

Roselieb, Frank

Working Paper — Digitized Version

Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation

Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 512

Provided in Cooperation with:

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

Suggested Citation: Roselieb, Frank (1999) : Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, No. 512, Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre, Kiel

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/147599>

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

Manuskripte
aus den
Instituten für Betriebswirtschaftslehre
der Universität Kiel

Nr. 512

**Frühwarnsysteme in der
Unternehmenskommunikation**

Frank Roselieb*



1. Pentium-Prozessor und A-Klasse: Verpaßte Chancen zur Frühwarnung vor kritischen Situationen

Spätsommer 1994: Thomas Nicely, Mathematik-Professor am Lynchburg-College in Virginia (USA), ist ratlos. Schon bei einfachen Divisionen treten bei seinem neuen Personal Computer mit Intel-Pentium-Prozessor ab der fünften Stelle hinter dem Komma Rundungsfehler auf. Grund genug für eine Beschwerde beim Chip-Produzenten Intel. Die Reaktion des Unternehmens ist eindeutig: Man sieht keinen Grund zum Handeln, denn der Rundungsfehler sei ein Insider-Problem und damit für den „normalen“ Computerbenutzer ohne Bedeutung. Auch weiterhin bewirbt Intel den Chip als den besten im Markt. Doch der abgewiesene Mathematik-Professor läßt nicht locker: Ende Oktober 1994 macht er seinem Ärger im Internet Luft. Mittels eines „Postings“ - einer elektronischen Nachricht in einem Diskussionsforum - sucht er nach anderen Computerbesitzern, die das gleiche Problem haben. Die Resonanz ist gewaltig: Über 10.000 E-Mails haben nur ein Thema - den Rechenfehler des Intel-Pentium-Prozessors. Fortan diskutieren mehr als 20 Newsgroups das Problem. Die Massenmedien rund um den Globus berichten in großer Aufmachung über den fehlerhaften Chip. Doch Intel zeigt sich weiter uneinsichtig: Andy Grove, Chef des Chip-Giganten, fordert die Kunden auf zu beweisen, daß sie derart hochmathematische Berechnungen durchführen und somit die richtige Ausführung „essentiell“ sei. Daraufhin bahnt sich eine „Rebellion“ gegen Intel an: Der Computer-Riese IBM, einer der Hauptkunden von Intel, gibt Anfang Dezember 1994 bekannt, daß alle Personal Computer mit Intel-Pentium-Prozessor ausgetauscht und zukünftig keine weiteren Computer mit dem fehlerhaften Chip IBM-Produktionsstätten verlassen würden. Die New York Times verleiht Intel einen „Konsumenten-Täuschungspreis“ und auch die Reaktion der Börsen läßt nicht lange auf sich warten: Die Intel-Aktie fällt binnen weniger Stunden um mehrere Prozentpunkte. Der Handel mit Aktien des Chip-Produzenten wird daraufhin vorübergehend ausgesetzt. Nun endlich - wenige Tage vor Weihnachten 1994 - reagiert auch Intel: Zähneknirschend entschuldigen sich die drei Vorstände bei den Konsumenten und bieten an, alle Prozessoren ohne weitere Fragen und ohne jegliche Beweisführung auf Wunsch kostenlos auszutauschen.¹

Spätsommer 1997: Wenige Wochen vor der Markteinführung der neuen A-Klasse von Mercedes-Benz heben zwei Fahrzeuge dieses Typs bei einer zügigen Kurvenfahrt auf einer Teststrecke im

¹ Vgl. Töpfer, 1999, S. 242-252, Brandt, 1998, S. 157, und Preissner, 1995, S. 98.

Inhalt

| | Seite |
|--|-------|
| 1. Pentium-Prozessor und A-Klasse: Verpaßte Chancen zur Frühwarnung vor kritischen Situationen..... | 1 |
| 2. Kritische Situationen im Unternehmensgeschehen..... | 3 |
| 2.1 Theoretische Konzepte..... | 3 |
| 2.2 Empirische Befunde..... | 6 |
| 3. Unternehmenskommunikation in kritischen Situationen..... | 9 |
| 3.1 Theoretische Konzepte..... | 10 |
| 3.2 Empirische Befunde..... | 12 |
| 4. Chancen und Grenzen von Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation..... | 18 |
| Literatur..... | 19 |

dänischen Tannishus mit je zwei Rädern vom Boden ab. Eilig reist ein Experten-Team des Automobilherstellers aus Stuttgart an und analysiert die Panne. Ernsthafte Konsequenzen werden jedoch nicht gezogen. Die Vorbereitungen zur Markteinführung laufen unvermindert weiter. Wenige Wochen später: Drei Tage nach dem ersten Verkaufstag kippt ein Wagen der A-Klasse bei einem Test durch schwedische Motorjournalisten auf sein Dach - ein Ereignis, das fortan alle als (mißlungenen) „Elchtest“ bezeichnen. Doch auch jetzt will der schwäbische Automobilbauer von einer Krise nichts wissen. Anfragen von Journalisten kanzelt der Konzern mit den Worten ab: „Der Vorstand hält es nicht für notwendig, ein offizielles Statement abzugeben, bloß weil irgendwo ein Auto umgekippt ist.“ Mehr noch: Daimler-Benz weist die rufschädigenden Äußerungen des schwedischen Motorjournalisten und Elch-Testers Robert Collin entschieden zurück und erwägt sogar rechtliche Schritte. Ende Oktober 1997 wendet sich das Blatt - wenn auch in die falsche Richtung: Auf einer unsäglich unglücklichen Pressekonferenz erklärt PKW-Vorstand Jürgen Hubbert, die A-Klasse sei „absolut sicher“. Schuld am Debakel seien vielmehr die Reifen der Marke „Goodyear“, die zukünftig nicht mehr für die A-Klasse freigegeben werden. Auf Betroffenheit, Nachdenklichkeit oder gar ein klares und uneingeschränktes Schuldeingeständnis des Autoherstellers warten die Journalisten auch in den folgenden Wochen vergeblich. Als Mitte November 1997 die „Welt am Sonntag“ über einen geplanten Auslieferungsstopp der A-Klasse berichtet, dementiert der Konzern vehement. Was folgt ist bekannt: Bereits zwei Tage nach dem Dementi verkündet Daimler-Benz-Chef Jürgen Schrepp einen dreimonatigen Auslieferungsstopp der A-Klasse. Für gut 100 Millionen Mark wird der Fahrzeugtyp nachgebessert. Erst im Frühjahr 1998 ist die A-Klasse wieder in den Niederlassungen verfügbar.²

Beide Fallbeispiele machen dreierlei deutlich:

- Unternehmenskrisen kündigen sich manchmal schon weit vor ihrem „akuten“ Ausbruch durch „schwache Signale“ an.
- Unternehmen entwickeln häufig eigentümliche Mechanismen, um selbst offenkundige Signale einer drohenden Krise nicht als solche zu erkennen.
- Defekte in der internen und externen Unternehmenskommunikation können eine latente - also wahrgenommene - Krise schnell zu einer akuten werden lassen.

Welche kommunikativen Instrumente sollten zur Früherkennung von Unternehmenskrisen eingesetzt werden? Ist die frühzeitige Erkennung einer drohenden Krise durch „schwache Signale“ in jedem Fall möglich? Wie kann die Unternehmenskommunikation die anschließende Krisenvermei-

² Vgl. Müller, 1998, S. 111-135, Töpfer, 1999, S. 253-269, Förch, 1998, S. 18-20, und Linden, 1997, S. 14-16.

dung, Krisenbewältigung und Krisennachbereitung flankieren? Antworten auf diese Fragen möchte der vorliegende Beitrag geben. Dabei sollen die theoretischen Überlegungen zur Rolle von Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation anhand von empirischen Befunden überprüft werden. Basis hierfür sind 96 Krisenfälle der deutschen Tochtergesellschaft eines multinationalen Konzerns, die sich zwischen April 1954 und März 1994 ereignet haben. Alle Daten wurden erhoben durch eine breit angelegte Dokumentenanalyse und mehrstufige Expertenbefragung im betreffenden Unternehmen.

2. Kritische Situationen im Unternehmensgeschehen

Die Betriebswirtschaftslehre beschäftigt sich schon seit ihren frühesten Anfängen mit dem Phänomen „Unternehmenskrise“. Dennoch fehlt es bis heute sowohl an einer geschlossenen, empirisch verifizierten Theorie als auch an einer einheitlichen Definition des betriebswirtschaftlichen Krisenbegriffes.³ Die vielfältigen Begriffsbestimmungen lassen jedoch gewisse Gemeinsamkeiten erkennen: So werden Unternehmenskrisen im allgemeinen verstanden als vom betroffenen Unternehmen ungeplante und ungewollte Prozesse mit zeitlich begrenzter Dauer. Sie sind in Grenzen beeinflussbar und in ihrem Ausgang ambivalent.⁴

2.1 Theoretische Konzepte

Möchte man Krisen näher beschreiben und empirisch erfassen, so ist eine Operationalisierung - also Meßbarmachung - des abstrakten Begriffs „Unternehmenskrise“ nötig. Hierzu werden fünf Indikatoren - also meßbare Stellvertretergrößen für das nicht unmittelbar meßbare Phänomen „Unternehmenskrise“ - herangezogen:

- Die **Krisensituation** kann beschrieben werden durch die *Bedrohung* bestimmter Ziele des Unternehmens, die begrenzte *Entscheidungszeit* und die limitierten *Eingriffsmöglichkeiten* der Entscheidungsträger.⁵ Für Frühwarnsysteme sind insbesondere die Entscheidungszeit und die Eingriffsmöglichkeiten von Interesse. Einerseits kann die Entscheidungszeit - also die Zeitspanne zwischen der Wahrnehmung erster Krisensignale und der endgültigen „Wendung zum Schlimmen“ - möglicherweise durch die Existenz von Frühwarnsystemen verlängert werden. Andererseits bewirkt der Krisenverlauf unter Umständen ein sofortiges Ausbrechen der akuten Krise. In

³ Vgl. Felscher, 1988, S. 18-22, und Müller, 1986, S. 19-26.

⁴ Vgl. Hauschildt, 1988, S. 2-3, Witte, 1981, S. 9-11, und Krystek, 1987, S. 6-7.

⁵ Vgl. Bötzel, 1993, S. 143, Löhneysen, 1982, S. 53-57, Witte, 1981, S. 14-15, und Krystek, 1987, S. 12.

diesem Fall sind den Entscheidungsträgern - trotz vorhandener Frühwarnsysteme - keine Eingriffsmöglichkeiten gegeben, denn die Krisenwahrnehmung und die „Wendung zum Schlimmen“ - also der offene Ausbruch der Krise - fallen unmittelbar zusammen.

- **Krisenursachen** können sowohl innerhalb des Einflussesbereiches eines Unternehmens liegen (*endogene Ursachen*) als auch aus dem Umfeld des Unternehmens stammen und sich damit einer direkten Beeinflussung durch das betroffene Unternehmen entziehen (*exogene Ursachen*).⁶ Die Befunde der Krisenursachenforschung deuten außerdem daraufhin, daß Krisen in der Regel nicht nur eine Ursache haben, sondern aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl krisenverursachender Faktoren entstehen (*Multikausalität*).⁷ Darüber hinaus sind Krisenursachen häufig nicht einstufige Ereignisse, sondern mehrstufige Ursache-Wirkungs-Konstellationen. Die Wirkungen einer vorgelagerten Ebene werden damit zu Krisenursachen auf einer nachgelagerten Ebene (*Mehrstufigkeit*).⁸
- Der **Krisenverlauf** kann zum einen durch die drei *Kernbestandteile* „Anfang“, „Wendepunkt“ und „Ende“ näher beschrieben werden. Die Ermittlung dieser drei Knotenpunkte des Krisenprozesses erfolgt in der Regel nicht durch objektive Maßgrößen, sondern hängt vielmehr vom subjektiven Wahrnehmungsvermögen der Entscheidungsträger im betreffenden Unternehmen ab.⁹ Zum anderen kann die *Prozeßdauer* - also der Zeitraum zwischen dem Anfang und dem Ende des Krisenprozesses - zur Charakterisierung unterschiedlicher Krisenverläufe herangezogen werden. Als Extremformen sind schlagartig auftretende Krisenprozesse mit rasanter Beschleunigung und extrem kurzer Prozeßdauer ebenso denkbar wie Krisenprozesse mit allmählicher Beschleunigung und langer Prozeßdauer.¹⁰ Um den Einsatz von Frühwarnsystemen möglich zu machen, sollte der Krisenverlauf im Idealfall gekennzeichnet sein durch eine möglichst lange Zeitspanne zwischen den Kernbestandteilen „Anfang“ und „Wendepunkt“ bzw. durch einen Krisenprozeß mit allmählicher Beschleunigung und langer Prozeßdauer.
- Zur weiteren Präzisierung des Krisenverlaufs wird üblicherweise eine Unterteilung des Krisenprozesses in einzelne **Krisenphasen** vorgenommen. Das Spektrum reicht dabei von einfachen Zwei-Phasen-Modellen bis hin zu komplexen Sechs-Phasen-Modellen.¹¹ Im folgenden kommt ein Modell mit vier Krisenphasen zur Anwendung.

⁶ Vgl. Krystek, 1987, S. 32-72, Hauschildt, 1983, S. 144, und Grenz, 1987, S. 64-68.

⁷ Vgl. Staehle, 1993, Sp. 2454.

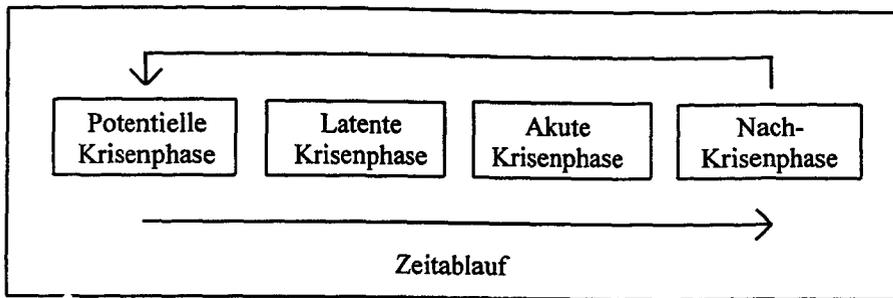
⁸ Vgl. Maasmeier, 1987, S. 34.

⁹ Vgl. Leker, 1993, S. 14, und Pohl, 1977, S. 99-102.

¹⁰ Vgl. Krystek, 1987, S. 13.

¹¹ Vgl. Röthig, 1976, S. 13-14, Krystek, 1987, S. 29-32, und Albach, 1979, S. 17-18.

Abbildung 1: Modell der vier Krisenphasen



Quelle: Eigene Darstellung.

Die *potentielle Krisenphase* bildet den Ausgangspunkt des Krisenprozesses. Wegen der Abwesenheit von wahrnehmbaren Krisensignalen wird diese Phase auch als „Normalzustand“ oder „Nichtkrise“ bezeichnet.¹² Ist eine Wahrnehmung der sich entwickelnden Krise durch geeignete Maßnahmen - wie beispielsweise Frühwarnsysteme - möglich, so erreicht der Krisenprozeß die *latente Krisenphase*. In dieser Phase ist dem überwiegenden Teil der Unternehmensumwelt die drohende Krise allerdings noch verborgen. Auch unternehmensintern entwickeln Entscheidungsträger häufig eigenwillige Mechanismen, um - trotz relativ eindeutiger Signale - eine latent vorhandene Krise nicht als solche zu identifizieren.¹³ Die *akute Krisenphase* beginnt in dem Zeitpunkt, in dem die Unternehmensumwelt die Krise wahrnimmt. Ursächlich hierfür kann einerseits sein, daß - trotz der Existenz von Frühwarnsystemen - die (unternehmensinterne) Krisenvermeidung mißlungen ist. Andererseits kann die Krise so überraschend eintreten, daß eine Voraussicht auf die bevorstehende Krise - auch durch Frühwarnsysteme - nicht gegeben war.¹⁴ Hat das Unternehmen die akute Krise soweit überwunden, daß die Erreichung wichtiger Unternehmensziele wieder möglich ist, so tritt der Krisenprozeß in die *Nach-Krisenphase* ein. Durch eine kritische Analyse der zurückliegenden Krise können „Lehren“ für zukünftige Krisenfälle gezogen und Frühwarnsysteme optimiert werden.¹⁵

- Die **Krisenwirkungen** lassen sich anhand dreier Kriterien operationalisieren. Erstens sind - wegen der ambivalenten Entwicklungsmöglichkeiten einer Unternehmenskrise - sowohl *destruktive* als auch *konstruktive* Wirkungen denkbar. Zweitens bleiben die Wirkungen einer Unternehmenskrise häufig nicht - *endogen* - auf das betroffene Unternehmen beschränkt, sondern greifen auch - *exogen* - auf das Umfeld des Unternehmens über. Drittens manifestieren sich die

¹² Vgl. Hauser, 1988, S. 77-78.

¹³ Vgl. Hauschildt, 1988, S. 3.

¹⁴ Vgl. Leker, 1993, S. 18-19.

Krisenwirkungen nicht nur im *materiellen* Bereich (z.B. hoher Sachschaden an Produktionsanlagen), sondern betreffen häufig auch den *immateriellen* Bereich (z.B. Vertrauensverlust bei den Mitarbeitern).¹⁶

2.2 Empirische Befunde

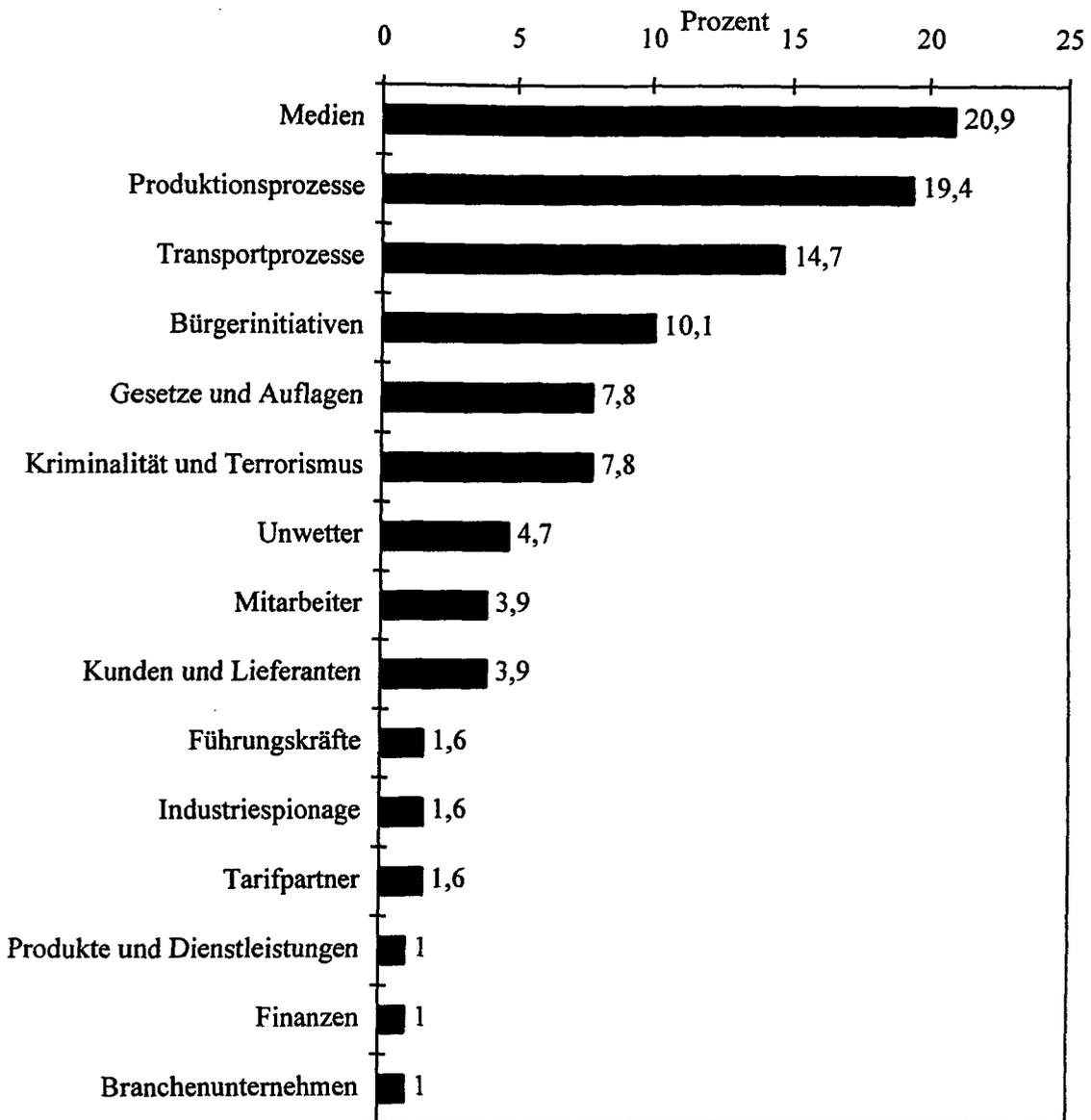
Welches Bild von Unternehmenskrisen zeichnen die empirischen Befunde?

- Jeder dritte untersuchte Krisenfall hatte (mindestens) eine **Krisenursache im sozioökonomischen Umfeld** des Unternehmens - wurde also ausgelöst durch Medienberichterstattung über tatsächliches oder vermeindliches Fehlverhalten des Unternehmens (20,9 Prozent) oder durch die Aktionen von Bürgerinitiativen (10,1 Prozent). Störungen in Produktionsprozessen haben jeden fünften Krisenfall verursacht (19,4 Prozent), Defekte in Transportprozessen jeden siebten (14,7 Prozent). Vergleichsweise gering waren die Diskontinuitäten infolge von Gesetzen und Auflagen zum Nachteil des Unternehmens bzw. durch angedrohte oder realisierte Terroranschläge gegen das Unternehmen (jeweils 7,8 Prozent). Einen Überblick über die relative Häufigkeit der einzelnen Krisenursachen gibt Abbildung 2 auf der folgenden Seite. Für die Gestaltung von Frühwarnsystemen in der Unternehmenskommunikation implizieren diese Befunde, daß der Beobachtung von Medien und Bürgerinitiativen bei der Früherkennung von Unternehmenskrisen eine überragende Bedeutung zukommt. Noch deutlicher wird dieses, wenn die Entwicklung der Krisenursachen im Zeitablauf betrachtet wird. So zeigt sich, daß in den ersten zehn Jahren des Erhebungszeitraums (Mitte der 50er bis Mitte der 60er Jahre) nur jeder zehnte Krisenfall eine Ursache im Bereich „Medien“ (10,0 Prozent) und kein einziger Krisenfall eine Ursache im Bereich „Bürgerinitiativen“ hatte (0 Prozent). Im vierten Zehn-Jahres-Abschnitt (Mitte der 80er bis Mitte der 90er Jahre) wurde hingegen jeder vierte Krisenfall durch Medienberichterstattung (25,0 Prozent) und jeder sechste Krisenfall durch die Aktionen von Bürgerinitiativen ausgelöst (15,6 Prozent).

¹⁵ Vgl. Staehle, 1993, Sp. 2453.

¹⁶ Vgl. Witte, 1981, S. 17, Bötzel, 1993, S. 149-150, Maasmeier, 1987, S. 38-39.

Abbildung 2: Relative Häufigkeit der Krisenursachen



Quelle: Eigene Darstellung.

- Hinsichtlich des **Krisenverlaufs** zeichnen die Befunde ein außerordentlich vielfältiges Bild. Zwar waren die Krisenfälle im Durchschnitt nach rund 12 Wochen beendet (2,7 Monate). Dennoch ist die Varianz der Krisendauer erheblich: Während die Bewältigung von Krisenfällen mit Ursachen im Bereich „Produkte und Dienstleistungen“ im Regelfall schon nach wenigen Wochen gelungen ist (0,5 Monate), konnten Krisen, die durch Kunden und Lieferanten ausgelöst wurden, erst nach über einem Jahr bewältigt werden (12,7 Monate). Auch Krisen durch Medienberichterstattung (3,6 Monate) und die Aktionen von Bürgerinitiativen (7,2 Monate) erfordern von den Krisenmanagern überdurchschnittlich „langen Atem“. Für die Ausgestaltung von Frühwarnsystemen in der Unternehmenskommunikation bedeutet dieses, daß die personellen

und finanziellen Ressourcen zur Beobachtung des sozioökonomischen Umfeldes von Unternehmen keinesfalls nach den ersten „schwachen Signalen“ abgezogen und in der akuten Krisenbewältigung eingesetzt werden sollten. Vielmehr erfordert die überdurchschnittlich lange Prozeßdauer dieser Krisenfälle eine kontinuierliche Beobachtung der Segmente - weit über die latente Krisenphase hinaus. Andernfalls besteht die Gefahr, daß veränderte Tendenzen in der Medienberichterstattung und variierte Argumentationsmuster der Bürgerinitiativen nicht rechtzeitig erkannt werden.

- Die Befunde zu den **Krisenphasen** dämpfen einen allzu großen Optimismus beim Einsatz von Frühwarnsystemen. Lediglich jeder sechste Krisenfall konnte in der latenten Krisenphase erkannt werden (15,6 Prozent). Anders formuliert: In fast 85 Prozent aller untersuchten Krisenfälle war die Existenz von Frühwarnsystemen irrelevant. Auch der „Erfolg“ von Frühwarnsystemen läßt - zumindest auf den ersten Blick - zu wünschen übrig: Nur bei jedem zehnten Krisenfall konnte ein Übergang in die akute Krisenphase - und damit ein „offener Ausbruch“ der Unternehmenskrise - verhindert werden (9,4 Prozent). Deutlich positiver stimmen dagegen die Befunde zum Zusammenhang zwischen Krisenursachen und Krisenphasen. So konnten 40 Prozent aller Krisenfälle, die durch Bürgerinitiativen initiiert wurden, in der latenten Krisenphase erkannt und noch vor dem Eintritt in die akute Krisenphase bewältigt werden. Bei drohenden Gesetzesänderungen und Auflagen zum Nachteil des Unternehmens waren die Lobbyisten sogar in drei von vier Krisenfällen erfolgreich (75,0 Prozent). Für den Einsatz von Frühwarnsystemen in der Unternehmenskommunikation implizieren diese Befunde zweierlei: Zum einen zielt der Einsatz von Frühwarnsystemen weniger auf die generelle Krisenvermeidung als vielmehr auf die frühzeitige Krisenerkennung - und damit auf die Gewinnung von Entscheidungszeit. Zum anderen ist der Einsatz von Frühwarnsystemen insbesondere im politischen Bereich und bei Bürgerinitiativen erfolgsversprechend.
- Exakt die Hälfte aller untersuchten Krisenfälle war mit nennenswerten materiellen oder immateriellen **Krisenwirkungen** verbunden (50,0 Prozent). Bei jedem sechsten Krisenfall sind Schäden von mehr als einer Million Mark entstanden (17,7 Prozent). Bei jedem 14. Krisenfall wurden Menschen getötet (7,3 Prozent). Auch hier zeigen sich deutliche Zusammenhänge zwischen den Krisenursachen und den Krisenwirkungen. So hat die Hälfte aller Produktionsstörungen und die Hälfte aller Unwetter materielle Schäden in Millionen-Höhe verursacht (52,0 bzw. 50,0 Prozent). Auch der finanzielle Schaden durch Boykottaufrufe und Werksbesetzungen infolge negativer Medienberichterstattung kann erheblich sein. Immerhin bewirkte jeder siebte durch Medienberichterstattung induzierte Krisenfall Schäden von deutlich mehr als einer Million Mark

(14,8 Prozent). Spätestens an dieser Stelle wird deutlich, daß Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation keineswegs Kostentreiber ohne meßbaren monetären Nutzen sind. Vielmehr kann durch die frühzeitige Erkennung (und möglicherweise Vermeidung) medieninduzierter Krisenfälle erheblicher finanzieller Schaden vom Unternehmen abgewendet werden.

- Zur abschließenden Charakterisierung der **Krisensituation** lohnt ein erneuter Blick auf die Befunde zu den Krisenwirkungen und Krisenphasen. Die *Bedrohung* wichtiger Unternehmensziele kommt für den Bereich "Unternehmenskommunikation" insbesondere im Vertrauensverlust bei den Anspruchsgruppen des Unternehmens zum Ausdruck. So lassen hohe materielle Krisenwirkungen die Aktionäre um ihre Dividende fürchten und stellen das Vertrauen in die Professionalität der Unternehmensführung auf eine harte Probe. Hohe immaterielle Schäden (z.B. der Verlust von Menschenleben) erschüttern nicht selten das Vertrauen von Anwohnern und Mitarbeitern in die Zuverlässigkeit der Werksanlagen. Die Befunde zu den Krisenphasen machen allerdings deutlich, daß die Unternehmen dieser Bedrohung keineswegs unvorbereitet und passiv gegenüberstehen. *Entscheidungszeit* - im Sinne einer latenten Krisenphase - und damit *Eingriffsmöglichkeiten* für die Entscheidungsträger des Unternehmens waren immerhin bei jedem neunten Krisenfall infolge negativer Medienberichterstattung vorhanden (11,1 Prozent). Politiker und Bürgerinitiativen haben sogar rund 40 Prozent ihrer Aktionen vorher angekündigt (40,0 bzw. 38,5 Prozent). Wenn Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation diese „schwachen Signale“ rechtzeitig wahrnehmen und an die Entscheidungsträger des Unternehmens weiterleiten, wird sich sicherlich nicht in jedem Fall der Übergang in die akute Krisenphase verhindern lassen. Dennoch können die destruktiven Krisenwirkungen durch eine frühzeitige Intervention des Unternehmens möglicherweise deutlich abgemildert werden.

3. Unternehmenskommunikation in kritischen Situationen

Als „Kommunikation“ wird - im weitesten Sinne - der Austausch von *Kommunikationsobjekten* zwischen *Kommunikationssubjekten* mit Hilfe von *Kommunikationsmitteln* bezeichnet.¹⁷ In Anlehnung an die Formel von Lasswell „Who says what in which channel to whom with what effect?“¹⁸ können die Kommunikationssubjekte als „Sender“ bzw. „Empfänger“, die Kommunikationsobjekte als „Botschaften“ und die Kommunikationsmittel als „Instrumente“ bezeichnet werden. Je nachdem wie diese Kernbestandteile des Kommunikationsprozesses strukturiert sind, werden zwei Formen der Kommunikation unterschieden: Bei der *Individualkommunikation* erfolgt der Informationsaus-

¹⁷ Vgl. Mag, 1980, Sp. 1032.

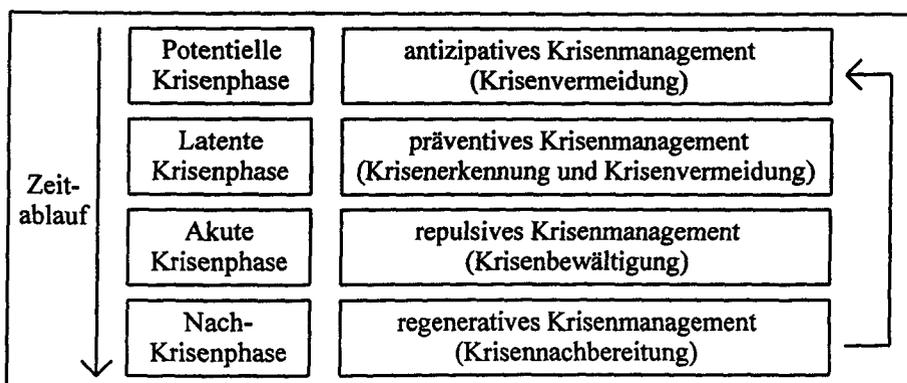
¹⁸ Vgl. Lasswell, 1971, S. 84.

tausch zwischen Sender und Empfänger einstufig und direkt (z.B. Telefongespräch, persönlicher Brief). Demgegenüber ist bei der *Massenkommunikation* zwischen Sender und Empfänger ein Kommunikationsmittler geschaltet (z.B. Tageszeitung, Rundfunksender). Dieser nimmt die Botschaft vom Sender auf (z.B. in Form einer Pressemitteilung) und leitet sie - ggf. modifiziert - an den eigentlichen Empfänger weiter (z.B. im Rahmen einer Nachrichtensendung). In diesem Fall vollzieht sich der Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger zweistufig und indirekt.¹⁹

3.1 Theoretische Konzepte

Zur Strukturierung der internen und externen Unternehmenskommunikation bei Krisenfällen empfiehlt sich eine Orientierung am Modell der vier Krisenphasen (Abbildung 3).

Abbildung 3: Modell der Unternehmenskommunikation in kritischen Situationen



Quelle: Eigene Darstellung.

- In der **potentiellen Krisenphase** hat das Krisenmanagement vornehmlich antizipativen Charakter und dient der *Krisenvermeidung*. Hierzu werden in einem ersten Schritt potentielle Krisen gedanklich ermittelt (Antizipation). In einem zweiten Schritt erfolgt die Ableitung von Maßnahmen zur Absicherung gegen diese möglicherweise bald eintretenden Krisen (zukunftsorientierte Kompensation).²⁰ Aufgabe der Unternehmenskommunikation in dieser Phase ist es, einerseits auf dem Wege der Massenkommunikation ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und den Kommunikationsmittlern (insbesondere den Medien) aufzubauen. Hierdurch soll in der latenten und akuten Krisenphase die Aufrechterhaltung des direkten Kontaktes zwischen beiden Seiten gewährleistet und die Gefahr von Gerüchten und Spekulationen

¹⁹ Vgl. Schweiger / Schwarz, 1980, S. 367, und Köcher, 1991, S. 102.

seitens der Kommunikationsmittler gemindert werden. Andererseits gilt es, auf dem Wege der Individualkommunikation dem Unternehmen einen möglichst großen Handlungsspielraum gegenüber seinen internen und externen Anspruchsgruppen zu verschaffen. Dieser soll ebenfalls in der latenten und akuten Krisenphase genutzt werden, um die Gefahr von (sofortigen) Sanktionen seitens der Anspruchsgruppen zu mindern (z.B. Boykottaufrufe durch Bürgerinitiativen, Kündigungen von Mitarbeitern).²¹

- Aufgabe des präventiven Krisenmanagements in der **latenten Krisenphase** ist es, zum einen durch geeignete Methoden der Früherkennung die rechtzeitige Identifikation einer latent vorhandenen Unternehmenskrise zu gewährleisten (*Krisenerkennung*). Zum anderen sollen - aufbauend auf diesen Früherkennungsinformationen - Maßnahmen zur Vermeidung einer akuten Krise eingeleitet werden (*Krisenvermeidung*).²² Im Bereich der Unternehmenskommunikation kommt hierzu im Regelfall das Konzept des Issues Managements zum Einsatz. Ein „issue“ wird dabei verstanden als ein Themenkomplex, der exogen an das Unternehmen herangetragen wird und in der Lage ist, die zukünftige Entwicklung des Unternehmens negativ zu beeinflussen.²³ Ziel des Issues Managements ist es, Veränderungen in der Umwelt bereits zum Zeitpunkt ihres inhaltlich noch unstrukturierten Entstehens zu entdecken, ihre möglichen Entwicklungslinien und Auswirkungen auf das Unternehmen zu prognostizieren und geeignete Reaktionsstrategien - abgestuft nach dem jeweiligen Informationsstand über die betreffende Entwicklung - zu realisieren.²⁴
- Das Krisenmanagement in der **akuten Krisenphase** hat repulsiven Charakter und dient der *Krisenbewältigung*. Wesentliches Element sind Repulsivplanungen - hier verstanden als die Ex-ante-Planung von Zielen und Maßnahmen zur raschen Überwindung akuter Krisensituationen. Dazu gehören beispielsweise Krisenhandbücher und Dark-Sites - also vorbereitete Internet-Seiten, die im Krisenfall binnen weniger Minuten freigeschaltet werden.²⁵ Alle diese Maßnahmen können für gewöhnlich schon in der potentiellen Krisenphase vorbereitet werden. In der akuten Krisenphase mindert der Rückgriff auf diese Planungen den extremen Zeitdruck und ermöglicht den Entscheidungsträgern ein rasches aber trotzdem überlegtes Handeln. Der Unternehmenskommunikation kommt dabei die Aufgabe zu, eine „offene Informationspolitik“ zu betreiben. Zu diesem Zweck sollten die Anspruchsgruppen des Unternehmens kontinuierlich über

²⁰ Vgl. Krummenacher, 1981, S. 20-30.

²¹ Vgl. Beger / Gärtner / Mathes, 1989, S. 155-161.

²² Vgl. Müller, 1983, S. 407-408.

²³ Vgl. Liebl, 1994, S. 360-361, und Ansoff, 1980, S. 133.

²⁴ Vgl. Ansoff, 1976, S. 146-149, und Krystek / Müller-Stewens, 1993, S. 30-33.

²⁵ Vgl. Staehle, 1993, Sp. 2461-2462, und Brandt, 1998, S. 157.

eingeleitete Krisenbewältigungsmaßnahmen, bereits ermittelte Krisenursachen und schon absehbare Krisenwirkungen informiert werden.²⁶ Eine solche rückhaltlose Informationspolitik wird als Teil der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens betrachtet. Nimmt ein Unternehmen diese Verantwortung nicht wahr, so sind Sanktionen von den Anspruchsgruppen gegen das Unternehmen zu erwarten.

- In der **Nach-Krisenphase** trägt das Krisenmanagement regenerative Züge und dient der *Krisennachbereitung*. Einerseits gilt es, die destruktiven Wirkungen der Krise zu beseitigen. Hierbei kommt Maßnahmen zur Wiedergewinnung des Vertrauens der internen und externen Anspruchsgruppen in das Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Andererseits können die konstruktiven Wirkungen der Krise genutzt werden, indem die Krise als „Chance zum Wandel“ begriffen wird. Zu diesem Zweck sollten - durch eine kritische Analyse der zurückliegenden Krise - „Lehren“ für die Erkennung, Vermeidung und Bewältigung zukünftiger Krisen abgeleitet werden.²⁷ Die Unternehmenskommunikation hat dabei die Aufgabe, den Dialog mit den Anspruchsgruppen herzustellen und diesen zu moderieren. Hierzu können beispielsweise Symposien veranstaltet werden, um gemeinsam mit den Anspruchsgruppen Konzepte für eine zukünftige Krisenvermeidung zu erarbeiten.²⁸ Dokumentiert werden die Ergebnisse dieser Veranstaltungen häufig in der Einführung oder Modifikation von Verhaltenskodizes - beispielsweise in Form von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen.

3.2 Empirische Befunde

Wiederum liefern die empirischen Befunde interessante Einblicke in die unternehmerische Praxis der Krisenkommunikation. Die 96 Krisenfälle des Unternehmens wurden begleitet von 480 Kommunikationsvorgängen (z.B. Versand von Pressemitteilungen, Durchführung von Betriebsversammlungen, persönliche Briefe des Vorstandsvorsitzenden an Politiker). Für jeden Kommunikationsvorgang wurden jeweils erhoben „Sender“, „Empfänger“ und „Instrument“ sowie die dazugehörige Krisenphase.

- Fast 70 Prozent der Kommunikationsvorgänge wurden in der akuten **Krisenphase** - also zum Zwecke der Krisenbewältigung - durchgeführt (69,2 Prozent). Lediglich jeder vierte Kommunikationsvorgang diente der Krisennachbereitung in der Nach-Krisenphase (22,5 Prozent) und nur

²⁶ Vgl. Apitz, 1987, S. 61-84.

²⁷ Vgl. Winterling, 1989, S. 33.

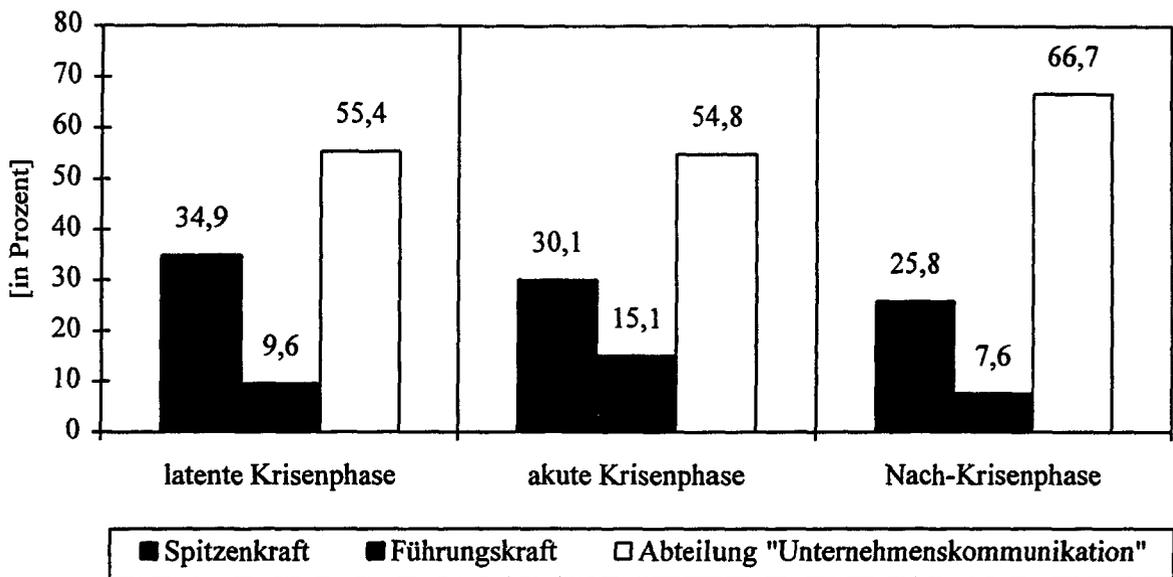
²⁸ Vgl. Holzmüller / Schuh, 1988, S. 40-42.

jeder zwölfte der Krisenerkennung und Krisenvermeidung in der latenten Krisenphase (8,3 Prozent). Bezogen auf Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation könnte dieser Befund drei Erklärungen nahelegen: Erstens hat das Unternehmen möglicherweise die Früherkennungsmaßnahmen in der latenten Krisenphase zu wenig kommunikativ begleitet. So wurde zwar von jedem sechsten Krisenfall die latente Krisenphase durchlaufen (15,6 Prozent), dennoch fand nur jeder zwölfte Kommunikationsvorgang in dieser Phase statt (8,3 Prozent). Zweitens muß die geringe Quantität der Frühwarnung nicht auf eine mangelnde Qualität derselben hindeuten. Vielleicht hat das Unternehmen mit nur wenigen Kommunikationsvorgängen gleich die richtigen Empfänger erreicht. Drittens wurden Krisenerkennung und Krisenvermeidung in der latenten Krisenphase möglicherweise eher passiv - im Sinne eines Monitoring - als aktiv - im Sinne eines Dialoges mit den Anspruchsgruppen - betrieben.

- Bezüglich der **Sender** der Krisenkommunikation zeigt sich, daß gut die Hälfte aller Kommunikationsvorgänge durch die Abteilung „Unternehmenskommunikation“ initiiert wurde (57,5 Prozent). Knapp ein Drittel der Krisenkommunikation ist über Spitzenkräfte des Unternehmens erfolgt - also über die Mitglieder des Vorstands und des Direktoriums (29,5 Prozent). Nur an jedem achten Kommunikationsvorgang waren Führungskräfte (z.B. Niederlassungs- und Produktionsleiter) als Sender beteiligt (12,9 Prozent). Die Häufigkeit der Kommunikationsvorgänge in den einzelnen Krisenphasen liefert interessante Erkenntnisse zur „Arbeitsteilung“ zwischen den Sendern. In der *latenten Krisenphase* sind die *Spitzenkräfte* deutlich häufiger an Kommunikationsvorgängen beteiligt gewesen (34,9 Prozent) als in der akuten Krisenphase (30,1 Prozent) und in der Nach-Krisenphase (25,8 Prozent). Die *Führungskräfte* engagierten sich dagegen stärker in der *akuten Krisenphase* (15,1 Prozent) - verglichen mit 9,6 Prozent in der latenten und 7,6 Prozent in der Nach-Krisenphase. Demgegenüber wurde die Krisennachbereitung in der *Nach-Krisenphase* klar von der Abteilung „Unternehmenskommunikation“ als Sender dominiert (66,7 Prozent gegenüber 55,4 Prozent in der latenten und 54,8 Prozent in der akuten Krisenphase). Den Zusammenhang zwischen den Sendern der Unternehmenskommunikation und den einzelnen Krisenphasen veranschaulicht Abbildung 4 auf der nächsten Seite. Bezogen auf den Einsatz von Frühwarnsystemen in der latenten Krisenphase könnte dieser Befund implizieren, daß Spitzenkräften bei der kommunikativen Reaktion auf „schwache Signale“ eine besonders hohe Glaubwürdigkeit bei den Anspruchsgruppen des Unternehmens zukommt. Die Glaubwürdigkeit des Senders wird dabei zum einen geprägt durch das wahrgenommene Expertentum (z.B. besondere Erfahrung, spezielle Fachkenntnisse) und zum anderen durch die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit (z.B. sozialer Status, legitime Macht, physische Erscheinung). Möglicherweise glauben die Bürgerinitiativen und Politiker, daß die Vorstände und Direktoren - auf-

grund ihrer hierarchischen Position („sozialer Status“) und durch ihre umfangreichen Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse („legitime Macht“) - über genügend Handlungsspielraum im Unternehmen verfügen. Hierdurch können sie die zugesicherten Änderungen bei einer umstrittenen Industrieanlage oder bei einem in die Diskussion geratenen Produkt auch tatsächlich realisieren.

Abbildung 4: Zusammenhang zwischen den Sendern der Unternehmenskommunikation und den Krisenphasen

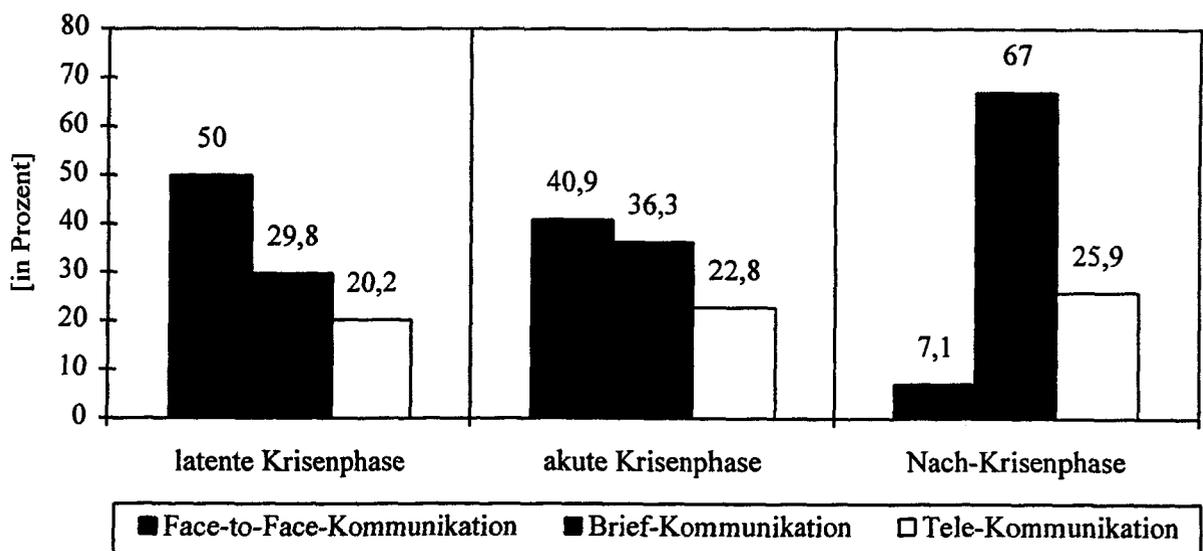


Quelle: Eigene Darstellung.

- Bei den **Instrumenten** der Krisenkommunikation wird zunächst das Verhältnis von *Individual- zu Massenkommunikation* analysiert. Dabei zeigt sich, daß gut die Hälfte aller Kommunikationsvorgänge durch Instrumente der Individualkommunikation abgewickelt wurden (57,1 Prozent). Über *alle Krisenphasen* betrachtet dominierten der „persönliche Brief“ (16,7 Prozent) und das „persönliche Gespräch“ (12,1 Prozent). Bei der Massenkommunikation kamen besonders häufig „Pressemitteilungen“ (23,2 Prozent) und - mit deutlichem Abstand - „Interviews“ (9,6 Prozent) zum Einsatz. In der *akuten Krisenphase* stieg die Anwendung von Instrumenten der Massenkommunikation gegenüber der latenten Krisenphase leicht an (46,4 gegenüber 45,2 Prozent). Möglicherweise spiegelt sich hierin der zunehmende Zeitdruck und die Notwendigkeit zur schnellen Ansprache vieler Anspruchsgruppen in akuten Krisensituationen wieder. In der *Nach-Krisenphase* erlangte die Individualkommunikation überragende Bedeutung. In dieser Phase wurden fast 70 Prozent aller Kommunikationsvorgänge über Instrumente der Individualkommunikation abgewickelt (68,8 Prozent). Dieser Befund könnte auf eine intensive - lehrbuchge-

rechte - Krisennachbereitung im unmittelbaren, persönlichen Dialog mit den Anspruchsgruppen hindeuten (z.B. über persönliche Gespräche, Anwohner- und Mitarbeiterversammlungen). Leider bestätigen die Befunde zur *interpersonalen und kategorialen Kommunikation* diese optimistische Vermutung jedoch nicht. Während bei der interpersonalen Kommunikation eine unmittelbare persönliche Beziehung zwischen Sender und Empfänger besteht (z.B. im Rahmen einer Pressekonferenz), trennt bei der kategorialen Kommunikation eine erhebliche räumliche Distanz die beiden Akteure (z.B. per Briefpost verschickte Pressemitteilung).²⁹ Lediglich 7,1 Prozent der Kommunikation in der Nach-Krisenphase wurde auf dem Wege der interpersonalen Kommunikation abgewickelt. Statt das persönliche Gespräch zu suchen, hat das Unternehmen „Zeitschriften“ und „Pressemitteilungen“ (jeweils 5,8 Prozent), „Rundschreiben“ (3,8 Prozent) und „persönliche Briefe“ (2,9 Prozent) verschickt - also Instrumente der Brief- bzw. Tele-Kommunikation eingesetzt. Krisennachbereitung im interpersonalen Dialog - also über Face-to-Face-Kommunikation - hat somit kaum stattgefunden. Demgegenüber wurden in der akuten Krisenphase 40,9 Prozent und in der potentiellen Krisenphase sogar 50,0 Prozent aller Kommunikationsvorgänge in unmittelbarer räumlicher Interaktion abgewickelt.

Abbildung 5: Zusammenhang zwischen den Instrumenten der Unternehmenskommunikation und den Krisenphasen



Quelle: Eigene Darstellung.

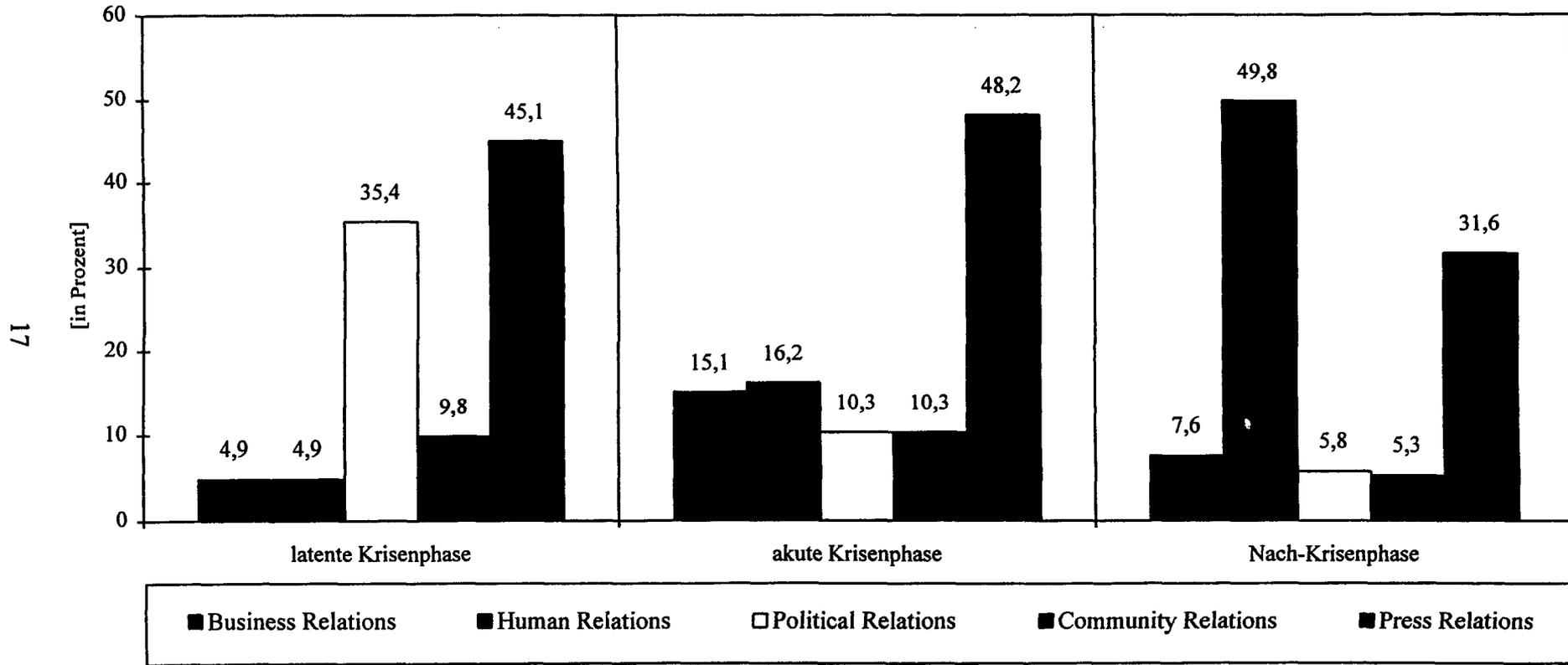
Für die kommunikative Frühwarnung in der latenten Krisenphase kann dem Unternehmen somit ein relativ gutes Zeugnis ausgestellt werden. Das Unternehmen hat - lehrbuchgerecht - den

²⁹ Vgl. Köcher, 1991, S. 233-235.

unmittelbaren persönlichen Kontakt mit den Anspruchsgruppen gesucht, um diese von seinem Standpunkt zu überzeugen.

- Die Befunde zu den **Empfängern** der Krisenkommunikation ergänzen die Befunde zu den Instrumenten in interessanter Weise. Knapp die Hälfte der untersuchten Kommunikationsvorgänge zielte auf Vertreter der Massenmedien - also Journalisten im Segment „Press Relations“ (44,1 Prozent). Zweitstärkstes Empfängersegment war mit knapp einem Viertel aller Kommunikationsvorgänge der Bereich „Human Relations“ (22,8 Prozent). Hierzu zählen beispielsweise Mitarbeiter und Pensionäre, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, Schulen und Universitäten. Jeder achte Kommunikationsvorgang (12,5 Prozent) erreichte Empfänger im Bereich „Business Relations“ - wie Aktionäre, Kunden, Lieferanten und Branchenverbände, jeder neunte (11,3 Prozent) das Segment „Political Relations“ (z.B. Ämter und Behörden, Politiker und Parteien) und jeder elfte (9,1 Prozent) die Anwohner, Bürgerinitiativen und Religionsgemeinschaften im Bereich „Community Relations“. Erstaunliche Erkenntnisse bringt die Zuordnung der Empfänger zu den einzelnen Krisenphasen. So ist in der *Nach-Krisenphase* jeder zweite Kommunikationsvorgang an das Segment „Human Relations“ gerichtet gewesen (49,8 Prozent) - verglichen mit jedem sechsten in der akuten und nur jedem zwanzigsten in der latenten Krisenphase (16,2 Prozent bzw. 4,9 Prozent). Die Krisennachbereitung hat somit zu einem erheblichen Teil unternehmensintern stattgefunden. Demgegenüber fällt in der *potentiellen Krisenphase* der hohe Anteil an Empfängern aus dem Bereich „Political Relations“ auf. Jeder dritte Kommunikationsvorgang richtete sich an dieses Segment (35,4 Prozent). Den Zusammenhang zwischen den Empfängern der Unternehmenskommunikation und den Krisenphasen veranschaulicht Abbildung 6 auf der folgenden Seite. Für die kommunikative Frühwarnung in der latenten Krisenphase implizieren diese Befunde zweierlei. Zum einen waren geplante Gesetzesänderungen und Verordnungen zum Nachteil des Unternehmens Gegenstand intensiver Kommunikation mit den betreffenden Zielgruppen (z.B. Politiker und Behördenvertreter). Zum anderen wurden bei Bürgerinitiativen, Mitarbeitern und Marktpartnern (wie Kunden und Lieferanten) Kommunikationschancen in der potentiellen Krisenphase vertan. So haben beispielsweise Bürgerinitiativen knapp 40 Prozent ihrer Aktionen vorher angekündigt (38,5 Prozent). Trotzdem wurden nur knapp 10 Prozent aller Kommunikationsvorgänge in der latenten Krisenphase mit diesem Segment abgewickelt (9,8 Prozent). Ähnliches gilt für die beiden anderen Zielgruppen. Sicherlich wurden diese Empfänger auch indirekt über die Massenmedien erreicht. Dennoch dürfte die Massenkommunikation den individuellen, persönlichen Kontakt mit den Zielgruppen kaum ersetzen können.

Abbildung 6: Zusammenhang zwischen den Empfängern der Unternehmenskommunikation und den Krisenphasen



Quelle: Eigene Darstellung.

4. Chancen und Grenzen von Frühwarnsystemen in der internen und externen Unternehmenskommunikation

Die empirischen Befunde zu den 96 Krisenfällen und 480 Kommunikationsvorgängen haben deutlich gemacht, daß zumindest ein Teil der Unternehmenskrisen in der latenten Krisenphase durch Frühwarnsysteme erkannt werden konnte (15,6 Prozent). Bei immerhin 9,4 Prozent aller untersuchten Krisenfälle wurde der Übergang in die akute Krisenphase vermieden. Sicherlich kann dieser „Erfolg“ nicht zwangsläufig den Frühwarnsystemen des Unternehmens und der anschließenden Krisenvermeidung zugeschrieben werden. So haben möglicherweise Bürgerinitiativen angekündigte Aktionen von sich aus im letzten Moment doch nicht durchgeführt oder Politiker geplante Gesetzesänderungen aus Wahlkampfüberlegungen letztlich nicht realisiert. Dennoch unterstreichen die Befunde, auf welche Chancen Unternehmen in der latenten Krisenphase verzichten, wenn sie keine oder lediglich suboptimale Frühwarnsysteme im Einsatz haben.

Gleichwohl sollten auch die Grenzen der kommunikativen Frühwarnung nicht verkannt werden. Erstens haben die empirischen Befunde gezeigt, daß sich bei weitem nicht alle Unternehmenskrisen durch „schwache Signale“ ankündigen. Zweitens muß bezweifelt werden, daß die Entscheidungsträger - angesichts ihrer beschränkten Informationsaufnahme- und Informationsverarbeitungskapazität - die Vielzahl an „schwachen Signalen“ tatsächlich wahrnehmen und diese adäquat verarbeiten können. Drittens kann auch das umfassendste Frühwarnsystem nicht alle potentiellen „Krisenherde“ abdecken. Stets werden Diskontinuitäten auch in völlig neuen Bereichen entstehen, für die bisher keine Indikatoren formuliert wurden. Frühwarnsysteme in der internen und externen Unternehmenskommunikation können daher das Krisenmanagement zwar sinnvoll ergänzen, dieses aber keineswegs ersetzen. Auch das beste kommunikative Frühwarnsystem kann nicht immer verhindern, daß der Krisenprozeß in die akute Krisenphase übergeht und damit die Krisenbewältigung an die Stelle der Krisenerkennung und Krisenvermeidung tritt.

Literatur

- Albach, H.:** Kampf ums Überleben: Der Ernstfall als Normalfall für Unternehmen in einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung, in: H. Albach, D. Hahn, P. Mertens (Hrsg.), Frühwarnsysteme, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 49. Jahrgang (1979), Ergänzungsheft 2, S. 9-22.
- Ansoff, H. I.:** Managing Surprise and Discontinuity: Strategic Response to Weak Signals, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 28. Jahrgang (1976), S. 129-152.
- Ansoff, H. I.:** Strategic Issue Management, in: Strategic Management Journal, Volume 1 (1980), Number 1, S. 131-148.
- Apitz, K.:** Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Frankfurt am Main, Wiesbaden, 1987.
- Beger, R. / Gärtner, H.-D. / Mathes, R.:** Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategien, Instrumente, Wiesbaden, Frankfurt am Main, 1989.
- Bötzel, S.:** Diagnose von Konzernkrisen, Köln, 1993.
- Brandt, U.:** Krisenmanagement: In Sekunden zerstört, in: Wirtschaftswoche, 52. Jahrgang (1998), Heft 45 (29. Oktober), S. 156-160.
- Felscher, K.:** Krisenursachen und rechnungsgestützte Früherkennung: Die Eignung ausgewählter Subsysteme des Rechnungswesens zur Diagnose von Gefährdungstatbeständen, Pfaffenweiler, 1988.
- Förch, J.:** Krisen-PR: Das Schleudertrauma, in: PR-Magazin, 29. Jahrgang (1998), Heft 1 (Januar), S. 18-20.
- Grenz, T.:** Dimensionen und Typen der Unternehmenskrise: Analysemöglichkeiten auf der Grundlage von Jahresabschlußinformationen, Frankfurt am Main, Bern, New York, Paris, 1987.
- Hauschildt, J.:** Aus Schaden klug, in: Managermagazin, 13. Jahrgang (1983), Heft 10 (Oktober), S. 142-152.
- Hauschildt, J.:** Unternehmenskrisen - Herausforderungen an die Bilanzanalyse, in: J. Hauschildt (Hrsg.), Krisendiagnose durch Bilanzanalyse, Köln, 1988, S. 1-16.
- Hauser, M.:** Unternehmenskrisen, in: WISU - Das Wirtschaftsstudium, 17. Jahrgang (1988), Heft 2, S. 77-78.
- Holzmüller, H. H. / Schuh, A.:** Skandal-Marketing: Zur Typologisierung, Messung und Bewältigung medieninduzierter Krisen von Organisationen, in: H. Frank, G. Plaschka, D. Rössl (Hrsg.), Umweltdynamik: Beiträge aus wirtschaftlicher und rechtlicher Sicht, Wien, 1988, S. 17-47.
- Köcher, A. C.:** Management von Public Relations: Ein integrales Konzept - Basierend auf einer empirischen Studie bei Schweizer Publikumsgesellschaften, Bamberg, 1991.

- Krummenacher, A.:** Krisenmanagement: Leitfaden zum Verhindern und Bewältigen von Unternehmenskrisen, Zürich, 1981.
- Krystek, U.:** Unternehmungskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden, 1987.
- Krystek, U. / Müller-Stewens, G.:** Frühaufklärung für Unternehmen: Identifikation und Handhabung zukünftiger Chancen und Bedrohungen, Stuttgart, 1993.
- Lasswell, H. D.:** The Structure and Function of Communication in Society, in: W. Schramm / D. F. Roberts (Hrsg.), The Process and Effects of Mass Communications, Urbana, 1971, S. 84-99.
- Leker, J.:** Fraktionierende Frühdiagnose von Unternehmenskrisen: Bilanzanalysen in unterschiedlichen Krisenstadien, Köln, 1993.
- Liebl, F.:** Issues Management: Bestandsaufnahme und Perspektiven, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jahrgang (1994), Heft 3, S. 359-383.
- Linden, F. A.:** Daimler-Benz: Auf der Kippe, in: Managermagazin, 27. Jahrgang (1997), Heft 12 (Dezember), S. 14-16.
- von Löhneysen, G.:** Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmungskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, Göttingen, 1982.
- Maasmeier, M.:** Externes Krisenmanagement: Charakterisierung der Anforderungen, Funktionen und Voraussetzungen eines erfolgreichen externen Krisenmanagements in mittelständischen Unternehmen, München, 1987.
- Mag, W.:** Kommunikation, in: E. Grochla (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, zweite, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1980, Sp. 1031-1040.
- Müller, L.:** Der Fall Daimler-Benz und die A-Klasse: Außer Spesen - nichts gewesen?, in: G. Bentele / L. Rolke (Hrsg.), Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft: Casestudies aus der PR-Praxis, Berlin, 1998, S. 111-135.
- Müller, R.:** Mängel des betrieblichen Krisenmanagements, in: Management Zeitschrift, 52. Jahrgang (1983), Nr. 11, S. 407-412.
- Müller, R.:** Krisenmanagement in der Unternehmung: Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main, Bern, New York, 1986.
- Pohl, H.:** Krisen in Organisationen: Eine explorative Untersuchung mit Hilfe empirischer Fallstudien, Mannheim, 1977.
- Preissner, A.:** Unternehmen: Jäger und Gejagter, in: Managermagazin, 25. Jahrgang (1995), Heft 10, S. 88-102.
- Röthig, P.:** Organisation und Krisenmanagement: Zur organisatorischen Gestaltung der Unternehmung unter den Bedingungen eines Krisen-Management, in: Zeitschrift für Organisation, 45. Jahrgang (1976), Heft 1, S. 13-20.

- Schweiger, G. / Schwarz, H.:** Kommunikation im Markt, in: C. G. Hoyos, W. Kroeber-Riel, L. von Rosenstiel, B. Strümpel (Hrsg.), Grundbegriffe der Wirtschaftspsychologie: Gesamtwirtschaft - Markt - Organisation - Arbeit, München, 1980, S. 365-377.
- Stahle, W. H.:** Krisenmanagement, in: W. Wittmann, W. Kern, R. Köhler, H.-U. Küpper, K. v. Wysocki (Hrsg.), Handwörterbuch der Betriebswirtschaftslehre, fünfte, völlig neu gestaltete Auflage, Stuttgart, 1993, Sp. 2452-2466.
- Töpfer, A.:** Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge, Neuwied, Kriftel, 1999.
- Winterling, K.:** Risiken in Unternehmen erkennen, verhindern, bewältigen, in: Management Zeitschrift, 58. Jahrgang (1989), Heft 11, S. 30-33.
- Witte, E.:** Die Unternehmenskrise - Anfang vom Ende oder Neubeginn?, in: R. Bratschitsch, W. Schnellinger (Hrsg.), Unternehmenskrisen - Ursachen, Frühwarnung, Bewältigung, Stuttgart, 1981, S. 7-24.