichweite sowie günstige Kosten als Vorteil betonen, gehen die Kommunikationsexperten etwas vorsichtiger vor und betonen zudem vor allem die Erkenntnisse über Zielgruppenbedürfnisse und Schnelligkeit. Nachteile erkennen die Geschäftsführer vor allem in der eingeschränkten Steuerbarkeit sowie im Zeitfaktor. Zwar in gleicher Reihenfolge, aber mit höheren Prozentsätzen belegt, betonen die Kommunikationsprofis ebenfalls beide Faktoren als Nachteil. Dennoch wird auf Seiten der Kommunikationsexperten auch Fehlverhalten der Mitarbeiter befürchtet.

Tabelle 11 - Einschätzungen der Vor- und Nachteile von Social Media

Nachteile Social Media	**GF**	**UK**
Schlecht steuerbare Kommunikation	55 %	69 %
Notwendigkeit sehr schneller Reaktion	55 %	67 %
Inadäquates Auftreten Mitarbeiter	22 %	53 %
Ablenkung Mitarbeiter Kernaufgabe	15 %	17 %
Anfälligkeit Technologie	1 %	14 %
Sonstiges	5 %	0 %
Keine	4 %	6 %

Vorteile Social Media	**GF**	**UK**
Interaktive Kommunikation	73 %	33 %
Aktualität/Schnelligkeit	65 %	38 %
Große Reichweite	58 %	22 %
Kostengünstige PR	47 %	8 %
Erkenntnisse über Zielgruppenbedürfnisse	32 %	44 %
Sonstiges	5 %	77 %

GF = Geschäftsführer UK = Unternehmenskommunikation

(vgl. Get Noticed Communications 2011)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Bedeutung des Internets für die Unternehmenskommunikation im Allgemeinen stark zunimmt. Im Rahmen einer em-

pirischen Untersuchung, erzielte Köhler[101] dieselben Ergebnisse: „Die Aussagen der Mehrheit der PR-Akteure deuten also darauf hin, dass die Bedeutung des Internet im Krisenkontext insgesamt auf einem hohen Niveau liegt." (Köhler 2006: 299) Dabei wurden ebenfalls die Stärken und Schwächen abgewogen, die zum ersten die Schnelligkeit und Reichweite hervorheben und zum zweiten die verschriftlichte Kommunikation, den Betreuungsaufwand sowie die Glaubwürdigkeitsproblematik in den Vordergrund stellen (vgl. ebd.: 300 ff.).

Für die Krisen-PR eröffnen sich durch das Internet neue Wege, aber auch neue Anforderungen. Unternehmen sind noch nicht ganz auf den neuen Kommunikationskanal eingestellt. Die folgende Forschungsfrage beschäftigt sich daher näher mit der Kompetenz der Kommunikationsverantwortlichen im Online-Bereich.

Forschungsfrage 2: ***Inwiefern sind Unternehmen auf die Onlinekommunikation vorbereitet?***

„Obwohl das Internet in der Echtzeitkommunikation inzwischen eine Schlüsselrolle spielt, wird es in Krisen von den meisten Unternehmen noch unterschätzt." (Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 80) Beispiele wie der Palmöl-Skandal von Nestlé[102], die unterschätzte Wirkung von Weblogs seitens der Deutschen Bahn[103] oder auch das Fehlverhalten des Fahrradschloss-Herstellers Kryptonite[104] zeigen deut-

---

[101] Mittels teilstandardisierter Interviews mit neun Kommunikationsverantwortlichen fragte Köhler (vgl. 2006: 232 ff.) nach der Nutzung von Internet im Rahmen der Krisen-PR sowie nach der Einschätzung der diversen Nutzungsmöglichkeiten des Internet.

[102] Dieses Fallbeispiel wird in Kapitel 5.3 näher betrachtet.

[103] Die Deutsche Bahn befand sich 2009 in der Krise, da ein Blogger im Internet ein internes Memo zur Mitarbeiter-Rasterfahndung veröffentlichte (vgl. Eck 2010: 258). Die Deutsche Bahn schickte dem verantwortlichen Blogger aufgrund der Verletzung von Betriebs- und Geschäftsgeheimnissen eine schriftliche Abmahnung (vgl. ebd.). Der Blogger veröffentlichte dieses Anschreiben in seinem Blog und erzielte somit noch mehr Aufmerksamkeit als zuvor. Der Fehler des Unternehmens bestand also darin, keinen persönlichen Kontakt zum dem Blogger aufzubauen, beispielsweise via Telefon, wie Eck (vgl. ebd.) rät: „Selbst wenn der Politikblogger darauf nicht eingegangen wäre, hätte man es zumindest kommunikativ versucht und die negativen Imageeffekte für die Deutsche Bahn vermieden." (Eck 2010: 258)

[104] Ein weiteres Musterbeispiel ist die Social Web-Krise des Fahrradschloss-Herstellers Kryptonite: 2004 beschwerte sich ein Kunde auf bikeforums.net über die Qualität des Schlosses. Es wäre ein Leichtes, das Schloss mit einem Plastikkugelschreiber innerhalb weniger Sekunden zu knacken. Da das Unternehmen nicht auf die Beschwerde reagiert, stellte der Kunde ein Video ins Internet, indem er das leichte Öffnen demonstrierte (vgl. Eck 2007: 55). Nach nur einer Woche haben nach Schätzungen von Technorati – einer Suchmaschine speziell für Weblogs (vgl. Technorati 2011)– bereits 1,8 Millionen Nutzer von dem einfachen Öffnungsprinzip erfahren (vgl. Ebersbach/ Glaser/ Heigl 2008: 70). Als das Unternehmen noch immer keine Reaktion zeigte, lehnte sich die Blogger-Gemeinde gegen das Unternehmen auf (vgl. ebd.). Erst nachdem zahlreiche bekannte Tageszeitungen auf die Krise aufmerksam wurden, startete das Unternehmen nach wenigen Tagen eine Rückrufaktion des Schlosses (vgl. Eck 2007: 55). Schätzungsweise 10 Millionen US-Dollar Verlust

lich, dass Unternehmen kaum auf Krisenfälle im Internet vorbereitet sind.

> „In Zukunft wird entscheidend sein, dass Unternehmen nicht kopf- und planlos im Social Web agieren, sondern integriert mit allen Bereichen und auf allen Kanälen. Das impliziert einen Change Prozess im Unternehmen, um alle Mitarbeiter für einen souveränen Umgang im Social Web zu sensibilisieren und die Chancen und Risiken aufzuzeigen. Dazu gehört aber auch, dass Verantwortlichkeiten und Strukturen im Unternehmen geschafften werden, um im Falle einer Krisensituation überhaupt reagieren zu können.“ (Geisel 2010)

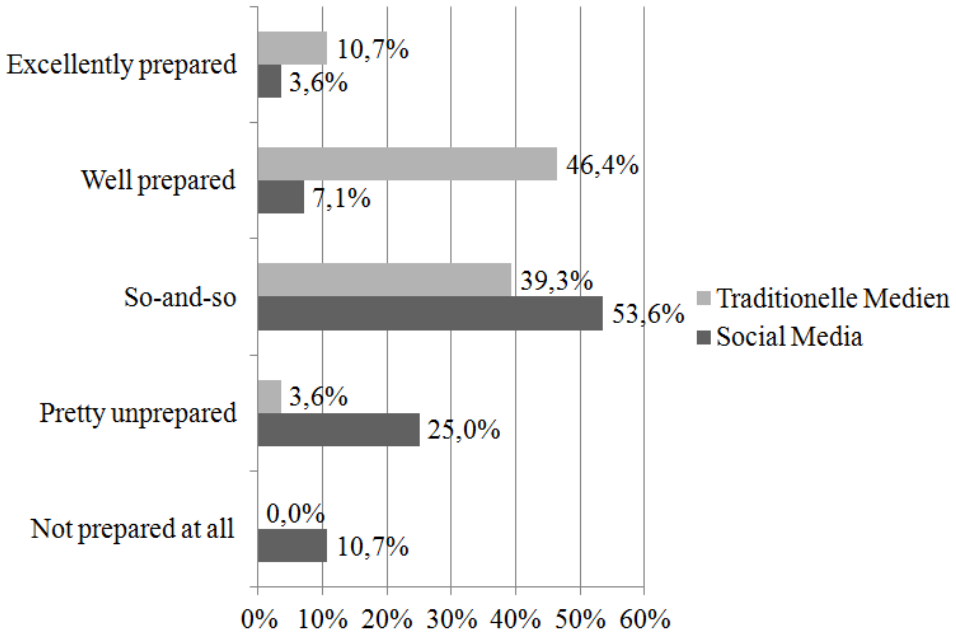
Eine Befragung von **Gartner Communications**[105] zeigt auf, dass 84,8% der Befragten eine Krisenstrategie für traditionelle Krisen haben. Dabei fokussieren sich Unternehmen hauptsächlich auf Krisenpläne und Krisenhandbücher, haben einen klar definierten Krisenstab und bieten diesem auch Krisentrainings (83,3%) an. Nur 16,7% haben eine Dark Site im Internet vorbereitet und nur ein Drittel der Befragten bietet interne Krisenkommunikation mittels Intranet an. Im Social Media-Bereich verfügen nur 20,7% der Teilnehmer über eine klare Krisenstrategie. Der Schwerpunkt liegt dabei ebenfalls auf Krisenhandbüchern und Krisenstab. Letzterem werden konkrete Krisentrainings jedoch nur zu 50% angeboten.
Zur allgemeinen Einschätzung der Krisenvorbereitung des Unternehmens, sagen die Teilnehmer aus, dass sich nur etwa 10% sehr gut oder gut gerüstet fühlen. Über die Hälfte schätzt die Vorbereitung nur sehr vage ein, während über ein Drittel kaum oder gar nicht vorbereitet ist.

---

musste das Unternehmen wahrnehmen – bei einem Jahresumsatz von knapp 25 Millionen US-Dollar war dies eine erhebliche Krise, die letztendlich nur auf einer privaten Meinung basierte (vgl. ebd.)

[105] Die 2010 durchgeführte Studie befragte 91 PR-Verantwortliche aus 31 Ländern.

Abbildung 12 - Grad der Vorbereitung auf traditionelle & Social Media-Krisen



(Gartner Communications 2010: 7)

Im Gegenteil zu Social Media-Krisen fühlen sich Kommunikationsverantwortliche in Krisenzeiten hinsichtlich traditioneller Medien viel sicherer: 10,7% fühlen sich exzellent vorbereitet für Krisen, 46,4% gut vorbereitet und 39,3% sind sich nicht ganz sicher.

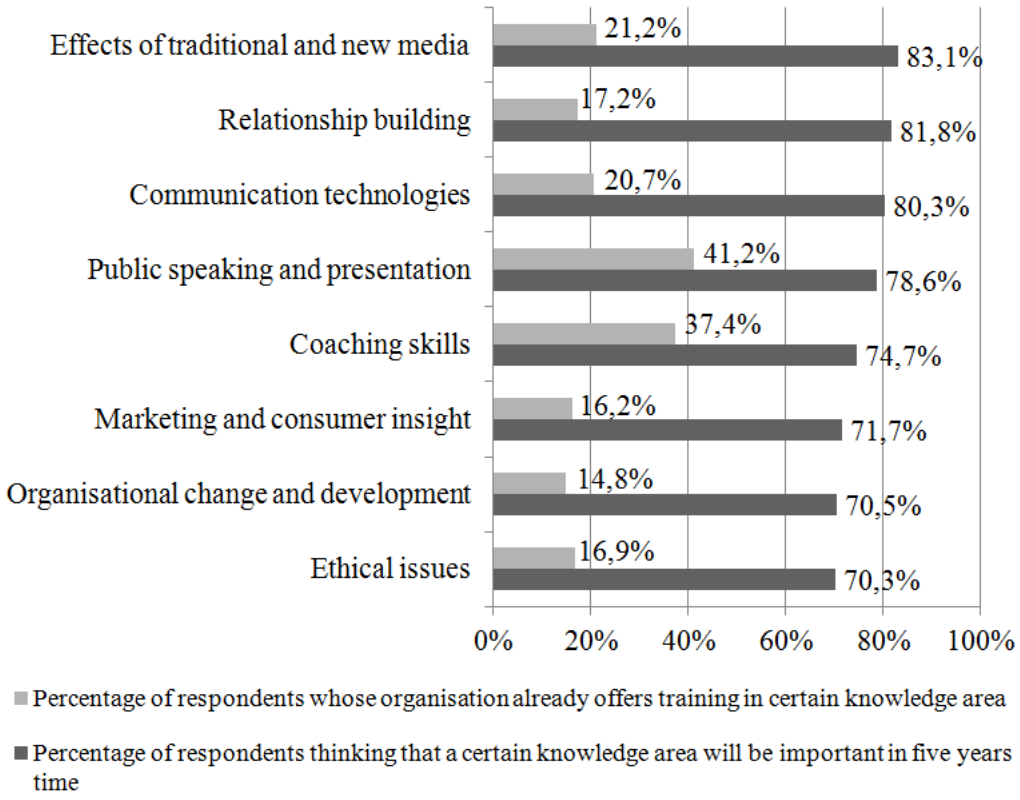
Eine aktuelle Studie, die die **Altimeter Group** Ende August veröffentlichte, zeigt auf, dass drei Viertel (76%) aller untersuchten Social Media-Krisen hätten verhindert werden können. Eine Social Media-Krise wird von den Forschern folgendermaßen definiert: „A social media crisis is a crisis issue that arises in or is amplified by social media, and results in negative mainstream media coverage, a change in business process, or financial loss.“ (Altimeter Group 2011: 9) Um solche Krisen – die eine negative Berichterstattung, Veränderung in Geschäftsprozessen oder finanzielle Verluste mit sich bringen – zu vermeiden, müssen interne Trainingsmaßnahmen im Bereich der Social Media getroffen werden. Nur 35% der befragten Unternehmen bieten derartige Fortbildungsmaßnahmen für Ihre Mitarbeiter an: „Most companies that suffered a social media crises lacked proper social media internal education for employees.“ (Altimeter Group 2011: 18) Aber auch nur insgesamt 44% aller befragten Unternehmen haben einen Krisenplan für Social Media. Fast alle Unternehmen mit Krisenplan (96%) fühlen sich somit auf Social Media-Krisen vorbereitet, ebenfalls wie 22% der Unternehmen ohne Krisenplan.

Die persönliche Kompetenz hingegen wird von den Kommunikationsprofis selbst als mittelmäßig bis gut eingeschätzt. Laut der **index**-Studie meinen 21% sie seien

auf dem neuesten Wissensstand, 59% bauen auf ihr solides Anwenderwissen und 11% schreiben sich nur wenig Kenntnisse zur Online-PR zu. Somit sieht sich nur einer von fünf Befragten als Experte im Online-Bereich. „Das solide Anwenderwissen, das sich die Mehrzahl der Befragten bescheinigt, reicht (...) nicht aus, wenn Online-PR integraler Bestandteil der Kommunikation sein soll.“ (index Studie 2011: 6)

Diese Aussage wird auch von einer weiteren Studie gestützt, die sich mit der Kluft zwischen dem nötigen Know-How und dem tatsächlich angebotenen Trainings auseinandersetzte: Der **European Communication Monitor 2011** stellte fest, dass das Internet neue Qualifikationen der Kommunikationsverantwortlichen und gleichzeitig fokussierte Training-Programme fordert (vgl. European Communication Monitor 2011: 123). In fünf Jahren wird vor allem die Kompetenz rund um traditionelle und neue Medien weiter ausgeweitet sein, wie in folgender Abbildung deutlich erkennbar ist.

Abbildung 13 - Differenz zwischen benötigter Kompetenz und angebotenen Trainings

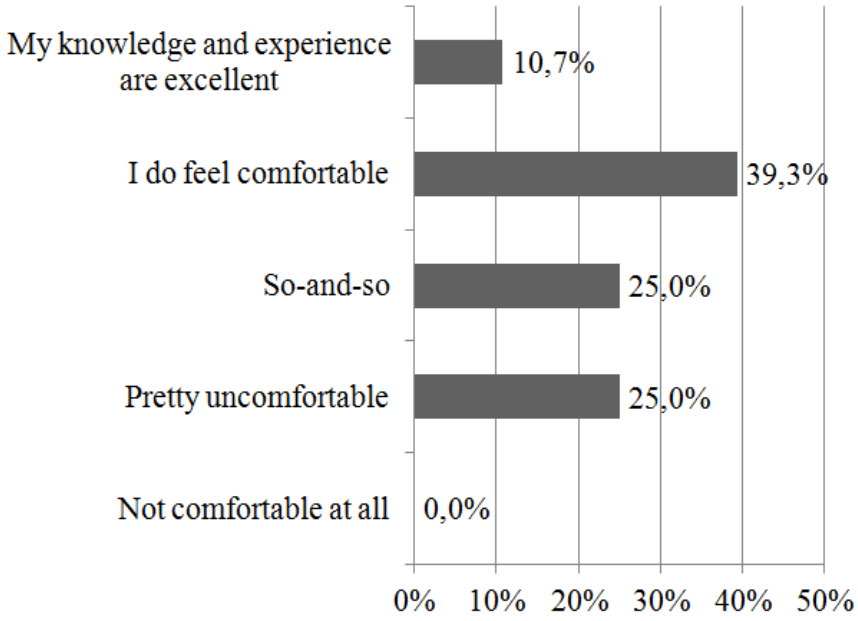


(European Communication Monitor 2011: 114)

Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern nicht die benötigten Trainingsprogramme an, obwohl schon bald ein erweitertes Know-How in den verschiedenen Bereichen

erwartet wird. Inwiefern Kommunikationsverantwortliche ihre persönliche Kompetenz in Social Media-Krisen einschätzen, zeigt folgende Grafik:

Abbildung 14 - Einschätzung des persönlichen Vorbereitungsgrades



(Gartner Communications 2011: 8)

Dabei zeigt sich deutlich, dass sich die Kommunikationsexperten mit ihren Kenntnissen wohl fühlen und diese daher recht positiv einschätzen. 10,7% empfinden ihr Know-How als ausgezeichnet, während sich jeweils ein Viertel etwas unsicher ist oder gar nicht wohl fühlt. Dies macht insgesamt die Hälfte der Befragten zu potenziellen Fehleinschätzern der Social Media-Inhalte und kann unter Umständen Krisenpotenzial beherbergen, da 50% der Kommunikationsverantwortlichen nicht sicher sind, was ihre Aufgaben sind. „Ein typischer Krisenauslöser ist der zu sorglose Umgang von Arbeitnehmern in der digitalen Öffentlichkeit.“ (Geisel 2010)

„Ob die kommunikative Phase gelingt, hängt von der Kommunikationsstrategie und der Professionalität der Akteure ab.“ (Mast 2008: 383) Insgesamt verfügen nur wenige Unternehmen über eine klare Strategie für eine onlinegestützte Krisen-PR. Gleichzeitig fühlen sich die Unternehmen jedoch durchschnittlich gut auf Krisen im Internet vorbereitet. Die Kompetenz im Social Media-Bereich wird momentan noch gleichermaßen positiv wie negativ eingeschätzt. Dies führt zur ersten Forschungsfrage zurück, denn die „(...) geringe Akzeptanz von Social Media wird hier sicherlich vom geringen Kenntnisstand gespeist.“ (Neubert 2009)

Forschungsfrage 3: ***Inwiefern muss ein Unternehmen im Krisenkontext einen Verlust in Vertrauen und Glaubwürdigkeit einbüßen, wenn es auf Krisenkommunikation verzichtet?***

Fallbeispiel: Palmöl-Krise Nestlé vs. Greenpeace

Pünktlich zum 75. Geburtstag des Schokoladenriegels „KitKat“ im Jahr 2010 startete die Non-Profit Organisation Greenpeace eine Kampagne gegen das Herstellungsunternehmen Nestlé. Die von vielen Unternehmen gefürchtete Umweltschutz-Organisation ist durch seine auffälligen und insbesondere medienwirksamen Kampagnen weltweit bekannt (vgl. Online Affairs 2010). In einem auf Youtube veröffentlichten Video, welches einen Werbespot des Schokoladenriegels imitierte, wurde die Nutzung von Palmöl zur Herstellung von KitKat heftig kritisiert. Hintergrund ist dabei eine Kooperation von Sinar Mas Group mit dem Unternehmen Nestlé, welches sich von dem indonesischen Hersteller mit Palmöl beliefern ließ und dabei keine Rücksicht auf die Rodung des Regenwaldes nahm (vgl. Lebensmittelzeitung 2010). Die rare Ressource ist jedoch wichtiger Lebensbestandteil von den im Regenwald lebenden und vom Aussterben bedrohten Orang-Utans (vgl. Greenpeace-Blog 2010). Das Video zeigt einen gelangweilten Büro-Angelstellten, der in einer Pause genüsslich in einen KitKat-Riegel beißt, ohne zu merken, dass er den Finger eines Orang-Utans verzehrt (vgl. GreenpeaceDE Youtube 2010). Das Video erzielte bereits nach einem Monat über eine Million Zugriffe auf Youtube weltweit (vgl. Eck 2010: 264). Die Kampagne startete am 17. März 2010 (vgl. Aichinger 2010) und wurde in rund 30 Ländern durchgeführt (vgl. Röttger/ Schmitt/ Preusse 2011: 74)[106].

Das Unternehmen Nestlé

Gegründet 1866 durch Henri Nestlé ist das Schweizer Unternehmen Nestlé mit über 110 internationalen Niederlassungen weltgrößter Lebensmittelhersteller und Marktführer in Ernährung und Gesundheit (vgl. Nestlé 2011). In 81 Ländern be-

[106] Die Kampagne „Give Rainforests a Break“ beinhaltete außerdem Aufkleberaktionen, bei denen Anhänger von Greenpeace KitKat-Riegel im Supermarkt mit Anti-Palmöl-Aufklebern versehen haben, Flugblätterverteilungen und Plakate sowie dem selbst eingerichteten Blog von Greenpeace (vgl. Röttger/ Schmitt/ Preusse 2011: 74 f.)

sitzt das Unternehmen 443 Fabriken, die die Herstellung von über 80 Marken sicherstellen. Insgesamt beschäftigt das Unternehmen etwa 280.000 Mitarbeiter weltweit. In Deutschland befinden sich 24 Standorte, in Frankfurt am Main die Zentrale. Über 12.000 Mitarbeiter sind deutschlandweit für das Unternehmen tätig. Der Konzern Nestlé Deutschland AG umfasst unter anderem die Marken aus dem Lebensmittelsektor (KitKat, Maggi, Wagner), Getränkesektor (St. Pellegrino, Aqua Panna, Vittel), Babynahrungssektor (Alete, Beba, Bübchen) und Tiernahrungssektor (Beneful, Felix, Bonzo).

Die Öffentlichkeitsarbeit von Nestlé

Im Pressebereich des Online-Auftritts werden insgesamt fünf Mitarbeiter der PR-Abteilung vorgestellt. Ein Mitarbeiter oder Verantwortlicher für die Online-Kommunikation ist hierbei nicht dezidiert ausgewiesen. Die Mitarbeiter bestehen aus einem Leiter für Corporate Communications, einem stellvertretenden Leiter für Corporate Communications mit Schwerpunkt auf Unternehmen und Märkte, einer Leiterin für die Kommunikation von Produkten und Märkten, einer Mitarbeiterin für Ernährung und Gesundheit sowie einem Mitarbeiter für Public Affairs. Die Kontaktdaten bestehen aus Anschrift, E-Mail-Adresse, Telefon- und Faxnummer. Für allgemeine Fragen existiert ein Kontaktformular, welches die Möglichkeit zur Newsletter-Anmeldung erlaubt. Für Fachjournalisten wird ein separater Presse-Bereich geboten, der nur mittels Benutzername und Passwort zugänglich ist. Neben allgemeinen Basisinformationen zum Unternehmen werden im Media Center Pod- und Videocasts, Broschüren, Video-Footages und Bilder zum Download angeboten. Eine eigene Rubrik „Presse-Info“ präsentiert die Pressemitteilungen zu unterschiedlichen Themenbereichen (wie etwa Unternehmen, Lebensmittel etc.) und wird urch ein Archiv ergänzt, welches bis Januar 2004 zurückreicht. Dabei sind die Erscheinungsweisen der Mitteilungen äußerst unterschiedlich: im Bereich der Unternehmens- und Markt-Informationen sind 2011 bisher nur drei Medieninformationen[107], im Jahr 2010 insgesamt 23 Pressemitteilungen erschienen (vgl. Nestlé Pressebereich).

Im Social Media-Bereich verweist Nestlé auf der Website nur mit einem „Gefällt mir“-Button auf Facebook. Die internationale Facebook-Seite von Nestlé zählt 247.505 „Freunde“[108]. Doch auch hier ist kein direkter Ansprechpartner ausgewie-

[107] *Stand*: 17. September 2011; 15:10 Uhr
[108] *Stand*: 18. September 2011; 12:10 Uhr

sen. Ein Community Manager versteckt sich hinter dem Unternehmens-Logo und ist damit nicht transparent. Die Anspruchsgruppen wissen somit nicht, mit wem sie kommunizieren. Das Diskussions-Forum auf der unternehmenseigenen Facebook-Seite beinhaltet über 150 Themen[109], über die Kunden angeregt diskutieren. Nestlé hat sich bisher nur zu einem Thema geäußert und sich somit nur einmalig auf den Dialog zu den Kunden eingelassen (vgl. Nestlé Facebook). Auf Twitter hat das Unternehmen 8.766 „Follower"[110], aber auch hier ist kein transparenter Ansprechpartner angeführt (vgl. Nestlé Twitter).

Die Öffentlichkeitsarbeit von Nestlé im konkreten Krisenfall

Der Fall Greenpeace vs. Nestlé ist ein Musterbeispiel in der aktuellen Krisenkommunikation, da es die Bedeutung und die neuen Anforderungen der onlinegestützten Öffentlichkeitsarbeit im Krisenkontext verdeutlicht (vgl. Eck 2010: 265).
Die Suchmaschine Google listet für die zusammengesetzten Stichworte „KitKat" und "Greenpeace" ungefähr 485.000 Treffer[111] auf. Allein unter den ersten 50 Treffern diskutieren rund 20 Blogs über das Thema. Die virale Online-Kampagne „Nestlé Killer" forderte vom Unternehmen Nestlé folglich den geschickten Einsatz von onlinegestützter Krisen-PR. Aufgrund mangelndem Einsatz von Krisenkommunikation, bot sich dieser Fall als doppelte Krisensituation für das Unternehmen: das krisenauslösende Video von Greenpeace sprach das Problem an und stellte das Unternehmen zur Rede. Doch die ungeschickte Reaktion darauf - die Vorgehensweise wir im Folgenden detailliert beschrieben – stürzte das Unternehmen in eine Reputationskrise (vgl. Eck 2010: 266).

„[D]er Lebensmittelmulti [hat] mit einer aggressiven PR-Strategie versucht [.], die schockierende Kitkat-Kampagne zu stoppen. Die PR-Strategie wurde jedoch zum PR-Super-GAU. Denn das makabre YouTube- Video sahen sich über 1,5 Millionen User an – und leiteten es, dank der Zensurversuche des weltgrößten Nahrungsmittelherstellers, weiter. Auch die Konsumenten hat man verprellt. Weil auf der Kitkat-Fanseite auf Facebook zu viele Kritiken standen, sperrte Nestlé die Seite kurzerhand, anstatt mit den rund 76 000 Fans in einen Dialog zu treten." (Burger 2010: 34 *zit. nach* Röttger/ Schmitt/ Preusse 2011: 75)

---

[109] *Stand*: 01. Oktober 2011; 12: 09 Uhr
[110] *Stand*: 01. Oktober 2011; 12:20 Uhr
[111] *Stand*: 11. September 2011; 17:40 Uhr

Im Folgenden werden die ersten beiden Tage der Krise und der Ablauf der Unternehmenskrisenkommunikation näher betrachtet:

17. März 2010: Das Video als Krisenauslöser

In einer Pressemitteilung (vgl. Nestlé Pressemitteilung 2010) verteidigt sich Nestlé Deutschland und betont anhand einiger Fakten, dass nur ein geringer Teil (0,03%) der weltweiten Produktion für die Herstellung von Nestlé-Produkten genutzt wird. Seit Januar 2010 würde der Bedarf mit „Green Palm Zertifikaten" abgedeckt, welche den nachhaltigen Anbau fördern. Mit dem Jahr 2015 als spätesten Zeitpunkt hat sich Nestlé verpflichtet, ausschließlich zertifiziertes, nachhaltig angebautes Palmöl zu nutzen (vgl. ebd.).

Nachdem das Video nach nur wenigen Stunden bereits eine große Menge an Zugriffen erreichte, ließ Nestlé die britische Version aufgrund von Urheberrechtsverletzungen von Youtube entfernen (vgl. Eck 2010: 264). Hier scheitert das Unternehmen bereits an der Schnelligkeit des Internets: das Abschalten des Videos führte zu einem Streisand-Effekt[112], der die Verbreitung des Videos lawinenartig beschleunigte (vgl. HORIZONT 2010). „Wo es nach Zensur riecht, wird diese im Web besonders aktiv bekämpft", wie es Kolbrück auf den Punkt bringt (Off the Record 2010). Der Gedanke einer Zensur kam schnell auf: es sei „(...) a pretext for stopping the word being spread and an apparant attempt to silence us ", wie Greenpeace kommentierte (CNN 2010). Nestlé UK hat daraufhin bestritten, dass das Unternehmen solche Absichten verfolge und lediglich aufgrund der Copyright-Verletzung die Löschung beantragte (vgl. ebd.). In einem offenen Brief an die PR-Abteilung von Nestlé, kritisiert Greenpeace das Löschen des Videos und stellt zusätzlich das Video kostenlos zum Download auf der eigenen Website zur Verfügung mit der Bitte an die User, das Video weiter zu verbreiten (vgl. Absatzwirtschaft 2010; Greenpeace UK 2010). Somit erhielt das Video noch mehr Aufmerksamkeit und das Unternehmen musste sich nun mit Kommentaren auseinandersetzen, die das Unternehmenshandeln stark kritisierten. Ein Internetnutzer fasst die Stimmung der User zusammen:

> „Thank you Nestle...I would never have seen this video if you hadn't had it kicked off You Tube. Now I'm forwarding it [to] all [of] my friends, th[r]ough Facebook, and guess what they are forwarding it to all [of] their mates. Fire your PR team.

[112] Der Streisand-Effekt ist nach der Hollywoodlegende Barbara Streisand benannt. Sie zog 2003 vor Gericht, weil sie ein Luftbild Ihres Grundstückes aus dem Internet verbannen wollte. Daraufhin wurde das Bild massenhaft im Internet verbreitet (vgl. Horizont 2010).

They are muppets." (o.A. *zit. nach* Off the Record 2010)

Besonders stark fand die Diskussion auf der Facebook-Seite von KitKat und Nestlé statt – nur ohne die Beteiligung des Unternehmens (vgl. Absatzwirtschaft 2010). Die Pinnwand auf Facebook wurde regelrecht mit Kommentaren bombardiert (vgl. ebd.). Zu allem Übel kreierten viele Nutzer abgeänderte Nestlé- oder auch KitKat-Logos, die sie als Profilbild hochluden und somit massenhaft verbreiteten. Ein Community Manager ermahnte, Kommentare mit solchen Logos zu löschen, und wählte zudem einen gänzlich unangemessenen Tonfall (vgl. Jodeleit 2010: 188). Mit wem die User überhaupt kommunizierten, war ebenfalls alles andere als transparent. Der Community Manager kommunizierte gesichtslos unter einem Nestlé-Logo und auch sonst wurden keine Namen der Ansprechpartner auf den Social Media-Plattformen veröffentlicht (vgl. ebd.). Die Pressemitteilung zu dieser Causa verwies auf keinen Pressekontakt, obwohl bei den restlichen Pressemitteilungen des Unternehmens stets Pressekontakte angegeben wurden (vgl. Nestlé Pressebereich).

Anstatt den Dialog zu starten, der ganz offensichtlich direkt vor den Augen des Unternehmens von den Anspruchsgruppen gefordert wurde, drohte Nestlé mit der Löschung und Zensur von negativen Pinnwandeinträgen (vgl. ebd.). Das Unternehmen überließ den Usern die Diskussion und beteiligte sich nur selten (vgl. Eck 2010: 265). Die Nutzer drückten ihren Ärger darüber auf weiteren Social Media-Kanälen aus oder bildeten eigene Diskussionsforen auf Facebook oder Blogs und vergrößerten damit das Kritikfeld. Die Absicht des Unternehmens die Kommentare der User einzuschränken hatte somit einen gegenteiligen Effekt: „Das System beschleunigt sich selbst." (Absatzwirtschaft 2010)

18. März 2010: Der Beginn einer zweiten Krise

Mit etwa 760.000 „Facebook-Freunden" wird die KitKat-Fanpage auf Facebook am 18. März 2010 am späten Abend vom Unternehmen offline genommen (vgl. Absatzwirtschaft 2010). Obwohl die Meinungen zum Unternehmen im Großen und Ganzen positiv waren und der Großteil der Community das Unternehmen zuvor unterstützte, wurden auch diese notgedrungen gelöscht (vgl. Eck 2010: 265). Dieses Vorgehen verstößt gegen die Richtlinien eines Social Media Marketings: „Wegducken bringt jedenfalls nichts." (Online Affairs 2010) Social Media-Kanäle wie Facebook erlauben den direkten Kontakt zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen und sollten von Unternehmen gerade für die Dialoggestaltung

genutzt werden. Nestlé hat mit der Löschung seines Facebook-Profils eine digitale Lücke hinterlassen, die auch durch keine offizielle Alternative im Internet ersetzt wird (vgl. ebd.). Nun musste sich das Unternehmen einer zweiten Krise stellen: aufgrund der Ablehnung einer dialogorientierten und transparenten Kommunikation, verloren die Anspruchsgruppen immer mehr ihr Vertrauen (vgl. Absatzwirtschaft 2010). Die Forderung nach Aufklärung und Dialog wurde nun auf weiteren Kanälen im Internet sowie der von Greenpeace eingerichteten Fanpage auf Facebook, Abseits der KitKat-Fanpage, weitergeführt (vgl. ebd.; Eck 2010: 265). Die Krise erreicht nun ihren Höhepunkt, da Inhalt der Kritik nicht mehr einzig die Nutzung von Palmöl war, sondern nun auch immer mehr die Unternehmenskommunikation von Nestlé in Frage gestellt wurde. Daraus resultierend schlossen sich auch die Massenmedien der Diskussion an und verbreiteten das Thema auch in der Offline-Welt (vgl. Online Affairs 2010). Nestlé überließ seinem Gegner Greenpeace und anderen Kritikern das Feld und übergab Greenpeace den Dialog mit den Anspruchsgruppen. Die NGO profitierte von seinen online-affinen Anhängern und konnte somit nach knapp einem Monat bereits über eine Million Klicks für ihr Video erzielen. Einen solchen Erfolg hatte Greenpeace bisher nicht erreicht (vgl. Eck 2010: 264).

Zusammenfassend ist die Causa Nestlé vs. Greenpeace ein Musterbeispiel für die äußerst hohe Relevanz des Internets und der mit sich führenden Eigenschaften, wie etwa Dialogforderung und Echtzeitkommunikation, für die Krisenkommunikation. Ein gutes halbes Jahr später erklärte der Nestlé Deutschland-Chef Gerhard Berssenbrügge, dass nicht Nestlé sondern die Sinar Mas Group eigentliches Ziel der Kampagne von Greenpeace war: „Der Stil der Kampagne war aber unangemessen und für uns schmerzhaft. Es wurde der Eindruck erweckt, Nestlé sei Hauptverantwortlicher und zeige sich uneinsichtig. Beides ist definitiv falsch.“ (Zeit Campus 2010: 53) Angesprochen auf die Krisenkommunikation im Online-Bereich entgegnete Berssenbrügge: „Wir haben im Internet tatsächlich nicht immer adäquat reagiert. Da müssen wir noch dazulernen und tun es auch.“ (Zeit Campus 2010: 54) Auch über die Image-Situation kontert der Deutschland-Chef: mittels Medienresonanz-Analysen durch das Unternehmen wurde deutlich, dass nur sieben bis neun Prozent aller Berichte negativer Natur sind und Nestlé demnach das beste Image unter den Mitbewerbern der gleichen Größenordnung in der Branche habe. Berssenbrügge schließt das Interview mit dem Kommentar ab: „Man sollte das ganze Bild sehen und nicht nur einen Ausschnitt.“ (Zeit Campus

2010: 54)

Ergebnisse Forschungsfrage und Hypothesen

Eine Untersuchung zu der Nestlé-Krise (vgl. Hutter 2010) ergab, dass nach Veröffentlichung des Videos auf Youtube die Anzahl negativer Beiträge über Nestlé in Blogs um knapp 20 Prozent anstieg: Anfang Januar existierten noch 58% Positiv- und 11% Negativnennungen auf Blogs, so änderte sich dies im Zusammenhang mit der Krise zu 32% Positiv- und 30% Negativnennungen. Innerhalb von drei Tagen[113] wurden weltweit 1.275 Blogeinträge und 8.857 Twitter-Einträge zu diesem Thema verfasst. Auch auf diversen Suchmaschinen änderten sich die mit Nestlé verbundenen Keywords. Vor der Krise wurden hauptsächlich Produktinformationen des Unternehmens gesucht, erscheinen nun Suchwörter wie Palm Oil, Rainforest und Orang-Utan, um nur einige zu nennen. Hutter ist sich sicher: für „(...) die Reparatur der Online Reputation dürfte eine längere Zeit (...)“ (Hutter 2010) benötigt werden.

Bernet kritisiert vor allem das Fehlen einer konkreten Strategie des Unternehmens: „Ohne Strategie sind Handlungen nicht ausgerichtet, reaktiv und potenziell destruktiv. Ressourcen müssen über Schönwetter- Perioden hinaus geplant oder abrufbar sein.“ (Bernet 2010: 136) Binz (vgl. 2010) stimmt dem zu und betont, dass noch immer zu wenige Unternehmen auf Krisenfälle im Internet vorbereitet sind. Nelles (vgl. 2010) drückt konkret aus, was Nestlé hätte tun sollen: den Anspruchsgruppen zuhören, Strukturen schaffen und den Dialog etablieren. Nestlé ist sich hinsichtlich seiner Produkte um das Krisenpotential bewusst und hätte bereits im Vorfeld langfristig Monitoring-Maßnahmen einsetzen sollen (vgl. Nelles 2010). Jodeleit (vgl. 2010: 188 ff.) unterstützt die These, dass Nestlé die negative Aufmerksamkeit hätte einschränken können, indem Dialogforen bereitgestellt worden wären, die eine aktive Auseinandersetzung mit den Anspruchsgruppen erlauben. Insbesondere in der Lebensmittelindustrie seien bestimmte Issues bereist langfristig im Vorhinein erkennbar und würden den Aufbau krisenpräventiver Maßnahmen erlauben, wie unter anderem das frühzeitige Einrichten eines Blogs und eines Krisenplans: „Transparenz, fairer Dialog, frühzeitiges Besetzen von Themen.“ (Jodeleit 2010: 190).

[113] Untersuchungszeitraum ist hierbei der 17. März bis einschließlich 20. März 2010.

Eck (vgl. 2010: 266) verdeutlicht, was Nestlé aus Reputationssicht falsch gemacht hat: Nestlé hat unüberlegt und zu panisch reagiert. Gleichzeitig überließ Nestlé Greenpeace das Feld, indem insbesondere die eigenen Kommunikationskanäle gesperrt wurden. Das Fehlen einer Dialogbereitschaft, eines richtigen Ansprechpartners und die nicht vorhandene Transparenz wurden für das Unternehmen zum Verhängnis:

> „Glaubwürdigkeit und Vertrauen stellen die Voraussetzungen für eine langfristige Beziehung dar. Wer hingegen ängstlich auf Online-Bewertungen schielt und diese verhindern oder gar manipulieren will, wird allenfalls kurzfristige Erfolge erzielen, und kann nicht vermeiden, dass sich Kritik im Web dann an anderer Stelle (...) äußert.“ (Eck 2010: 266)

Somit lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die neuen Herausforderungen für Unternehmen eine klare Dialogorientierung erfordern. Das Sprichwort „Reden ist Silber, Schweigen ist Gold“ wechselt ganz eindeutig zu „ Schweigen ist Silber, Reden ist Gold“, wie das Fallbeispiel um Nestlé stark verdeutlicht. Ditges, Höbel und Hofmann konkretisieren dies: „Die alte PR-Regel ‚Tue Gutes und rede darüber!’ (...) darf nicht so gedeutet werden, dass im Zweifel das große Schweigen ausbricht, sobald wirklich Schlechtes (...) passiert.“ (Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 13). Ignorante Strategien wie die Vogel-Strauß-Taktik, bei welcher der Kopf in den Sand gesteckt wird (vgl. Geisel 2010), oder das – wie insbesondere von Nestlé eingesetzte – Drei-Affen-Prinzip, bei dem nichts gehört, nichts gesagt und nichts gesehen wird, verdeutlichen die Unkenntnis von (*vor allem:* onlinegestützter) Krisen-PR (vgl. Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 13 f.). Die Forderungen der Anspruchsgruppen müssen ernst genommen werden. Folgende Faktoren beschreiben die Anforderungen an die Krisenkommunikation zur Erlangung von Glaubwürdigkeit in Krisensituationen (vgl. Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 230 f.): Ein Unternehmen ist dann glaubwürdig, wenn es

- akzeptiert, dass es unterschiedliche Meinungen gibt,
- Forderungen und Bedürfnisse der relevanten Anspruchsgruppen ernst genommen werden,
- Kommunikationsbereitschaft zeigt und transparente Inhalte vermittelt und
- nicht erst dann Fehler eingesteht, wenn es ihm nachgewiesen wird.

Wie in Kapitel 4.2 bereits näher erläutert, ist Vertrauen wiederum eine Vorleistung, die dem Unternehmen gegeben wird. Im Rahmen von Krisenkommunikation wird Vertrauen insbesondere durch Verlässlichkeit bezüglich Kompetenz (Know-

How von Instrumenten und Umfeld), Wahrung von Fairness (Offenheit, Transparenz, Chancengleichheit im Dialog) und sozialer Wahrnehmung (insbesondere gegenüber externen und internen Anspruchsgruppen) ausgedrückt (vgl. Ditges/ Höbel/ Hofmann 2008: 246).

6 Zusammenfassung und Ausblick

Für die Krisen-PR bietet das Internet Chancen, aber auch neue Herausforderungen und Gefahren, die es zu bewältigen gilt. Krisen werden zukünftig immer häufiger durch den Einfluss des Internets sowie der daraus resultierenden Bedürfnisse und Forderungen von Anspruchsgruppen entstehen (vgl. Trauboth 2001). Daher lässt sich eindeutig festhalten: Das Internet wird aufgrund seiner zweiseitigen Funktionen eine besonders wichtige Position für die Krisenkommunikation einnehmen. „Zum einen kann es Ausgangspunkt der Krise sein, zum anderen ist es wichtige Kommunikationsplattform in der Krise." (Herbst 2003: 8)

Wie die Ergebnisse von zahlreichen Studien belegen, sind Unternehmen noch nicht auf den neuen Kommunikationskanal vorbereitet und haben diesen noch nicht vollständig in ihre integrierten Kommunikationsmaßnahmen eingepflanzt. Obgleich viele der befragten Unternehmen keine klare Online-Strategie für Krisenfälle besitzen, fühlen sie sich auf Internet-Krisen durchschnittlich gut vorbereitet. „Doch immer wieder gerät nicht die Krise zum Skandal, sondern die Krisenkommunikation." (Herbst 2003: 13) Die Ergebnisse der Forschungsfragen zu Relevanz und Kompetenz in der Online-Kommunikation zeigen deutlich, dass Unternehmen noch nicht auf die symmetrischen Kommunikationsanforderungen im Internet vorbereitet sind. Dennoch ist dies gerade im Krisenkontext gefragt und erfordert den Dialog zwischen Unternehmen und Anspruchsgruppen. Zwar wird der Fokus heutzutage noch auf klassische Kanäle für die symmetrische Kommunikation gesetzt, wie etwa der Face-to-Face-Kommunikation oder auch der persönliche Kontakt über das Telefon (vgl. Köhler 2008: 251), dennoch wird das Internet in Krisensituationen immer weiter an Bedeutung gewinnen und muss sich „(...) mittelfristig als Standardinstrument bei der Krisenbewältigung etablieren (...)." (Köhler 2008: 251)

Die stetige Entwicklung der angegebenen Zahlen in den Studien im Vergleich zu den Vorjahres-Ergebnissen zeigt deutlich, dass auch die aktuellen Zahlen nicht langfristig gelten und die Bedeutung des Internets immer weiter zunehmen wird. Bernet spricht in diesem Zusammenhang von einer Verwischung der Grenzen zwischen user-generated-content und klassischer Medien (vgl. Bernet 2010: 166).

Faktoren wie Transparenz und Offenheit werden weiterhin an Bedeutung gewinnen. Dabei nimmt die Ergebniskommunikation immer mehr ab und die Prozesskommunikation, die über den Verlauf der Krise berichtet, immer mehr zu (vgl. Herbst 2003: 11). Dies fördert parallel auch die Glaubwürdigkeit, da in der Prozesskommunikation nicht nur berichtet werden soll, was das Unternehmen weiß, sondern auch, was es nicht weiß (vgl. ebd.). Aufgrund der charakteristischen Echtzeitkommunikation wird das Internet hinsichtlich dieser wachsenden Anforderung an die Krisen-PR weiter an Bedeutung zunehmen.

Zuletzt wird insbesondere die Dialoganforderung zunehmen, die einen gegenseitigen Meinungsaustausch ermöglicht und Interessen und Bedürfnisse beider Parteien abwägen kann. Die relevanten Anspruchsgruppen werden auch zukünftig zentraler Einflussfaktor auf das unternehmerische Handeln sein. Daher wird die Bedeutung von argumentativer, überzeugender Krisen-PR zunehmen, um eine verständnisvolle Beziehung zueinander aufzubauen (vgl. Herbst 2003: 13). Anspruchsgruppen sind im Internet gleichzeitig Sender und Empfänger und sind somit selbst Meinungsmacher, die einen Einfluss auf die öffentliche Meinung nehmen. Hierbei werden sie durch unterschiedliche Internet-Dienste unterstützt, die eine Verbreitung der Meinung ermöglichen. Daher müssen „Inhalte und Dialoge (...) dort platziert werden, wo die Gesprächsteilnehmer sitzen." (Bernet 2010: 167) Das bedeutet auch, dass auf die Bedürfnisse von Anspruchsgruppen zugeschnittene Inhalte die Themenführerschaft von Unternehmen ermöglichen, wenn diese richtig platziert sind (vgl. ebd.). Somit bleibt letztendlich die Erkenntnis: „Medienarbeit wird zum anspruchsvollen Dialog, im Fluss von Strategie und Taktik, als Mosaikstein im Gesamtbild der Kommunikation." (Bernet 2010: 169)

Für weitere Forschungen in diesem Bereich würde sich vor allem die Fokussierung auf die Dialogbereitschaft im Internet anbieten, die den Einfluss und die Wirkungen von Krisenkommunikation untersucht. Zusätzlich wäre eine Forschung zu den Faktoren Vertrauen und Glaubwürdigkeit interessant, die beispielsweise mittels einer Befragung oder Inhaltsanalyse vor dem Hintergrund der PR-Konzeptionen wie dem verständigungsorientierten Ansatz nach Burkart und Probst durchgeführt werden könnte. Letztlich wäre der Zusammenhang von Krisen-PR mit der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen – Corporate

Social Responsibility – untersuchenswert, da dies aufgrund des gesellschaftlichen Wertewandels immer mehr an Bedeutung gewinnen wird.

7 Quellenverzeichnis

7.1 Literatur

Baumgärtner, Norbert (2008): Risiken kommunizieren – Grundlagen, Chancen und Grenzen. *In:* Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 41-62.

Beck, Klaus (2005): Computervermittelte Kommunikation. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag

Bentele, Günter / Fröhlich, Romy/ Szyszka, Peter (2008): Handbuch der Public Relations. Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln. Wiebaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bentele, Günter / Janke, Katharina (2008): Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern. *In:* Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 112-134.

Bergauer, Anja (2001): Erfolgreiches Krisenmanagement in der Unternehmung. Eine empirische Analyse. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Bernet, Marcel (2010): Social Media in der Medienarbeit. Online PR im Zeitalter von Google, Facebook & Co. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Besson, Nanette Aimée (2008): Mit strategischer Krisenevaluation zur besseren Krisenperformance. *In:* Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 253-272.

Bierhoff, Hans-Werner (2002): Wahrnehmung als Kommunikationsergebnis. *In:* Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 587-598.

Biesiadecka, Gabriela Maria (2009): Krisenpräventives Kommunikationsmanagement am Flughafen: Ein Modell der Public Relations für den erfolgreichen Umgang mit Krisen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bonfadelli, Heinz (2004): Medienwirkungsforschung 1. Grundlagen und theoretische Perspektiven. 3. Auflage. Stuttgart: UTB Verlag.

Boos, Margarete (2000): Computervermittelte Kommunikation in Organisationen. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Bruhn, Manfred (2000): Integrierte Kommunikation und Relationship Marketing. *In:* Bruhn, Manfred / Schmidt, Siegfried J. / Tropp, Jörg (Hrsg.): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 3-20.

Bruhn, Manfred (2006): Integrierte Kommunikation in den deutschsprachigen Ländern. Bestandsaufnahme in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Bruhn, Manfred /Ahlers, Grit Mareike (2008): Zur Rolle von Marketing und Public Relations in der Unternehmenskommunikation. Bestandsaufnahme und Ansatzpunkte zur verstärkten Zusammenarbeit. *In*: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorie der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 299-316.

Bühler, Heike (2003b): Krisen-PR für Unternehmen - Neue Perspektiven. *In:* Kamenz, Uwe: Applied Marketing: Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen (2003). Berlin, Heidelberg: Springer. S. 609-634.

Burkart, Roland (2002): Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Wien: Böhlau Verlag. 4. Auflage.

de Colle, Simone (2004): Die Systematik des Stakeholder-Managements. *In*: Wieland, Josef (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Hamburg: Murmann Verlag. S. 526-550.

Ditges, Florian / Höbel, Peter / Hofmann, Thorsten (2008): Krisenkommunikation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Dreyer, Axel/ Dreyer, Daniela/ Obieglo, Diana (2001): Krisenmanagement im Tourismus: Grundlagen, Vorbeugung und kommunikative Bewältigung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Ebersbach, Anja / Glaser, Markus / Heigl, Richard (2008): Social Web. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

Eck, Klaus (2007): Corporate Blogs. Unternehmen im Online-Dialog zum Kunden. Zürich: Orell Füssli Verlag AG.

Eck, Klaus (2010): Transparent und Glaubwürdig. Das optimale Online Reputation Management für Unternehmen. München: Redline Verlag.

Fiedler, Stefan (1994): Kommunikation zur Krisenvermeidung und –vorsorge. *In:* Gareis, Roland (Hrsg.): Erfolgsfaktor Krise. Konstruktionen, Methoden, Fallstudien zum Krisenmanagement. Wien: Signum Verlag.

Fombrun, Charles J. / van Riel, Cees B.M. (2004): Fame & Fortune: How successful companies build winning reputations. New York et al.

Forthmann, Jörg (2008): Praxishandbuch Public Relations: Mehr Erfolg für Kommunikationsexperten. Weinheim: Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Freeman, R. Edward (1984). Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Friedländer, Felix (1999): Online-Medien als neues Instrument der Öffentlichkeitsarbeit. Eine empirische Untersuchung zur Beurteilung der Integration von Online-Medien in das Instrumentarium der externen Öffentlichkeitsarbeit. Dissertation: Universität Münster.

Fritz, Wolfgang (2004): Internet-Marketing und Electronic Commerce. Grundlagen-Rahmenbedingungen- Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Garth, Arnd Joachim (2008): Krisenmanagement und Kommunikation. Das Wort ist ein Schwert — die Wahrheit ein Schild. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Gehrau, Volker (2009): Die Dynamik von öffentlicher Meinung und öffentlichem Verhalten am Beispiel von Brent Spar. *In*: Röttger, Ulrike (Hrsg.): PR-Kampagnen: Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Götzenbrucker, Gerit (2005): Soziale Netzwerke in Unternehmen. Potenziale computergestützer Kommunikation. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Grupe, Stefanie (2011): Public Relations. Ein Wegweiser für die PR-Praxis. Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Grunig, James E. (2001): Two-Way symmetrical public relations. Past, present, future. *In:* Robert L. Heath: Handbook of public relations. London, New Delhi: Thousand Oaks. S. 11-30.

Harzer, Tobias (2004): Erfolgreiche Kommunikation in der Krisensituation. *In*: Bickhoff, Nils/ Blatz, Michael/ Eilenberger, Guido/ Haghani, Sascha/ Kraus, Karl J. (2004): Die Unternehmenskrise als Chance. Innovative Ansätze zu Sanierung und Restrukturierung. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag. S. 267-285.

Hauschildt, Jürgen (2006): Entwicklungen in der Krisenforschung. *In:* Hutzschenreuter, Thomas/ Griess-Nega, Torsten (Hrsg.): Krisenmanagement: Grundlagen - Strategien – Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Herbst, Dieter (1999): Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker. Neuwied: Luchterhand Verlag.

Herbst, Dieter (2001): Internet-PR. Besonderheiten der PR im Netz. Pressearbeit im Netz. Kommunikation mit wichtigen Bezugsgruppen. Berlin: Cornelsen Verlag.

Herger, Nikodemus (2006): Vertrauen und Organisationskommunikation: Identität - Marke - Image – Reputation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Höbel, Peter (2007): Kommunikation in Krisen – Krisen in der Kommunikation? *In:* Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Verlag. S. 875-889.

Hofmann, Thorsten / Braun, Stefan (2008): Die Rolle der Kommunikation im interdisziplinären Krisenmanagement. *In:* Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenma-

nagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 135-146.

Holzapfel, Felix/ Holzapfel, Klaus (2010): facebook – marketing unter Freunden. Dialog statt plumpe Werbung. Göttingen: BusinessVillage.

Holzmann, Barbara (2004): Das Internet in der Krisen-PR – Die Praxis in der österreichischen PR-Branche. Diplomarbeit: Universität Wien.

Hubig, Christoph / Siemoneit, Oliver (2008): Vertrauen und Glaubwürdigkeit in der Unternehmenskommunikation. *In:* Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Verlag. S. 171-188.

Hutzschenreuter, Thomas/ Griess-Nega, Torsten (2006): Krisenmanagement: Grundlagen - Strategien – Instrumente. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Jäckel, Michael (2007): Medienwirkungen: Ein Studienbuch zur Einführung. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Jodeleit, Bernhard (2010): Social Media Relations. Leitfaden für erfolgreiche PR-Strategien und Öffentlichkeitsarbeit im Web 2.0. Heidelberg: dpunkt.verlag.

Johanssen, Klaus-Peter / Dujíc, Ana (2008): Krisenkommunikation im Ernstfall – Die Rolle der Kommunikationsverantwortlichen. *In:* Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 198-204.

Karmasin, Matthias (2007): Stakeholder-Management als Grundlage der Unternehmenskommunikation. *In:* Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 71-88.

Knödler, Torsten (2005): Public Relations und Wirtschaftsjournalismus. Erfolgs- und Risikofaktoren für einen win-win. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Köhler, Tanja (2006): Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Köhler, Tanja (2008): Gefahrenzone Internet - Die Rolle der Online-Kommunikation bei

der Krisenbewältigung. *In:* Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 233-252.

Kotler, Philip/ Keller, Kevin Lane/ Bliemel, Fiedhelm (2007a): Marketingmanagement. Strategien für wetschaffendes Handeln. München: Pearson Education. 12., aktualisierte Auflage.

Kotler, Philip/ Armstrong, Gary/ Saunders, John/ Wong, Veronica (2007b): Grundlagen des Marketing. München: Pearson Education. 4., aktualisierte Auflage.

Kotler, Philip/ Armstrong, Gary / Saunders, John / Wong, Veronica (2010): Grundlagen des Marketing. München: Pearson Studium.

Krämer, Jens (2008):Krisenprävention als Zusammenspiel der Disziplinen, oder: Ein Orchester, kein Solo-Instrument. *In:* Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 147-158.

Krystek, Ulrich (1987): Unternehmungskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krystek, Ulrich / Moldenhauer, Ralf (2007): Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement: Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte. Stuttgart: Kohlhammer.

Kulmhofer, Alexandra (2008): Ergebnisse der Krisen- und Katastrophenforschung: Ein interdisziplinärer Ansatz. Wien: Lit Verlag.

Kunczik, Michael (2002): Public Relations. Konzepte und Theorien. 4. Auflage, Köln: Böhlau Verlag.

Kunczik, Michael/ Zipfel, Astrid (2005): Publizistik: Ein Studienhandbuch. Stuttgart: UTB Verlag.

Lecker, Robert (2010): Kommunikation und Verantwortung. CSR und Unternehmenskommunikation: Prinzipien, Anforderungen, Potenziale. München: AVM Verlag.

Lies, Jan (2008): Public Relations. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH

Linde, Frank (1994): Krisenmanagement in der Unternehmung: eine Auseinandersetzung mit den betriebswirtschaftlichen Gestaltungsaussagen zum Krisenmanagement. Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung.

Mast, Claudia (2008): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart. Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.

Merten, Klaus (1999): Einführung in die Kommunikationswissenschaft, Band 1: Grundlagen der Kommunikationswissenschaft. Münster: Lit Verlag.

Merten, Klaus (2001): Determinanten des Issues Managements. *In*: Röttger, Ulrike (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite 41-57.

Merten, Klaus (2005): Begriff, Struktur und Funktionen von Krisen. *In:* Neujahr, Elke (Hrsg.): PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän – orientiert – sicher. München: Martin Meidenbauer Verlag.

Neujahr, Elke (2005) : PR in schwierigen Zeiten. SOS-Krise souverän – orientiert – sicher. München: Meidenbauer Verlag.

Nolting, Tobias/ Thießen, Ansgar (2008): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft: Potenziale und Perspektiven der Krisenkommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Palfrey, John / Gasser, Urs (2008): Born digital: understanding the first generation of digital natives. New York: Basic Books.

Pleil, Thomas/ Zerfaß, Ansgar (2007): Internet und Social Software in der Unternehmenskommunikation. *In:* Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Verlag. S. 511-532.

Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (2007): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Prommer, Elizabeth / Vowe, Gerhard (1998): Computervermittelte Kommunikation. München: UVK Medien.

Rolke, Lothar (2001): Mehr öffentliche Konfliktfähigkeit erforderlich – Unternehmen im Vergleich mit politischen Organisationen. *In:* Röttger, Ulrike (Hrsg.): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 235-254

Rolke, Lothar (2008): PR – die Lizenz zur Mitgestaltung öffentlicher Meinung. *In:* Röttger, Ulrike (Hrsg.): Theorie der Public Relations. Grundlagen und Perspektiven der PR-Forschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 173-198.

Ronneberger, Franz/ Rühl, Manfred (1992): Theorie der Public Relations. Ein Entwurf. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rossmann, Constanze (2010): Gesundheitskommunikation im Internet. Erscheinungsform, Potenziale, Grenzen. *In:* Schweiger, Wolfgang/ Beck, Klaus (Hrsg.): Handbuch Online-Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 338- 363

Rössler, Patrick (1998): Online-Kommunikation. Beiträge zu Nutzung und Wirkung. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Röttger, Ulrike (2001): Issues Management. Theoretische Konzepte und Praktische Umsetzung. Eine Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röttger, Ulrike (2007): Kampagnen planen und steuern: Inszenierungsstrategien in der Öffentlichkeit. *In:* Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 381-398.

Röttger, Ulrike (2010): Public Relations - Organisation und Profession: Öffentlichkeitsarbeit als Organisationsfunktion. Eine Berufsfeldstudie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Röttger, Ulrike/ Schmitt, Jane / Preusse, Joachim (2011): Grundlagen der Public Relations: Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Ruisinger, Dominik (2007): Online Relations. Leitfaden für moderne PR im Netz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Sauvant, Nicola (2002): Professionelle Online-PR. Die besten Strategien für Pressearbeit, Investor Relations, interne Kommunikation, Krisen-PR. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Scharr, Florian (2010): Erfolgsfaktoren unternehmerischer Krisen-PR. Diskursanalytische Untersuchungen zur Beeinflussung von Krisendiskursen am Beispiel von Pressemitteilungen. Dissertation: Universität Mannheim.

Scherer, Andreas Georg/ Baumann, Dorothée (2007): Corporate Citizenship: Herausforderung für die Unternehmenskommunikation. *In:* Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 859-873

Scheufele, Betram (2007): Kommunikation und Medien: Grundbegriffe, Theorien und Konzepte. *In:* Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 89-122.

Schmidbauer, Klaus/ Knödler-Bunte, Eberhard (2004): Das Kommunikationskonzept. Konzepte entwickeln und präsentieren. Berlin: University press UMC Potsdam.

Schulz, Winfried (1976): Die Konstruktion von Realität in den Nachrichtenmedien. Analyse der aktuellen Berichterstattung. Freiburg, München: Alber Karl Verlag.

Sommer, Sabine (2009):Wenn Negativberichterstattung die Öffentlichkeitsarbeit erschwert – Analyse der Informationskampagne „Sagen Sie es weiter“ der Österreichischen Krebshilfe zum Thema HPV-Impfung unter besonderer Berücksichtigung der Krisenkommunikation. Diplomarbeit: Universität Wien.

Thimm, Caja/ Wehmeier, Stefan (2008): Organisationskommunikation online: Grundlagen, Praxis, Empirie. Frankfurt: Peter Lang Verlag.

Töpfer, Armin (2008): Krisenkommunikation. Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdem in Ausnahmesituationen. *In*: Meckel, Miriam / Schmid, Beat F. (Hrsg.): Unternehmenskommunikation. Kommunikationsmanagement aus Sicht der Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 355-402.

Weinberg, Tamar (2010): Social Media Marketing. Strategien für Twitter, Facebook & Co. Köln: O'Reilly Verlag.

Wiedmann, Klaus-Peter/ Fombrun, Charles J. / van Riel, Cees B.M. (2007): Reputationsanalyse mit dem Reputation Quotient. *In:* Piwinger, Manfred / Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: GWV Verlag. S. 321- 338

Wiedemann Peter M. /Ries, Klaus Peter (2007): Issues Management und Issues Monitoring. *In*: Piwinger, Manfred/ Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 285-302

Zerfaß, Ansgar (2010): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

7.2 Online

Absatzwirtschaft/ Hermes, Oliver (2010): „Ein Weltkonzern scheitert an Social Media". http://www.absatzwirtschaft.de/content/_p=1003214,_b=70121,_t=ft,doc_page=1 (aufgerufen am 13. September 2011; 16:11 Uhr)

Aichinger, Till (2010): Nestlés Facebook-Fanpage: Entwicklung einer Krise. http://achinger.com/nestles-facebook-fanpage-entwicklung-einer-krise/ (aufgerufen am 10. September 2011; 12: 32 Uhr)

Altimeter Group (2011): Social Media Readiness: How Advanced Companies Prepare Internally. http://www.altimetergroup.com/report-social-readiness-how-advanced-companies-prepare-internally (aufgerufen am 18. September 2011; 16:35 Uhr)

ARD/ZDF-Onlinestudie (2011). http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/index.php?id=325 (aufgerufen am 16. September 2011; 13:17 Uhr)

Binz, Roland (2010): Greenpeace vs. Nestlé - oder wie eine virale Kampagne im Web-Zeitalter funktioniert. http://binz-krisenblog.blogspot.com/2010/03/greenpeace-vs-nestle-oder-wie-eine.html (aufgerufen am 13. September 2011; 11:34 Uhr)

Brand Science Institute (2010): Why Social Media Projects fail? – A European perspective. http://www.bsi.ag/studien_detail.php?id=4989049 (aufgerufen am 10. Januar 2011; 16:07 Uhr)

CNN/ Armstrong, Paul (2010): Greenpeace, Nestlé in battle over Kit Kat viral. http://articles.cnn.com/2010-03-19/world/indonesia.rainforests.orangutan.nestle_1_sustainable-palm-oil-greenpeace-video-sharing-web-site?_s=PM:WORLD (aufgerufen am 13. September 2011; 16:29 Uhr)

Edelman (2011): Edelman Trust Barometer Findings. http://www.edelman.com/trust/2011/uploads/Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Deck.pdf (aufgerufen am 18. September 2011; 17:32 Uhr)

EHI Retail Institute (2011): PR im Handel 2011. http://www.getnoticed.de/blog/wp-content/uploads/2011/03/Teilergebnisse-der-Studie-PR-im-Handel-2011.pdf (aufgerufen am 25. September 2011; 13: 08 Uhr)

European Communication Monitor (2011): http://www.communicationmonitor.eu/ECM2011-Results-ChartVersion.pdf (aufgerufen am 31. August 2011; 16:17 Uhr)

FH Mainz-Studie/ Augustin Bettina (2002): Marketing- und PR-Manager arbeiten selten zusammen. http://www.innovations-report.de/html/berichte/studien/bericht-12636.html (aufgerufen am 09. März 2011; 15: 50 Uhr)

Gartner Communications (2010): Corporate crisis teams aren't ready for social media firestorms. [Die Ergebnisse der Studie wurden auf Anfrage per E-Mail zugesandt] http://www.gartnercommunications.com/News/1,000000370494,8,1 (angefragt am 21. September 2011; 16:23 Uhr)

Geisel, Anika (2010): Setzen 6! Krisenkommunikation im Social Web. http://pr-blogger.de/2011/03/03/setzen-6-krisenkommunikation-im-social-web/ (aufgerufen am 25. September 2011; 12:57 Uhr)

Gesellschaft für Public Relations Agenturen e. V. (GPRA) und Universität Leipzig (2008): Wandel der Kommunikationslandschaft – Wandel der PR? Neue Herausforderungen für Kommunikationsagenturen. http://www.cmgt.uni-leipzig.de/fileadmin/cmgt/PDF_Publikationen_download/Studie-Wandel-UniLeipzig-

GPRA-2008-Ergebnisbericht.pdf (aufgerufen am 25. September 2011; 15:01 Uhr)
Get Noticed Communications (2011): Top-Management Befragung zur PR im Handel 2011...im Vergleich mit den Aussagen der Unternehmenskommunikation. Schwerpunkt Social Media. [Zusammenfassung der Studie „PR im Handel 2011“, durchgeführt vom EHI Retail Institute] http://www.getnoticed.de/blog/wp-content/uploads/2011/03/Teilergebnisse-der-Studie-PR-im-Handel-2011.pdf (aufgerufen am 22. September 2011; 13:32 Uhr)

Global RepTrak (2011): 2011 Top Line Report: The World’s Most Reputable Companie. [Die Ergebnisse der Studie wurden auf Anfrage per E-Mail zugesandt] http://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-pulse (angefragt am 11. September 2011; 19:16 Uhr)

Goldmedia AG (2011): Medienbeobachterstudie. Im Auftrag des Medienbeobachterkongresses und der Convento GmbH. Stand März 2011. http://prreport.de/uploads/media/Medienbeobachterkongress_Goldmedia_Medienbeobachterstudie_2011_OnePager.pdf (aufgerufen am 30. August 2011; 13:16 Uhr)

Google Analytics (2011): www.google.com/intl/de/analytics/ (aufgerufen am 12. August 2011; 14: 37 Uhr)

GreenpeaceDE Youtube (2010): Nestlé, kein Palmöl aus Urwaldzerstörung! http://www.youtube.com/watch?v=IzF3UGOlVDc (aufgerufen am 07. August 2010; 13:23 Uhr)

Greenpeace Blog/ Totz, Siegried (2010): Kitkat: Süßes mit bitterem Beigeschmack. http://www.greenpeace.de/themen/waelder/presseerklaerungen/artikel/kitkat_suesses_mit_bitterem_beigeschmack/ (aufgerufen am 24. August 2010; 19:57 Uhr)

Greenpeace UK/ Hunt, Christian (2010): Nestle try to censor our advert, get it pulled from Youtube. http://www.greenpeace.org.uk/blog/forests/nestle-censor-our-advert-and-get-it-pulled-youtube-20100317 (aufgerufen am 14. September 2010; 17:17 Uhr)

Herbst, Dieter (2003): Zehn Thesen zur Zukunft der Krisen-PR. http://www.source1.de/resource/DieterHerbst/th_krisen/Beitrag_Dieter_Herbst.pdf (Abgerufen am: 15. Juni 2011, 12: 23 Uhr)

HORIZONT/ Kolbrück, Olaf (2010): Schockvideo von Greenpeace wird für Nestlé zum PR-Debakel http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Schockvideo-von-Greenpeace-wird-fuer-Nestl%E9-zum-PR-Debakel_90941.html (aufgerufen am 10. September 2010; 17:23 Uhr)

Hotwire-Ipsos-Studie (2006): Blogs beeinflussen Kaufentscheidungen. http://knowledgecenter.ipsos.de/docdetail.aspx?c=1024&sid=67F6B1C4-CC4A-4636-A948-1860CB7A00B1&did=1a2a0a89-96ae-46c4-9cde-1fc80797ead1 (aufgerufen am 7. September 2011; 17:51 Uhr)

Hutter, Thomas (2010): OnlinePR: Der Nestlé Supergau in Zahlen und Grafiken http://www.thomashutter.com/index.php/2010/03/onlinepr-der-nestle-supergau-in-zahlen-und-grafiken/ (aufgerufen am 12. September 2011; 10:58 Uhr)

index-Studie (2011): Online-PR 2011. Unternehmen mit Wissensbedarf bei Online-PR. [Die Ergebnisse der Studie wurden auf Anfrage per E-Mail zugesandt] http://www.index.de/nc/publikationen/umfragen/umfrage-bestellformular/datum/2011/03/07/studie-online-pr-2011-bestell-id-46/ (angefragt am 21. September 2011; 17:57 Uhr)

ITU – Internationale Fernmeldeunion (2009): The World in 2010. http://www.itu.int/ITU-D/ict/material/FactsFigures2010.pdf (aufgerufen am 19. August 2011; 12:33 Uhr)

Jodeleit, Bernhard (o.J.): Ein Plädoyer gegen den Dialog um jeden Preis. http://blog.jodeleit.de/ein-plaedoyer-gegen-den-dialog-um-jeden-preis/ (aufgerufen am 25. September 2011; 16:29 Uhr)

Lebensmittelzeitung/ Rück, Daniela (2010): Nestlé-Kontroverse um Palmöl. http://www.lebensmittelzeitung.net/news/markt/protected/Nestl-Kontroverse-um-Palmoel_79106.html (aufgerufen am 13. August 2011; 12:43 Uhr)

Müller, Christoph (2002): Online Communities im Internet. http://www.ssoar.info/ssoar/files/2009/33/2002_4_müller.pdf (aufgerufen am 25. August 2011; 17:16 Uhr)

Nawratil, Ute (2006): Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation. München. http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000941/ (aufgerufen am 12. Dezember 2010; 19:48 Uhr)

Nelles, David (2010): Krisenkommunikation in Social Media: Vorbereitung ist die halbe Miete. http://about.virtual-identity.com/2010/03/25/krisenkommunikation-in-social-media-vorbereitung-ist-die-halbe-miete/ (aufgerufen am 13. September 2011; 18:34 Uhr)

Nestlé (2011): www.nestle.de (aufgerufen am 01. September 2011; 15: 05 Uhr)

Nestlé Facebook: http://www.facebook.com/Nestle (aufgerufen am 18. September 2011; 12:39 Uhr)

Nestlé Jahresbericht (2011): http://www.nestle.com/Common/NestleDocuments/Documents/Library/Documents/Annual_Reports/2010-Annual-Report-DE.pdf (aufgerufen am 11. September 2011; 17:10 Uhr)

Nestlé Pressebereich: http://presse.nestle.de/ (aufgerufen am 15. September 2011; 14: 52 Uhr)

Nestlé Pressemitteilung (17. März 2010): Nestlé nimmt Stellungnahme zu Greenpeace-Aussagen: Nestlé Deutschland unterstützt nachhaltigen Anbau von Palmöl. http://presse.nestle.de/presseinfo/nestle_1398/?kid=7 (aufgerufen am 18. August 2011; 17:12 Uhr)

Nestlé Twitter: https://twitter.com/Nestle (aufgerufen am 18. September 2011; 12: 23 Uhr)

Neubert, Markus (2009): Studien – Reichweite und Relevanz von Social Media mit Live-Beispielen. http://totterturm-pr.de/2009/09/01/studien-–-reichweite-und-relevanz-von-social-media-mit-live-beispiel/ (aufgerufen am 25. September 2011; 14:29 Uhr)

News aktuell (2006): PR-Trendmonitor 2006. http://www.faktenkontor.de/pdf/PR_Trendmonitor_Mai_2006.pdf (aufgerufen am 18. August 2011, 19:05 Uhr)

News aktuell/ Faktenkontor (2010a): Medien-Trendmonitor. Journalismus in einem neuen Informationszeitalter. Hamburg. http://www.newsaktuell.de/branchenthemen/umfragen.htx (aufgerufen am 02. September 2011; 22:23 Uhr)

News aktuell/ Faktenkontor (2010b): PR-Trendmonitor. Pressearbeit und PR in einem neuen Medienzeitalter. Hamburg. http://www.newsaktuell.de/branchenthemen/umfragen.htx (aufgerufen am 02. September 2011; 23: 14 Uhr)

News aktuell (2011): Social Media Trendmonitor. http://www.slideshare.net/newsaktuell/social-media-trendmonitor2011 (aufgerufen am 16. September 2011; 13:06 Uhr)

Off the Record / Kolbrück, Olaf (2010): Virale Schock-Attacke von Greenpeace gegen Nestle Kitkat. http://off-the-record.de/2010/03/17/virale-schock-attacke-von-greenpeace-gegen-nestle-kitkat/ (aufgerufen am 14. September 2011; 18:51 Uhr)

(N)Onliner Atlas (2010): http://www.initiatived21.de/wp-content/uploads/2010/06/NONLINER2010.pdf (aufgerufen am 19. August 2011; 15: 47 Uhr)

Online Affairs/ o.A. (2010): Viraler Widerstand gegen Palmöl – Wie Greenpeace gegen Nestlé vorging und den Konzern in ein Social Media Desaster stürzte. http://www.online-affairs.com/2010/03/viraler-widerstand-gegen-palmoel-wie-greenpeace-gegen-nestle-vorging-und-den-konzern-in-ein-social-media-desaster-stuerzte/ (aufgerufen am 01. September 2011; 11: 43 Uhr)

PR-Blogger (2011): http://www.pr-blogger.de/ (aufgerufen am 12. Juli 2010; 12:46 Uhr)

Prensky, Marc (2001): Digital Natives, Digital Immigrants. http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf (aufgerufen am 28. August 2011, 12:04 Uhr)

PR-Fundsachen/ Tischer, Magdalena (2010): Nestlé und die Biopiraterie oder was manche Unternehmen aus Krisensituationen (nicht) lernen. http://www.pr-fundsachen.de/2010/06/23/nestle-und-die-biopiraterie-oder-was-manche-unternehmen-aus-krisensituationen-nicht-lernen/ (aufgerufen am 11. September 2011; 07:13 Uhr)

PRVA-Panel (2009): Bedeutung von PR in Zeiten der Krise. http://www.prva.at/index.php?id=panel_prinkrise (aufgerufen am 01. November 2010; 16:40 Uhr)

Stuart and Shandwick (2010): The Rising CCO III. http://www.webershandwick.de/download/Rising_CCO_report.pdf (aufgerufen am 13. Januar.2010; 18:11 Uhr)

Süddeutsche Zeitung (06. Mai 2011): Das späte Sorry des Sony-Chefs. http://www.sueddeutsche.de/digital/datenklau-im-playstation-netzwerk-das-spaete-sorry-des-sony-chefs-1.1093920 (aufgerufen am 04. September 2011; 15:59 Uhr)

Technorati (2011): http://technorati.com/ (aufgerufen am 11. August 2011; 13:07 Uhr)

Trauboth, Jörg Helmut (2001): Die Chance der Prävention: Sicherheits- und Krisenmanagement im Unternehmen. *In:* Krisennavigator, Ausgabe 2, 4. Jahrgang 2001. http://www.krisennavigator.de/Die-Chance-der-Praevention-Sicherheits-und-Krisenmanagement-im-Unternehme.319.0.html (aufgerufen am 10. August 2011; 10: 56 Uhr)

Wehmeier, Stefan (2001): Online-PR: neues Instrument, neue Methode, neues Verfahren, neue Disziplin? Thesen zu einem emergierenden Bereich der Public Relations. *In:* PR-Guide 2001. http://alt.pr-gui-de.de/index.php?id=194&tx_ttnews[tt_news]=54&tx_ttnews[backPid]=251&cHash=81c7f37d65 (aufgerufen am 31. August 2011; 10:05 Uhr)

Wirtschafts-Lexikon (2011): Unternehmenskrise. http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmungskrise.html?referenceKeywordName=Unternehmenskrise (aufgerufen am 04. August 2011; 12: 17 Uhr)

Zerfaß, Ansgar / Fietkau, Karen (1997): Interaktive Öffentlichkeitsarbeit. Der Einsatz von Internet und Online-Diensten im PR-Management. http://www.zerfass.de/zerfass-fietkau.pdf (aufgerufen am 31. August 2011; 15:54 Uhr)

7.3 Zeitschriften und Magazine

Bühler, Heike (2003a): Neue Wege der Krisen-PR. *In:* prmagazin 5/2003. S. 41-48

Burkart, Roland (1995): Verständigungsorientierte Öffentlichkeitsarbeit – oder: von der Schönfärberei zur Konfliktkommunikation. *In:* Schriftenreihe des Österreichischen Wasser- und Abfallwirtschaftsverbandes (Hrsg.): Konfliktkommunikation: Dialog zwischen Projektplaner und Betroffenen. Wien. S. 55- 63.

Eggert, Axel Prof. Dr. (2000): Internet und Krisen-PR. Theoretische Überlegungen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. *In:* prmagazin 5/2000. S.35-42

Möhrle, Hartwin (2000): PR im Netz: Bald werden aus der PR im Netz echte Online Relations. *In*: Public Relations Forum 2/00. S.74

Ruhrmann, Georg/ Schütte, Dagmar (1991): Öffentlichkeitsarbeit und Risiko-Kommunikation. *In:* PR-Magazin, Heft 2, S. 27-29.

Zeit Campus (2010): „Man muss mit Kritik umgehen können"- Interview mit Nestlé Deutschland-Chef Gerhard Berssenbrügge. Nr. 5, S. 52-54.

8 Anhang

8.1 Lebenslauf

Persönliche Daten

Name:	Hanna Mädlow
Geburtstag:	20. April 1987
Geburtsort:	Templin / Deutschland

Schulische Ausbildung

1997 – 2003	Gymnasium Katharineum zu Lübeck, Deutschland
2003 – 2005	King William's College, Isle of Man, England
2005 – 2006	University of Birmingham, England (Bachelor: Culture, Society and Communication)
2006 – 2009	Universität Wien, Österreich (Bakkalaureats-Studium Publizistik und Kommunikationswissenschaften; Schwerpunkt Public Relations und Werbung)
2009 – 2011	Universität Wien, Österreich (Magister-Studium Publizistik und Kommunikationswissenschaften; Schwerpunkt Public Relations)

Berufliche Erfahrungen

2006 – 2008	Division 4 Communication
2008 – 2009	Brand Fan Werbe GmbH
2008	Praktikum Bavaria Film GmbH, Deutschland (Pressestelle)
2009	Praktikum Finanzmarktaufsicht, Österreich (Pressestelle)
2010	Praktikum PR-Agentur public:news GmbH, Deutschland
2010 – 2011	Corporate Communications Assistant Vienna International Hotelmanagement AG, Österreich

8.2 Abstract [English version]

The mean topic of this thesis is public relations with a focus on crisis communication as well as their use in the internet. For this, essential terms and definitions such as crisis, crisis communication and online communication are defined, in order to present a comprehensible context.

The foundation consists the characteristics of the crisis as well as the resulting positive and negative effects on the corporate reputation. Building on that, the thesis is also weighs the relevance and importance of crisis communication as a factor of organization's success. The different tactics of crisis prevention, crisis management and crisis evaluation are main parts of a strategic crisis communication. These factors emphasize the new requirements and standards of the internet. The development of new stakeholder also require new preventive measures for crisis communication. A closer examination on the differences between online and offline communication clarifies these new demands. The outcome of this is a new local value of the factors trust and authenticity due to the high relevance of symmetrical communication in the internet as well as to a new dimension of interactivity.

Concluding, three research questions weigh the updated standing of the crisis communication in the internet. The first one asks for the relevance of the internet for crisis communication, while the second one asks for an evaluation on the competence for online communication. A third and practical research question focuses on the case study „Nestlé and the palm oil crisis".