

2 Organisationskrisen und Kommunikation

Zur Annäherung an das Thema dieser Arbeit werden in diesem Kapitel Organisationskrisen definiert und herausgearbeitet, welche Elemente sie auszeichnen und wie man sie typologisieren kann. Zweitens wird untersucht, ob und warum journalistische Berichterstattung einen großen Einfluss auf den Verlauf und die Folgen von Krisen haben kann. Nur wenn diese Einflussmöglichkeit von Berichterstattung auf die Reputation einer Krisenorganisation gegeben ist, ist es sinnvoll, sich mit der journalistischen Meinungsbildung über Krisen zu beschäftigen.

In Abschnitt 2.1 werden zunächst die grundlegenden Merkmale einer Krise vorgestellt und ihre einzelnen Phasen besprochen. Da der Forschungsstand und die Datenlage zu Organisationskrisen in der Betriebswirtschaftslehre am ergiebigsten sind, beziehen sich einige der hier genannten Texte speziell auf Krisen von Wirtschaftsunternehmen. Es wird jedoch gezeigt, dass Krisen anderer Organisationen analog definiert und in die gleichen Phasen eingeteilt werden können. Nach dieser Einführung wird die Bedeutung von Krisenkommunikation aus Sicht der betroffenen Organisation untersucht, mit Fokus auf Journalisten und deren Berichterstattung (Abschnitt 2.2). Im Anschluss daran wird eine Typologie entwickelt, die sich auf die Reputationsschäden von Krisen fokussiert (Abschnitt 2.3). Mit dieser Typologie soll gezeigt werden, dass die ursprüngliche Höhe eines Krisenschadens nicht zwangsläufig den Reputationsschaden für die betroffene Organisation determinieren muss. Da der Reputationsschaden nicht determiniert ist, ist es sinnvoll zu untersuchen, wie eine Organisation ihre Reputation retten kann.

Zur besseren Lesbarkeit wird von *Krisenorganisation* gesprochen, wenn die Organisation gemeint ist, die in eine Krise verwickelt ist. Der Term *Krisenkommunikation* beschreibt die Kommunikation der Krisenorganisation mit (meist externen) Anspruchsgruppen und Journalisten. Diese Kommunikation verfolgt die Absicht, die Folgen der Krise zu mildern oder sie schneller zu beenden. Als *PR-Praktiker* werden sowohl Kommunikationsverantwortliche einer Organisation bezeichnet, die der PR-Abteilung angehören, als auch externe PR-Berater, die gegebenenfalls in der Krisenphase hinzugezogen werden.

2.1 Definition, Phasen und Auswirkungen einer Krise

Bevor sich die Arbeit mit der Berichterstattung über Organisationskrisen befassen kann, muss zunächst geklärt werden, was unter dem Begriff „Krise“ verstanden wird. Der Begriff leitet sich vom griechischen *κρίσις*, *krísis* ab, er wurde im antiken Griechenland im Sinne von „Zuspitzung“ oder „entscheidende Wendung“ gebraucht, häufig im Zusammenhang mit Krankheiten oder militärischen Situationen (Köhler 2006: 19). Im deutschen Sprachraum ist er erstmals im 16. Jahrhundert nachweisbar, als Mediziner von einer Krise bei fieberhaften Erkrankungen sprachen. Er bezeichnete einen Wendepunkt, der Patient konnte bei richtiger Behandlung genesen oder andernfalls sterben. In den folgenden Jahrhunderten verschob sich die Begriffsverwendung ins Negative, heute bezeichnet der Begriff hauptsächlich einen Bedrohungszustand, eine Ausnahmesituation mit negativem Unterton (siehe Duden, das Herkunftswörterbuch 2007; Psyhyrembel Klinisches Wörterbuch 2007).

Krisen gehören zum Alltag in menschlichen Gemeinschaften. Jede Gemeinschaft, jede Unternehmung hat einen Normalzustand, in welchem Prozesse und Handlungen wie geplant oder gewohnt ablaufen. Dieser Normalzustand wird unterbrochen von Phasen der Krise, die Routinen zumindest kurzfristig unterbrechen. Diese Umbruchphasen sind geprägt von Unsicherheit, bestehende Prozesse und Regeln werden hinterfragt und möglicherweise verändert. Nachdem die Krise überwunden ist, tritt ein neuer Normalzustand mit neuen Routinen ein (Köhler 2006: 27). Der Begriff „Unternehmenskrise“ wird in der Literatur wie folgt definiert:

„Unternehmenskrisen [sind] ungeplante und ungewollte Prozesse von befristeter Dauer, die das Erreichen strategischer und/oder taktischer Ziele des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bedrohen (...). Sie sind begrenzt beeinflussbar und in ihrem Ausgang ambivalent.“ (Köhler 2006: 21, ähnliche Definitionen auch in Moldenhauer 2004: 12; Krystek, Moldenhauer 2007: 26 ff.)

Diese Beschreibung trifft jedoch nicht nur auf Krisen von Wirtschaftsunternehmen zu, sondern auch auf die anderer, nicht gewinnorientiert arbeitender Organisationen. Diese erweiterte Gültigkeit der Definition wird deutlich, wenn man ihre einzelnen Bestandteile analysiert. So bezeichnet der Begriff *Krise* „ungeplante und ungewollte Prozesse von befristeter Dauer“ (Köhler 2006: 21). Diese zeitlich begrenzte Störung der normalen Abläufe einer Organisation wird in der Forschung in verschiedene Krisenphasen eingeteilt, die oft erst im Rückblick abgegrenzt werden können. So unterscheiden Wirtschaftswissenschaftler z. B. die

Phasen der strategischen Krise, der Erfolgs- und Liquiditätskrise und schließlich der Insolvenz (Jossé 2004: 35, aufbauend auf Müller 1986: 54). Diese Betrachtungsweise beschreibt eine Unternehmenskrise, bei der kritische Sachverhalte in einem Unternehmen zunächst den kurzfristigen Erfolg bedrohen und danach die Kapitalausstattung angreifen, was zu einem Ende der Unternehmenstätigkeit führen kann. Andere Forscher haben Krisenphasen abstrakter eingeteilt, sie beziehen sich nicht auf finanzielle Indikatoren, womit diese Phaseinteilung auch für nicht-gewinnorientierte Organisationen angewendet werden kann. Röthig (1976: 13 ff.) unterteilt Krisen in zwei Phasen, eine latente und eine akute, weitere Autoren haben diese Einteilung später spezifiziert, indem sie Phasen wie die der „Nichtkrise“ und „potentiellen Krise“ (von Löhneysen 1982: 105) oder der „akut/beherrschbaren“ vs. „akut/nicht beherrschbaren“ Krise hinzufügt haben (Krystek 1987: 21 ff.). Köhler hat zahlreiche dieser Definitionen analysiert (Albach 1985; Birker 2000; Britt 1973; Hauschildt et al. 2000; Klimke, Schott 1993; Krystek 1980; Röthig 1976; Roselieb 1999) und zu vier Krisenphasen synthetisiert (2006: 25 ff.):

(1) Die *potenzielle Organisationskrise*: Eine Phase der Nicht-Krise, also des Normalzustands. Es liegen keine Probleme oder Sachverhalte vor, die den normalen Betriebsablauf beeinträchtigen. Alle Prozesse laufen wie gewohnt und geplant ab (Britt 1973; Krystek 1980; Röthig 1976). Dennoch existieren in jeder Organisation Situationen und Prozesse, die sich zu einer latenten oder akuten Krise entwickeln können. Deswegen wird der Zustand der Nicht-Krise als *potenzielle Organisationskrise* bezeichnet, um zu verdeutlichen, dass das Risiko einer Krise jederzeit gegeben ist.

(2) Die *latente Organisationskrise*: Ein Sachverhalt liegt vor, der für die Organisation prinzipiell bedrohlich ist. Er bleibt allerdings häufig unbemerkt, sowohl von Anspruchsgruppen als auch der betroffenen Organisation selbst. Jedoch ist er mit geeigneten Messmethoden erkennbar, die Organisation kann eingreifen und eine Krise vor ihrem Eintritt verhindern oder zumindest das Eintrittsrisiko senken. Die Eingriffsmöglichkeiten der Organisation sind hoch, ihre Kosten zur Krisenabwendung vergleichsweise gering (Birker 2000). Ein Beispiel zur Illustration: Wenn ein Autohersteller mangelhafte Schrauben einkauft, besteht das Risiko, dass diese zu Sicherheitsmängeln in Fahrzeugen führen. Werden die schlechten Schrauben rechtzeitig in der Qualitätskontrolle aussortiert, bevor sie in Fahrzeuge verbaut werden, konnte eine latente Krise kostengünstig gelöst werden. Werden die Qualitätsmängel dagegen nicht bemerkt und Autos mit mangelhaften Schrauben verkauft, so muss der Hersteller eventuell Fahrzeuge zurückrufen, zu den finanziellen Verlusten käme dann wahrscheinlich noch ein Reputationsschaden hinzu. In diesem Fall wäre eine latente Krise nicht rechtzeitig gelöst worden, sondern hätte sich zu einer akuten, wesentlich teureren

Krise entwickelt. Auch bei nicht gewinnorientiert arbeitenden Organisationen können Krisen eine latente Phase durchlaufen, wenn beispielsweise personelle Konflikte schwelen, die irgendwann eskalieren, was den Eintritt der akuten Phase markieren würde.

(3) Die *akute Organisationskrise*: Die Krise ist für Beteiligte innerhalb der Organisation ebenso erkennbar wie für die Öffentlichkeit. Die Organisation muss Maßnahmen ergreifen, um die Krise zu bewältigen (Birker 2000; Roselieb 1999). Häufig berichten ab dem Zeitpunkt des Ausbruchs die Medien, was zu größerem öffentlichem Interesse an der Krise und ihrer Lösung führt. Diese Berichterstattung kann auch für den Übergang von der latenten in die akute Krisenphase sorgen, wie z. B. bei der Diskussion um die geplante Versenkung von *Shells* schwimmenden Öltank *Brent Spar* in der Nordsee im Jahr 1995. *Shell* erlitt in Deutschland Umsatzeinbußen und einen Reputationsschaden, weil Journalisten über den Widerstand der Umweltschutzbewegung *Greenpeace* berichteten, deren Aktivisten die Plattform zeitweilig besetzten und *Shells* Versenkungspläne mit einer Kommunikationskampagne angriffen (Berens 2001). Hätten die Medien nicht über das Thema berichtet, wäre es in Deutschland höchstwahrscheinlich nicht zu Protesten dieses Ausmaßes gekommen. Die latente Krise, also die Gefahr von Reputationsverlusten und Umsatzeinbrüchen als Reaktion auf die Versenkungspläne von *Shell*, hat sich deswegen manifestiert, weil die Medien über das Thema berichtet haben. Wenn die Medien eine Krise so auslösen oder verschlimmern, dann könnte die Kommunikation mit Journalisten eine Maßnahme sein, mit der Krisenorganisationen ihre Reputation schützen können.

(4) Die *überstandene Organisationskrise*: Die Organisation hat die akute Krisenphase überwunden, ein neuer Normalzustand tritt ein. Dieser Zustand kann sich vom vorkritischen Normalzustand unterscheiden, wenn wegen der Krise Prozesse verändert wurden. In diese Phase fällt die rückblickende Bewertung und Analyse der Krisenreaktionsstrategie (Roselieb 1999; Staehle 1993).

Krisenwirkungen können außerdem das „Erreichen strategischer und/oder taktischer Ziele des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche bedrohen“ (Köhler 2006: 21). Krisen können dazu führen, dass Unternehmen ihre finanziellen Ziele verfehlen, wenn z. B. Produktionsausfälle auftreten, negative Schlagzeilen über ein Produkt dessen Verkauf beeinträchtigen oder ein Skandal in einem Unternehmen nur mit teuren Maßnahmen überwunden werden kann. Nicht gewinnorientiert arbeitende Organisationen können in ihrer Tätigkeit eingeschränkt werden, wenn aufgrund einer Krise z. B. Spendengelder ausbleiben (siehe das *Unicef*-Beispiel aus der Einleitung). Man kann Wirkungen von Krisen auf drei Dimensionen spezifizieren (siehe Birker 2000; Köhler 2006: 31 f.; Maasmeier 1987; Roselieb 1999):

1. Die *Betroffenengruppe* einer Krise: In der Literatur wird zwischen endogenen und exogenen Krisenwirkungen unterschieden. Endogene Wirkungen beziehen sich auf die Betroffenen innerhalb einer Organisation, wie z. B. ihre Angestellten. Exogene Wirkungen dagegen betreffen Anspruchsgruppen außerhalb einer Organisation, wie z. B. Lieferanten, Kunden oder Spender.
2. Die *Wirkungsrichtung*: Krisen können destruktiv oder konstruktiv wirken. Eine destruktive Wirkung liegt vor, wenn wegen einer Krise Schäden z. B. an Menschen oder der Umwelt auftreten oder eine Organisation finanzielle Verluste erleidet. Eine konstruktive Wirkung führt im Gegensatz dazu zu positiven Resultaten, weil eine Organisation z. B. eine Krise so gut löst, dass ihre Reputation sich deswegen nicht verschlechtert, sondern verbessert.
3. Das *Bezugsobjekt*: Krisen können materielle oder immaterielle Güter betreffen. Materielle Wirkungen beziehen sich auf physische Ressourcen (wie z. B. Kapital) der Organisation, immaterielle meist auf ihre Reputation.

Der letzte Bestandteil der Definition bezieht sich auf die Einflussmöglichkeiten, die eine Organisation hat. Krisen „sind begrenzt beeinflussbar und in ihrem Ausgang ambivalent“ (Köhler 2006: 21). Sobald eine akute Krise eintritt, kann die Organisation den Verlauf und den daraus resultierenden Schaden nur noch begrenzt beeinflussen. Dies liegt zum einen an der faktischen Entwicklung der Krise, so können sich materielle Schäden aufgrund eines Unglücks vergrößern, selbst wenn Maßnahmen zur Eindämmung eingeleitet werden. Daneben können auch immaterielle Schäden auftreten, wenn eine Organisation bei ihren Anspruchsgruppen Reputation einbüßt (wie im Fall des *Brent Spar*-Beispiels in Berens 2001). Wenn eine Organisation einen Reputationsschaden fürchtet, dann kann sie versuchen, ihn mit ihrer Kommunikation einzudämmen. Ein Beispiel dafür ist die *Elchtest*-Krise bei *Daimler-Benz* aus dem Jahr 1997. Zunächst ging das Unternehmen davon aus, dass es seine *A-Klasse* technisch verbessern müsste, um auf die schlechten Resultate in Tests und negative Berichterstattung zu reagieren. Nach der Krise kam *Daimler-Benz* jedoch zu dem Schluss, dass 70 % der Lösung in den Aufgabenbereich von Öffentlichkeitsarbeit gefallen waren (Töpfer 1999: 173; ausführliche Diskussion dieses Zusammenhangs in Abschnitt 2.3). Dieser Einfluss von Kommunikation auf eine Krisenlösung lässt sich nicht nur mit Fallbeispielen zeigen, sondern wird auch von Forschern diskutiert (z. B. Coombs et al. 2010). Um die Krisenkommunikation von Organisationen besser zu verstehen, werden deswegen im nächsten Abschnitt deren Ziele und Zielgruppen analysiert.

2.2 Ziele und Zielgruppen von Krisenkommunikation

Wenn Kommunikation von Organisationen ein wichtiges Werkzeug zur Krisenlösung sein kann, so erscheint es sinnvoll, die Ziele und Zielgruppen dieser Kommunikation zu analysieren. Denn bisher wurde lediglich vermutet, dass Journalisten eine wichtige Zielgruppe für die Kommunikation einer Krisenorganisation sind. Jedoch kann erst eine Analyse der Ziele und Zielgruppen zeigen, ob diese Vermutung korrekt ist. Grundsätzlich unterscheiden Forscher zwei Ziele von Krisenkommunikation: Die Organisation soll zum einen Betroffene informieren, um weiteren Schaden von ihnen abzuwenden und zum anderen sich selbst schützen (Coombs 2005: 221).

Sofern die Organisation den Betroffenenkreis einer Krise eingrenzen und direkt ansprechen kann, kann sie das erste Ziel ohne Unterstützung der Medien erreichen. So kann z. B. ein Unternehmen nach einem Unglück in einer Fabrik direkt mit Anwohnern kommunizieren und Verhaltensanweisungen zum Schutz vor möglichen Gefahren ausgeben. Doch sobald die Betroffenenengruppe nicht mehr lokal klar abgegrenzt werden kann, können Krisenorganisationen auf die Hilfe der Medien angewiesen sein, um z. B. alle Käufer eines defekten Produkts zu warnen. Dies gilt gerade in den Zeiten der zunehmend globalen Ausrichtung von Organisationen und Warenströmen (Bleses et al. 2008: 29; Bundesverband der Deutschen Industrie 2011). Wenn Organisationen global aktiv sind, ist es eine große logistische Herausforderung, mit allen Anspruchsgruppen direkt zu kommunizieren. Zwar können sie auf ihrer Homepage über die Krise informieren, doch erreicht diese Botschaft nur diejenigen Anspruchsgruppen, die dort aktiv nach Information suchen. Wenn dagegen auch in den Medien z. B. vor einem defekten Produkt gewarnt wird, werden wahrscheinlich mehr Konsumenten erreicht.

Bezüglich des zweiten Ziels von Krisenkommunikation, dem Schutz der Organisation selbst, nennen viele Forscher *Reputation* als die zu schützende Zielgröße (Coombs, Holladay 1996; Thießen 2011: 16; Schwarz 2010: 13). Bevor analysiert wird, wie man seine Reputation mit Kommunikation schützen kann, muss der Begriff definiert und von verwandten Begriffen wie *Glaubwürdigkeit*, *Vertrauen*, und *Image* abgegrenzt werden. In der Literatur werden diese Begriffe uneinheitlich verwendet, manche US-Forscher benutzen „image“ und „reputation“ synonym, außerdem sprechen Arbeiten von „reputation“ (Coombs, Holladay 2006: 123), die direkt auf Studien zu „images“ aufbauen (Benoit 1995a) und unter „corporate image“ verschlagwortet sind. Darüber hinaus hat die Forschungsliteratur zahlreiche Definitionen hervorgebracht, was unter *Reputation* zu verstehen sei (z. B. „an umbrella construct, referring to the cumulative

impressions of internal and external stakeholders“, Chun 2005: 105; „Ruf von Vertrauenswürdigkeit“, Eisenegger 2005: 29; „Aggregate perceptions of multiple stakeholders about a company’s performance“, Fombrun et al. 2000; „Ruf in der Öffentlichkeit“, Helm 2004: 27; dreidimensionaler (funktionaler, sozialer, expressiver) Reputationsansatz, Imhof, Eisenegger 2007: 6).

Thießen (2011: 30 ff.) diskutiert die Unterschiede zwischen den Begriffen *Image* und *Reputation*. Eine Person kann laut seiner Darstellung erstens das Image einer Organisation selbst wahrnehmen (indem sie z. B. deren Produkte oder Außendarstellung betrachtet), Reputation ist dagegen vermittelte Fremderfahrung von Dritten. Zweitens können Images auch mit Gegenständen verbunden sein, Reputation dagegen nur mit Personen oder Organisationen. Drittens werden Image und Reputation abgegrenzt anhand der kognitiven Prozesse des Betrachters, während er in einem Fall das Abbild (Image) einer Organisation lediglich wahrnimmt, bewertet er es im anderen Fall zusätzlich (Reputation). In dieser Arbeit wird als Zielgröße von Organisationskommunikation die Verbesserung der *Reputation* angenommen, da dieser Begriff die symbolisch-relationale Forschungsliteratur dominiert, an die diese Arbeit anknüpft (siehe z. B. Coombs 2006a; Thießen 2011; Schwarz 2010). Im Sinne dieser Anschlussfähigkeit an den Forschungsdiskurs wird *Reputation* hier sehr ähnlich definiert wie bei Thießen (2011: 60):

„Reputation ist die Zusammenfassung persönlicher (direkter) oder medienvermittelter (indirekter) Erfahrungen, die verschiedene Stakeholder einer Organisation [oder Person] attribuieren und kann sich beziehen auf funktionale, soziale und emotionale Determinanten. Sie ist gleichsam eine Erwartung, die Stakeholder anhand vergangener oder aktueller Handlungen (organisationsimmanent) oder Signale (medienvermittelte Interpretation) an den Reputationsträger stellen.“

Reputation wird nach dieser Definition von Anspruchsgruppen zugeschrieben, sie ist keine eigenständige Eigenschaft einer Organisation, sondern entsteht erst im sozialen Kontext. Objekte dieser Zuschreibung sind Organisationen oder Personen. Dies ist der einzige Punkt, an dem die Definition von Thießen erweitert wurde, er spricht lediglich von Organisationen und knüpft damit an die US-Forschungsliteratur an, die von „corporate reputation“ in einem ökonomischen Kontext spricht (z. B. Chun 2005). Im deutschen Sprachraum wird *Reputation* dagegen auch synonym mit *Ruf* übersetzt, der Personen zugeschrieben werden kann (Voswinkel 2001: 119).

Neben dieser Definition erscheint es sinnvoll, den Begriff *Reputation* von *Vertrauen* und *Glaubwürdigkeit* abzugrenzen und das Verhältnis dieser Konzepte zueinander zu beschreiben. Auch hier sind in der Literatur unterschiedliche

Verwendungen zu finden, so beschreiben manche Autoren Vertrauensaufbau als Ziel von glaubwürdiger Krisenkommunikation (Johanssen, Đujić 2008: 200), andere dagegen Vertrauen und Glaubwürdigkeit als sich gegenseitig bedingende Konzepte (Köhler 2006: 115).

Reputation wird aufbauend auf dem Forschungsstand (Thießen 2011: 27; Voswinkel 2001: 119) von *Vertrauen* dadurch abgegrenzt, dass Vertrauen ausschließlich ein Resultat direkter Interaktion ist, Reputation dagegen wie oben definiert immer auch Fremderfahrungen, also Aussagen von Dritten über den Reputationsträger, einschließt. Während man z. B. seinen Freunden vertraut, weil man sie kennt und mit ihnen interagiert, kann man seine neue Hausärztin deswegen auswählen, weil ihr von Dritten ein *guter Ruf* oder eine *gute Reputation* zugeschrieben wird.

Glaubwürdigkeit bezeichnet ebenso wie *Reputation* und *Vertrauen* eine Zuschreibung, der Unterschied besteht darin, dass Glaubwürdigkeit mit Aussagen verbunden ist (Bentele, Seidenglanz 2005: 346; Nawratil 1997: 20), also sich entweder auf eine Aussage selbst oder einen Kommunikator bezieht. Reputation muss jedoch nicht im Zusammenhang mit Aussagen stehen, sie kann sich z. B. auch auf Kompetenzen beziehen. Einem Sprecher oder seiner Aussage wird dagegen Glaubwürdigkeit („credibility“) zugeschrieben, wenn er zum einen Kompetenz („expertise“) auf dem Gebiet besitzt, über das er spricht, und zum anderen Vertrauenswürdigkeit („trustworthiness“; Stiff, Mongeau 2003: 106). Um die Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit eines Sprechers zu bewerten, können Personen dessen Reputation als Bewertungshilfe heranziehen. Eine gute Reputation ist nach dieser Beschreibung also eine Ermöglichungsgrundlage dafür, dass Rezipienten einem Sprecher und seinen Aussagen eine große Glaubwürdigkeit zuschreiben. Organisationen wollen mit PR im Allgemeinen und Krisen-PR im Speziellen ihre Reputation verbessern oder retten. Rezipienten sollen die Organisation als kompetent und vertrauenswürdig bewerten, ihren Aussagen glauben und Handlungen in ihrem Sinne vollziehen (Thießen 2011: 33). Zerfaß (2010: 396) spricht aufbauend auf Stahl (1998) von dem „Reputationskapital“ als einem

„immaterielle[n] Wert (...), der darin zum Ausdruck kommt, dass relevante Bezugsgruppen einem Unternehmen und seinen Führungskräften bestimmte Fähigkeiten und Glaubwürdigkeit zusprechen, die es diesen ganz konkret ermöglichen, kommunikativen Einfluss auszuüben.“

Nachdem nun Krisen definiert und die Bedeutung und Zieldimensionen von Krisenkommunikation analysiert wurden, werden die Zielgruppen betrachtet, bei denen eine Organisation ihre Reputation verbessern möchte. Grundsätzlich sind

alle Anspruchsgruppen die Zielgruppe von Krisenkommunikation, an die sich die Kommunikation auch zu Normalzeiten richtet, also z. B. Kunden, Mitarbeiter, Anwohner, Politiker, Lieferanten und Medienvertreter. Im Folgenden wird exemplarisch für einige Anspruchsgruppen gezeigt, warum Kommunikation für Organisationen wichtig ist und welche Folgen ein Reputationsverlust bei diesen Gruppen haben kann. Die Analyse diskutiert die Anspruchsgruppen der (1) Kunden (nur für Wirtschaftsunternehmen), (2) Vertreter der Gesellschaft, in der eine Organisation agiert, (3) Kapitalgeber und (4) Journalisten. Das Verhalten von Anspruchsgruppen könnte von der Krisenkommunikation einer Organisation beeinflusst werden, zugleich kann ihr Verhalten über den zukünftigen Organisationserfolg entscheiden:

(1) Wenn *Kunden* einem Unternehmen aufgrund einer Krise weniger Reputation zuschreiben, kann es direkte finanzielle Verluste erleiden. Der Absatz geht zurück, der Unternehmensgewinn sinkt. Ein Beispiel ist die Krise des Nudelherstellers *Birkel* im Jahr 1985. Aufgrund von Berichterstattung über angeblich verdorbene Flüssig-Eier in *Birkel*-Nudeln brach der Absatz ein, viele Angestellte verloren ihren Arbeitsplatz und das angeschlagene Unternehmen wurde vom *Danone*-Konzern übernommen (siehe Kepplinger 2001; Lertz 1985). Obwohl die Berichterstattung über *Birkel* faktisch falsch war (der Nudelhersteller hatte keine verdorbenen Flüssig-Eier verwendet), schaffte es das Unternehmen mit seiner Kommunikation nicht, seine Reputation zu retten und Schaden abzuwenden.

(2) Unternehmen bedienen nicht nur ihre Kunden, sondern müssen ebenso wie andere Organisationen auch von der *Gesellschaft* akzeptiert werden, um handeln zu können. Gesellschaft bedeutet in diesem Zusammenhang die Summe aller Anspruchsgruppen, die sich von einer Krise betroffen fühlen können, obwohl sie nicht Kunden, Kapitalgeber oder Journalisten sind. Das können Anwohner an Produktionsstandorten sein oder Politiker eines Landes, in welchem eine Organisation agiert. Organisationen sind abhängig davon, dass die Gesellschaft ihrem Handeln zustimmt oder es zumindest toleriert. Andernfalls kann die Gesellschaft die Rahmenbedingungen oder Gesetzgebung ändern, um Handlungen der Organisation zu erschweren oder zu unterbinden. Deswegen müssen Organisationen ihr Handeln erklären und rechtfertigen, um gesellschaftliche Akzeptanz zu erreichen. Manche Wissenschaftler sprechen von einem „Akzeptanzmarkt“, auf dem Wirtschaftsunternehmen neben dem Produktmarkt zusätzlich agieren (Bentele, Janke 2008: 118). Forscher beschreiben es als geboten, dass Unternehmen mit ihrer Kommunikationspolitik nicht nur den Markt, sondern auch die Gesellschaft adressieren:

„Die externe Unternehmens-Kommunikation (...) fördert die notwendigen Prozesse im Marktumfeld, in dem wirtschaftliche Beziehung mit Lieferanten, Abnehmern und Wettbewerbern ge-

staltet werden, sowie im gesellschaftspolitischen Umfeld, das die Gesamtheit aller regulativen Beziehungen in nicht-ökonomischen Sphären umfasst.“ (Zerfaß 2010: 297)

Wenn eine Organisation die Akzeptanz der Gesellschaft verliert, werden ihre Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt. Ein Beispiel dafür ist die Debatte um die Nutzung der Kernenergie, die in Deutschland seit Ende den 1970er Jahren geführt wird (Kepplinger 2011: 206 ff.). So war es nicht etwa eine Abwanderung von Stromkunden, die deutsche Kernkraftwerksbetreiber in eine Krise stürzte, sondern politische Richtungsentscheidungen: Die rot-grüne Bundesregierung unter Gerhard Schröder entschied sich zum so genannten Atomausstieg, die schwarz-gelbe Bundesregierung unter Angela Merkel strebt seit dem Unglück von Fukushima ebenfalls einen Ausstieg aus der Kernkraft an (Deutscher Bundestag 2011). Dieses Beispiel zeigt, dass eine Krise nicht zwangsläufig auf akut spürbaren Missständen basieren muss. Es reicht aus, dass eine Anspruchsgruppe ein Thema problematisiert und z. B. das Risiko eines zukünftigen Nuklearunfalls als nicht hinnehmbar bewertet, um eine Organisation oder eine ganze Industrie in eine Krise zu stürzen (zum Themengebiet der Risiko-Kommunikation siehe Baumgärtner 2008; Becker 1993; Dunwoody, Peters 1993; Herkenhoff 2008; Ruhrmann 2005). Auch nicht gewinnorientiert arbeitende Organisationen können davon betroffen sein, dass eine Gesellschaft ihre Handlungsweise fördert oder ablehnt. So kann beispielsweise der Einfluss religiöser Gruppierungen davon abhängen, wie viel Handlungsspielraum die Gesellschaft ihnen gibt (z. B. Einführung/Abschaffung der Kirchensteuer oder von verpflichtendem Religionsunterricht). Laut Ansicht mancher Autoren nehmen seit Mitte der 1980er Jahre Krisen zu, die auf einem Konflikt von Organisationen mit gesellschaftlichen Anspruchsgruppen beruhen (Köhler 2006: 29).

(3) Ein Reputationsverlust bei Kunden und/oder Gesellschaft bereitet einer Organisation häufig Probleme mit ihren *Kapitalgebern*. Kapitalgeber eines Unternehmens sind zum einen Banken, die ihm Kredite gewähren, zum anderen Investoren (wie z. B. Aktionäre). Beide erwarten einen Gewinn auf ihre Investition, der für sie das Risiko kompensiert, dass das Unternehmen zahlungsunfähig wird. Um diesen Gewinn zu erhalten, erheben Banken einen Zins auf ihre Kredite, Investoren verlangen eine Rendite für ihre Investition (Malkiel 2008). Wenn ein Unternehmen bei seinen Kunden oder Anspruchsgruppen an Reputation einbüßt, steigt das Risiko seiner Zahlungsunfähigkeit, da es z. B. keine Käufer für seine Produkte mehr findet. Dieses gestiegene Risiko wird am Markt eingepreist, z. B. muss das Unternehmen höhere Zinsen auf Kredite zahlen, wenn seine Kreditgeber ein größeres Insolvenzrisiko befürchten und deswegen einen Risikoaufschlag verlangen. Für das Unternehmen steigen damit die Kapitalkosten, die es zahlen muss, um an benötigtes Fremdkapital zu gelangen (Hutzschen-

Kommunikation bei Krisenausbruch
Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die
journalistische Wahrnehmung
Herrmann, S.
2012, I, 263 S. 59 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-00308-1