

*Working Papers*



Technische Hochschule  
Ingolstadt

*Zukunft in  
Bewegung*



*Prof. Dr. Michael Jünger,  
Prof. Dr. Johanna Anzengruber,  
Stephanie Lang*

## ***Krisenmanagement im Unternehmen – eine mehrdimensionale Betrachtung***

### ***Abstract***

Krisen stellen Unternehmen auf die Probe. Entscheidungen sind unter Zeitdruck, Informationsasymmetrie und unter erhöhter öffentlicher Aufmerksamkeit zu treffen. Um auch unter diesen Rahmenbedingungen handlungsfähig zu bleiben, muss das Management in der Krise über bestimmte Kompetenzen verfügen, die entlang des Krisenverlaufs unterschiedliche Ausprägungen aufweisen. Der vorliegende Artikel schafft erste Erkenntnisse über den Bedarf von Kompetenzen entlang der Krisenphasen. Er erweitert durch eine empirische Transferleistung aus der klassischen Kompetenzforschung das bisherige Verständnis, reichert die Ergebnisse mit einer Diskussion um Wertehaltungen in der Krise an und verknüpft sie mit Aspekten der Kommunikation. Der Artikel schließt mit einer Zusammenführung von Kompetenz und Kommunikation im Verlauf einer Krise ab und legt damit den Grundstein für weitere Forschungsarbeit.

### ***Key Words:***

Krisenmanagement, Krise, Krisenphasen, Management, Kompetenz, Kompetenzmanagement, Werte, Kommunikation, Unternehmenskommunikation

# Krisenmanagement im Unternehmen – eine mehrdimensionale Betrachtung

## 1. Einleitung

Nahezu täglich berichten die Medien über Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Organisationen, die durch eigenes Verschulden oder externe Beeinflussung in eine Krisensituation geraten. Das Institut für Krisenforschung, ein Spin-Off der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, untersucht seit 1984 diese Krisenfälle insbesondere im deutschsprachigen Raum. Dabei werden jährlich zwischen 220 und 260 kritische Krisensituationen verzeichnet, die national oder international Beachtung finden. Da die Schwelle, etwas als Krise zu bezeichnen, heute deutlich niedriger geworden ist, mag dieser Wert als zu gering erachtet werden (vgl. Bülow 2011). Verdeutlicht man sich aber beispielsweise die noch gut im Gedächtnis verankerten Unternehmenskrisen von Müller-Brot, Schlecker und manroland, so waren alleine bei diesen drei Unternehmen einige tausend Arbeitsplätze in Deutschland gefährdet und sind teils verloren. Das wirtschaftliche und gesellschaftliche Ausmaß wird schnell erkennbar.

Auch wenn die Anzahl der Krisenfälle rückläufig ist, wächst der Kommunikationsaufwand pro Krisenfall (vgl. Roselieb/Dreher 2008, 5). Das bedeutet, dass zwar über weniger Krisensituationen in Unternehmen berichtet wird, dafür allerdings die Berichterstattung, bedingt durch die neuen Medien und den technologischen Fortschritt in der Verbreitung von Nachrichten, kontinuierlich ansteigt.

Eine weitere bedeutsame Feststellung in diesem Zusammenhang ist, dass immer wieder die gleichen Fehler bei der Bewältigung von Krisen gemacht werden, obwohl sich die Krisentypen seit Beginn der Aufzeichnungen kaum verändert haben (vgl. Roselieb/Dreher 2008, 5). Dies lässt den Schluss zu, dass Unternehmen sich teils der Auswirkungen einer Krise auf den eigenen Erfolg und Fortbestand nicht immer ausreichend bewusst sind und sich deshalb nur unzureichend auf den Eintritt eines Krisenfalls vorbereiten. Zudem stellt sich die Frage, weshalb eigenes oder fremdes fehlerhaftes Verhalten in einem Krisenfall über die Zeit nicht zu höheren Lerneffekten führt und sich dieselben, oder zumindest ähnlich gelagerte Fehler im Krisenmanagement wiederholen.

Aus diesem Grund widmet sich dieser Beitrag dem unternehmerischen Krisenmanagement. Im Mittelpunkt stehen dabei die für die Krisenbewältigung notwendigen Kompetenzen des Managements sowie die Krisenkommunikation als Erfolgsfaktor im Krisenfall. Die Aufarbeitung erfolgt theoretisch mit einer empirischen Untermauerung der Ergebnisse.

## 2. Theoretische Grundlagen zum Krisenmanagement

Im Folgenden wird eine generelle Typisierung, Systematisierung und Diskussion der Wissenschaftsdisziplin des Krisenmanagements (Kapitel 2) vorgenommen. Die anschließenden Kapitel beschäftigen sich mit der notwendigen Kompetenz des Managements im Krisenverlauf (Kapitel 3) sowie mit der Krisenkommunikation (Kapitel 4) im Krisenfall.

Der gewählte Ansatz zur Evaluation von Kompetenz in der Krise basiert auf strukturierten Interviews mit Krisenmanagern und soll die bestehende Wissensbasis in diesem Bereich erweitern. Ein Ausblick für weitere Forschungsarbeiten mit dem Ziel der vertieften Aufarbeitung des Zusammenspiels zwischen den Disziplinen Krisenmanagement, Unternehmenskommunikation und Kompetenzentwicklung wird in der Schlussbetrachtung (Kapitel 5) aufgezeigt.

## **2.1. Definition und Abgrenzung einer Krise**

Die Abgrenzung der Begrifflichkeit Krise stellt eine notwendige vorbereitende Maßnahme dar. James/Wooten (2005, 142) sprechen von einer Krise als:

„Any emotionally charged situation that, once it becomes public, invites negative stakeholder reaction and thereby has the potential to threaten the financial well-being, reputation, or survival of the firm or some portion thereof.“

Nicht nur das Unternehmen selbst, sondern auch seine Umwelt kann geschädigt werden. Krisen können plötzlich oder schleichend, über Zeit und Instanzen hinweg, entstehen (vgl. Pearson/Clair 1998, 59). James/Wooten (2005, 143) weisen des Weiteren darauf hin, dass im Falle einer nicht mehr umkehrbaren Krise, die Verantwortung des Eintretens der mangelnden Kompetenz der Firmenführung zugeschrieben wird.

Um sich anbahnende, in einem komplexen und dynamischen Umfeld eingebettete Krisensituationen erfolgreich zu managen und die Handlungsfähigkeit im Unternehmen zu behalten, unterscheidet die Literatur zwei wesentliche Konzepte, das des Krisenmanagements und das der Krisenführung (vgl. James/Wooten 2005, 149f). Während das Krisenmanagement sich auf den Ablauf der Krise erstreckt und auf die Krisenkommunikation fokussiert, ist die Krisenführung mit dem Gestalten des Kontextes, Krisenausmaßermittlung, heutigen und zukünftigen Implikationen aus dem entstandenen Schaden für das Unternehmen und das Umfeld sowie das Erschaffen von Verbesserungsmöglichkeiten beschäftigt. Der Unterschied manifestiert sich auch in den verantwortlichen Rollen - der des Krisenmanagers und der des Krisenintreprenuers (vgl. Bernkopf 2007). Grundsätzlich sind Unternehmenskrisen damit eine große Herausforderung an das Management, da es unter einem erheblichen Zeitdruck und einer erhöhten Aufmerksamkeit agieren muss.<sup>1</sup> Aus diesem Grund widmet sich Kapitel 3 dieses Beitrags explizit dem Thema der Handlungskompetenz in den Krisenphasen.

## **2.2. Krisenarten und deren Entstehung**

Unternehmenskrisen werden in der Literatur in verschiedene Kategorien eingeteilt. Herbst (1999, 6) differenziert vereinfacht in interne und externe Unternehmenskrisen. Eine interne Unternehmenskrise wurde durch das Unternehmen selbst verursacht und ist beispielsweise auf Fehlentscheidungen des Managements, mangelhafte Produktionsergebnisse,

---

<sup>1</sup> Krisen führen für einen bestimmten Zeitraum zumeist zu einem besonders hohen Maß an öffentlicher Aufmerksamkeit und Informationsbedürfnis der Interessensgruppen eines Unternehmens (vgl. Mast 2008, 373; Baumgärtner 2005, 121).

Liquiditätsengpässe, fehlende Innovationskraft oder Strategie- und Organisationsdefizite zurückzuführen. Die Ursache einer externen Unternehmenskrise liegt dagegen außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens. Als Krisenquellen können externe Instanzen wie der Gesetzgeber, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber oder der Wettbewerb angeführt werden (vgl. Herbst 1999, 6). Externe Ereignisse bzw. Entscheidungen beeinflussen Unternehmen negativ, obwohl es für den Ursprung der Krise nicht verantwortlich ist.

Pentzold (2010, 21) differenziert insbesondere nach zeitlichen Kriterien, nach den Krisenursachen und der Verschuldung der Krise. Eine Verbindung mit Rusinger/Jorzik (2008, 289) ermöglicht eine Spezifizierung der Krisenursachen als Technikkrise, Produkt- und Produktionskrise sowie einer Bestandskrise. Technikrisiken finden ihre Ursache dabei in Unfällen, Störfällen und Katastrophen, welche eine Gefährdung für Mensch und Umwelt darstellen. Produkt- und Produktionsrisiken sind dagegen auf mangelhafte Produkte bzw. Produktionsverfahren zurückzuführen. Auch gesundheitliche Risiken sind hier zu beachten. Bestandsrisiken sind aufgrund drohender Insolvenz und Liquiditätsverlust aus finanzwirtschaftlicher Perspektive relevant, aber auch bei feindlichen Übernahmen eines Unternehmens bzw. ähnlich gelagerten Strukturveränderungen. Zur weiteren Vertiefung der verschiedenen Krisenarten wird auf entsprechende Literatur verwiesen (vgl. u.a. Coombs 2009, Mast 2008, Bentele/Janke 2000).

### **2.3. Krisenphasen und -ablauf**

Eine Krise kann üblicherweise in schematische Phasen eingeteilt werden. Die Systematisierung reicht dabei vom 3-Phasen Modell (vgl. Mast 2010, 381) über Modelle mit 4-Phasen (vgl. Bassen/Zöllner 2005, 492) bis zum komplexeren 5-Phasen Modell (vgl. Pentzold 2012, 22). Kritisch zu bewerten sind dabei insbesondere Modelle, die erst bei Eintritt einer Krise beginnen, da Sie eine Krisenprävention außer Acht lassen (vgl. Iburg/Oplesch, 2001, 222). Zudem können sich Krisen trotz schematisch ähnlichem Ablauf in ihrem Verlauf, Dauer und den Konsequenzen stark unterscheiden (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 63).

Hier spielt nicht zuletzt die Reaktion von Stakeholdern und der Medien eine wesentliche Rolle (vgl. Köhler 2006, 27). Für den vorliegenden Beitrag und damit als Forschungsbasis dient das Phasenmodell von Ditges/Höbel/Hofmann (2008, 17). Das Modell unterteilt eine Krise in fünf Phasen:

- Phase 0: Krisenprävention (nicht Krisenbestandteil, aber elementar)
- Phase 1: Krisenentstehung
- Phase 2: Krisenerkennung (Früherkennung, -warnung, -aufklärung)
- Phase 3: Krisenbearbeitung (Schadensbegrenzung)
- Phase 4: Krisenlösung (Neustart)
- Phase 5: Krisennachbetrachtung (Chancen erkennen, Lernen aus der Krise)

Eine Krisenprävention gilt dabei nicht als Bestandteil einer Krise, ist jedoch ein elementarer Punkt im Vorfeld und wird daher als Phase 0 bezeichnet. In Phase 1, der Krisenentstehung

findet die Krise ihren originären Ursprung. Durch geeignete Systeme der Risikoidentifikation<sup>2</sup> werden erste Anzeichen einer Krise systematisch erkannt und erfasst (Phase 2). In der Krisenbearbeitung (Phase 3) steht die Schadensbegrenzung mittels geeigneter Maßnahmen im Vordergrund. Phase 4 wird als Krisenlösung bezeichnet, in der beispielsweise Umstrukturierungen oder ein strategischer Neustart versucht werden. Abschließend soll in der Krisennachbetrachtung aus der Krise gelernt und sich ergebende Chancen erkannt werden (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 17).

### **3. Kompetenzen in der Krise**

Auch wenn der Verlauf einer Krise situationsabhängig und teils nur schwer vorhersehbar ist, gibt es eine Reihe an Kompetenzen, die das Management besitzen sollte, um im Krisenverlauf handlungsfähig zu sein und zu bleiben. Die folgenden Abschnitte beschäftigen sich theoretisch mit diesen Kompetenzen und erweitern die heutige Wissensbasis empirisch.

#### **3.1. Analyse und Evaluation der Krisenkompetenzen**

In Krisenzeiten sind Manager oftmals gezwungen, ohne ausreichendes Training Situationen zu meistern, die teils außerhalb ihrer persönlichen Kompetenzen liegen, sie überfordern oder die nicht mit ihren Werten im Einklang stehen. In den seltensten Fällen können sie auf Erfahrungen in ähnlichen Situationen zurückgreifen. Dies erschwert das Erfassen und Bewältigen der Vorgänge während einer Krise zusätzlich. Zudem erläutert Anderson in ihrer 2007 veröffentlichten Studie, dass nicht alle Mitarbeiter für das Management einer Krisensituation geeignet sind (vgl. Anderson 2007, 19).<sup>3</sup> Eine weitere Limitierung bildet die Tatsache, dass Unternehmen von Krisen anderer nur bedingt oder nur mit sehr großem Aufwand lernen können, da die bisherigen Erkenntnisse aufgrund der Einzelereignisse oft zu wenig verallgemeinerbar sind (vgl. Argote/Miron-Spektor 2011, 10). Es kommt dadurch zu Unsicherheit über die effektive und effiziente Wahl der Herangehens- und Handlungsweise und zu Unsicherheiten im Umgang mit Informationsunvollständigkeit. Es herrscht Zeitdruck bei der Entscheidungsfindung (vgl. Anderson 2007, 7). Es wird deutlich, dass das Management in der Krise über bestimmte Kompetenzen verfügen muss, um auch im Ausnahmezustand handlungsfähig zu bleiben.

Um eine Aussage über die Art und Ausprägung der notwendigen Kompetenzen in Krisen zu ermöglichen, wurde ein transformatorischer Ansatz durch die Übertragung der Erkenntnisse aus der klassischen Kompetenzforschung auf den Krisenfall gewählt. Dazu wurden Interviews mit Krisenmanagern aus unterschiedlichen Branchen innerhalb Deutschlands geführt. Deren Einschätzungen sind im Folgenden zu einem erweiterten Modell zusammengefasst, das seinen Ursprung in der Forschungsarbeit der Autoren Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) findet. Laut diesen Forschern liegt das Ziel der Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen darin, die Disposition zur Selbstorganisation zu behalten bzw. wieder zurück zu

---

<sup>2</sup> Frühwarn-, Früherkennungs- und Frühaufklärungssysteme werden in aktueller Literatur auch als „Instrumente der Risikoidentifikation“ für Unternehmen bezeichnet (vgl. Fischer/Möller/Schultze 2012, 493).

<sup>3</sup> Auch wenn jemand als Experte in seinem Gebiet gilt, muss er noch kein guter Krisenmanager sein. Anzumerken ist zudem, dass bei der Rekrutierung von Mitarbeitern heute auf diesen Aspekt kaum ein Augenmerk gelegt wird, jedoch kann eine falsche Einschätzung schwere Folgen haben.

erlangen (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, XI). Dies trifft genau den Kern einer Krise. In Krisen ist die Leistungsfähigkeit reduziert. Es gilt daher, die Handlungsfähigkeit in unvorhersehbaren Situationen, wie es Krisen sind, offenkundig aufrecht zu erhalten und damit nachvollziehbar „darstellbar“ zu machen.

### 3.1.1. Handlungsfähigkeit und -bereitschaft

Die Handlungskompetenz bedingt zwei grundlegende Elemente: die Handlungsfähigkeit und -bereitschaft. Die Handlungsfähigkeit ist wiederum ein Konstrukt aus Wissen, Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und ihrer Umsetzung. Die Handlungsbereitschaft umfasst Motive und Einstellungen sowie Werthaltungen (vgl. Plath 2002, 524). Kompetenz und Verantwortlichkeit werden erst durch das Zusammenwirken zwischen Handlungsfähigkeit und Handlungsbereitschaft im sozialen und ökonomischen Kontext erschaffen (vgl. Plath 2002, 524). Dadurch ergeben sich zwei wichtige Fragen:

- Welche Kompetenzen sind für die Handhabung der Krisensituation in den jeweiligen Krisenphasen relevant?
- Welche Werthaltungen sind mit Krisen verbunden bzw. zielführend?

Die heutige spärliche Literatur zum Thema Krisenkompetenz basiert vor allem auf zwei Modellen, dem von James/Wooten (2005) und dem von Anderson (2007). Das erstgenannte beruht auf sechs Kompetenzen. Als grundlegende Basiskompetenz wird dabei die Erzeugung, das Managen und der Erhalt von Vertrauen der Kunden, Mitarbeitern und der Bevölkerung in das Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen angeführt. In weiterer Folge sind für die Krisenführung Kompetenzen, wie die Erschaffung eines positiven, neuen Corporate Mindsets, die Identifizierung von Firmenschwachstellen, rasche aber überlegte Entscheidungsfindung, mutige, opportunitätssteuernde, optimistische, proaktive Handlungssetzung, das Lernen aus den Krisenerfahrungen und die Führung während der Krise von Bedeutung (vgl. James/Wooten, 2005, 145). Als weiteres Ergebnis heben James/Wooten in ihrer Arbeit hervor:

“Our fundamental assumption is that crisis leadership is more than managing corporate communications and public relations (PR) during crisis. Communication and PR activities are necessary but insufficient approaches to leading an organization through crisis.”  
(James/Wooten 2005, 142)<sup>4</sup>

Anderson (2007, 7f) beschreibt als essentielle Kompetenzen, die Krisenteammitglieder aufweisen müssen, neben technischen Kompetenzen, insbesondere sieben nicht-technische Kompetenzen. Diese sind die Informationssammlung, kreatives und innovatives Denken, Teamarbeit, Lernen, Entscheidungsfindung und -beurteilung, Einschätzung der Situation und Selbstvertrauen. Hierbei zugehörig ist auch deren Integration und Institutionalisierung im Unternehmen. Die Erlangung der nicht-technischen Kompetenzen ist deshalb so wichtig,

---

<sup>4</sup> Die Autoren dieses Artikels folgen dieser Annahme und stellen eine grundlegende Verknüpfung zwischen Kompetenz und Kommunikation her.

da ohne sie Mitglieder immer wieder in ihre routinierten Abläufe verfallen, die aber in Krisenzeiten außer Kraft sind.

Beide Modelle sind jedoch nicht genau auf die Phasen der Krisenbewältigung ausgelegt, was ihren Einsatz in akuten Krisenfällen nur undifferenziert möglich macht. Das ist der Grund für die nachfolgende Forschung bezüglich des Bedarfs an Kompetenzen entlang der Krisenphasen.

### 3.1.2. Kompetenzkategorien und Erkenntnisse der empirischen Evaluation

Um der vorgenannten Kritik entgegenzuwirken, wird eine differenziertere Betrachtung entlang der Krisenphasen, basierend auf dem Kompetenzmodell von Heyse/Erpenbeck (2004), angestellt. Das Modell von Heyse/Erpenbeck entstammt originär der klassischen Kompetenzforschung. Heyse/Erpenbeck (2004, XXI) gliedern Kompetenzen in vier Kategorien, welche im weiteren Verlauf entlang der Krisenphasen auf ihre Nützlichkeit hin untersucht werden.

Die Kategorien sind:

- personale (P),
- aktivitätsbezogene (A),
- sozial-kommunikative (S) Kompetenzen und
- Methoden- und Fachkompetenzen (F)<sup>5</sup>

Zur empirischen Untermauerung der Übertragbarkeit von Kompetenzen in Krisensituationen wurden Interviews mit sechs deutschen langjährigen Krisen- bzw. Turnaroundmanagern bezüglich der Wichtigkeit von Kompetenzen in den unterschiedlichen Krisenphasen geführt. Diese Manager wiesen ein Minimum von acht Jahren expliziter Arbeit mit Unternehmen in Krisensituationen auf. Als Untersuchungsmethodik wurde die Case Study Methode nach Yin (vgl. Yin 1989), ein sozialwissenschaftlicher Ansatz zur systematischen Auswertung qualitativ vorliegender Informationen mit dem Ziel der Theoriegenerierung, gewählt.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Personale Kompetenzen umfassen die Fähigkeit des selbstorganisierten, selbstreflexiven eigenen Handelns, dessen kritische Hinterfragung sowie die Möglichkeit, produktive und kreativitätsfördernde Einstellungen, Wertehaltungen und Ideale zu entwickeln (P). Aktivitätsbezogene Kompetenzen ermöglichen es aktiv und willensstark die erzielten Ergebnisse umzusetzen (A) (vgl. Erpenbeck 2012, 19). Wunderer/Bruch sprechen hierbei auch von „Umsetzungskompetenz“. (vgl. Wunderer/Bruch 2000). Fachlich-methodische Kompetenzen basieren auf gutem fachlichem und methodischem Wissen, um Probleme schöpferisch bewältigen zu können. Dabei schließt Erpenbeck neben Sach- und Fachwissen auch interproirisierte, in Form eigener Emotionen und Motivationen angeeignete Regeln, Werte und Normen, wie auch eigene Erfahrungen ein (F). Sozial-kommunikative Kompetenzen umfassen schließlich die Fähigkeiten, Kommunikations- und Kooperationsprozesse auf interpersonaler bzw. interorganisationaler Ebene zu optimieren und damit Konfliktpotentiale zu minimieren (S) (vgl. Erpenbeck 2012, 19).

<sup>6</sup> Nach Yin sind Case Studies eine wirksame, wenngleich anspruchsvolle Methode zur Verbindung von Theorie und Praxis. Sie sind „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident and in which multiple sources of evidence are used.“ (Yin 1989, 23) Ihre Verwendung erlaubt dem Forscher komplexe soziale Ereignisse zu verstehen, ohne den ganzheitlichen Blick aufgeben zu müssen. Empirische Fallstudien sind damit weniger eine Methode an sich, als eine ganze Forschungsstrategie (vgl. Hartley 2004, 323), deren Ziel es ist, Hypothesen zu generieren und Theorien zu bilden (vgl. Patton/Appelbaum 2003, 67).

Unser Fallstudienansatz zeigt, dass die vier genannten Kompetenzkategorien in den verschiedenen Krisenphasen unterschiedliche Relevanz besitzen. Aufgrund der Stichprobengröße kann zwar keine Allgemeingültigkeit postuliert, aber Ansätze für eine neue Perspektive aufgezeigt werden. Als Phasenmodell wurde das in Abschnitt 2.3 bereits skizzierte Modell von Ditges/Höbel/Hofmann (2008, 17) zugrunde gelegt und entsprechend um die Kompetenzkategorien erweitert. Da sich der vorliegende Beitrag auf die Krisenkompetenzen zur Bewältigung einer Krise konzentriert, wurde das Modell auf die dafür vier relevanten Krisenphasen verkürzt.

Während Methoden- und Fachkompetenzen (F) durchgehend in allen Phasen benötigt werden - mit Schwerpunkten zu Beginn (Krisenerkennung) und am Ende (Krisennachbetrachtung) - werden aktivitätsbezogene Kompetenzen (A) vor allem in der Krisenbearbeitung und Krisenlösung benötigt. Personale Kompetenzen (P) haben hingegen ihren Schwerpunkt in der Krisenbearbeitungsphase. Sozial-kommunikative (S) sind in jeder Phase entscheidend.

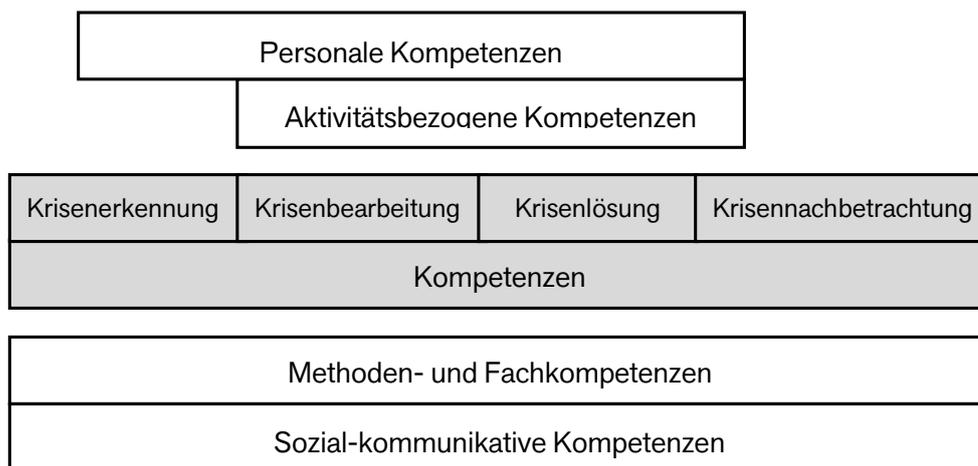


Abbildung 3-1 Kompetenzen im Krisenverlauf

### 3.2. Kompetenzen in den Krisenphasen

Im weiteren Verlauf werden die einzelnen Kompetenzen entlang der Krisenphasen näher betrachtet. Grundlage der Ausführungen sind die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung.

#### 3.2.1. Kompetenzen in der Krisenerkennung

Um eine Krise bewältigen zu können, muss sie zunächst von dem Unternehmen erkannt werden (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, 142). Die Krisensituation ist sachlich zu analysieren. Es gilt Schwachstellen zu identifizieren und einen Krisenplan mit klarer, aber flexibler Strategie sowie priorisierten Maßnahmen zu entwickeln. Ein Krisenteam muss dabei aus Führungspersönlichkeiten bestehen, denen intern und extern zugetraut wird, die Krise

bewältigen zu können. Diese Persönlichkeiten müssen neben gängigen Führungsaufgaben teils auch die Aufgabe eines Schlichters übernehmen und ein Gefühl von Sicherheit vermitteln. Die Einordnung und Bewältigung von Stresssituationen spielt dabei eine ebenso große Rolle wie die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuräumen, Erwartungen zu kommunizieren und flexibel auf Abweichungen zu reagieren. Motivation und gleichzeitiges Inspirieren stehen im Mittelpunkt. Die Führung von Krisenteams übersteigt oftmals wesentlich die Anforderung an herkömmliche Führungsaufgaben einer Führungskraft an Intensität und Geschwindigkeit.

In dieser Phase ist es daher besonders wichtig, die Situation und ihre Hintergründe zu verstehen. Hierfür werden ausgeprägte Methoden- und Fachkompetenzen (F), verbunden mit Marktkenntnis, Beurteilungsvermögen und ganzheitlichem Denken benötigt. Eine Herausforderung in dieser Phase bilden der Erhalt des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit (P), dass die Krise überstanden wird sowie die Entwicklung einer zielgerichteten Kommunikations- und Dialogfähigkeit (S) über den Krisenstatus und die Erwartungen.

### 3.2.2. Kompetenzen in der Krisenbearbeitung

In der Phase der Krisenbearbeitung steht die Schadensbegrenzung mittels Sofortmaßnahmen im Vordergrund (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 17; Clasen 1992, 235). Hier kommen erstmals die Aktivitätskompetenzen verstärkt zum Einsatz. Gestaltungswille, Entscheidungsfähigkeit, Ausführungsbereitschaft und Tatkraft (A), aber auch Projektmanagement (F) sind hier gefragt. Entscheidend ist dabei der Aufbau von Stärke im ergebnisorientierten Handeln. Entscheidungen werden in dieser Phase schnell und basierend auf Erfahrung und Intuition getroffen, wobei Implikationen der Entscheidungen berücksichtigt werden. Das Initiieren und Gestalten eines pro-aktiven Beziehungsmanagements (S) mit den verschiedenen Stakeholdern (z.B. Lieferanten, Kunden, Gesetzgebern, Verbänden, Medien) ist unerlässlich, um Einfluss nehmen zu können, Konsens zu erzielen und Konflikte zu beseitigen.

Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit sowie der Mut des Krisenteams werden auf die Probe gestellt. Es gilt daher mit Stärke, Selbstvertrauen, klaren Zielsetzungen und Missionen zu punkten sowie die Verantwortung für Risiken aktiv zu kommunizieren und zu übernehmen. Ein Klima der Offenheit und eine realistisch optimistische Haltung, gepaart mit einem Gefühl der Zuverlässigkeit (P), werden erwartet. Das entstehende Gefühl der Sicherheit und Hoffnung ist vor allem für die Betroffenen der Krise und ihr Umfeld wichtig. Darüber sollte die Kommunikationskompetenz (S), die sich in der Art der Gesprächsführung und Offenheit der Kommunikation zeigt, den Aktivitäten Gewicht verleihen, um eine standfeste Haltung zu vermitteln und damit das Vertrauen der Stakeholder zu gewinnen bzw. zu festigen.

### 3.2.3. Kompetenzen in der Krisenlösung

Ditges/Höbel/Hofmann (2008, 17) sehen in der Phase der Krisenlösung den eigentlichen Neustart für ein Unternehmen. Eine Restrukturierung und mögliche Sanierung bilden hierzu

oftmals die Grundlage.<sup>7</sup> Zusätzlich zu den Kompetenzen, die in der Krisenbearbeitungsphase hervorzuheben sind, sind hier vor allem Kompetenzen wie die Generierung neuer Impulse und eine hohe Innovationsfähigkeit (F) von Relevanz. Aber auch Beharrlichkeit, Belastbarkeit (A) und Disziplin (P) sind notwendige Kompetenzen, um die Umsetzung der Sanierungsmaßnahmen zu ermöglichen. Reflexion und Lernfähigkeit (F) helfen zusätzlich, Lösungen in der Krise zu erarbeiten und zu implementieren.

#### 3.2.4. Kompetenzen in der Krisennachbetrachtung

Um die Implementierungsfortschritte vereinbarter Zielsetzungen auch sichtbar zu machen und gegebenenfalls rechtzeitig bei Abweichungen Gegenmaßnahmen einleiten zu können, sind in der letzten Phase Lernfähigkeit (F), kombiniert mit Marktkenntnis (F), wichtige Kompetenzen. Die Risiken des Handelns werden dabei nicht außer Acht gelassen. Die Kommunikation wird in bestimmten Abständen mittel- bis langfristig an die Stakeholder weiter betrieben, um die Glaubwürdigkeit der Veränderungen (P) und damit das Vertrauen (S) in das Unternehmen wieder herzustellen.

### 3.3. Wertehaltungen des Managements

Widmen wir uns jetzt der zweiten Fragestellung, welche Wertehaltungen mit Krisen verbunden bzw. in Krisen zielführend sind.

Werte ermöglichen Handeln in eine Zukunft hinein, die nicht klar vorgezeichnet ist. Werte ermöglichen erst Handeln unter Handlungsunsicherheit. Krisenmanagement erfolgt eben gerade in Zeiten großer Unsicherheit. Oftmals führt die Labilisierung von alten und sonst stabilen Werten in unstillen Zeiten zur Annahme von neuen Handlungs- und Wertevorstellungen. Erst verinnerlichte Werte sind als Emotion und Motivation handlungsleitend (vgl. Erpenbeck/Brenninkmeyer 2007, 251ff). Daher ist es von großer Bedeutung, die Werte und Wertevorstellungen mit dem Krisenteam in regelmäßigen Abständen zu erörtern, zu reflektieren und eigene Werte bewusst ausprägen und zu leben. Denn schließlich entscheiden auch die Verhaltensart und die Werte eines Menschen, ob ein Mitglied eines Krisenteams mit den Anforderungen, die eine Krisensituation mit sich bringt, besser oder schlechter umgehen kann. Auch die Zusammensetzung des Teams ist dafür ein wichtiger Eckpfeiler. Erpenbeck/Brenninkmeyer (2007, 256) unterscheiden in diesem Zusammenhang vier Basiswerte:

- körperlicher, geistiger, ästhetischer Genuss
- ökonomischer, materieller und ideeller Nutzen
- gruppenbezogene, ethische, allgemeinmenschliche Gleichheit und
- strukturelle, aufstiegsorientierte, politische Führung<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Legt man den lateinischen Begriff „sanare“ (deutsch: Sanierung) zugrunde, ist darunter „gesund“, „heilen“ oder „wieder leistungsfähig gestalten“ zu verstehen (vgl. Burger 1988, 11). Krystek/Moldenhauer (2007, 140) übertragen dies auf eine Krisensituation und verstehen unter Sanierung den Weg aus der Krise.

<sup>8</sup> „Alle selbstorganisierten geistigen oder physischen Handlungen setzen Werte voraus, in einer als Emotionen und Motivationen angeeigneten Form“ (Erpenbeck/Brenninkmeyer 2007, 256). Es werden Genußwerte - die einem physischen oder geistigen Genuss - wie Freude, Zufriedenheit - schaffen, Nutzenswerte - wie Bildung, Wissen, Besitz, materielle Sicherheit -, ethische Werte - wie Beherrschtheit, Dankbarkeit, Ehrlichkeit - aber auch politische

Aus den Case Studies leiten sich im Wesentlichen zwei Werte ab. Erstens der Erhalt des ökonomischen, materiellen und ideellen Nutzens und zweitens die strukturelle, aufstiegsorientierte, politische Führung. Genusswerte und Gleichheit werden in diesen Zeiten in den Hintergrund gedrängt. Setzt man diese zwei Basiswerte mit den Reiss-Profilen (vgl. Reiss 2009) in Beziehung,<sup>9</sup> wird augenscheinlich, dass vor allem Werte, wie

- Ordnung, Anerkennung, Beziehung, Sparen
- genauso wie Macht, Unabhängigkeit, Wettbewerb und Status

im Vordergrund stehen. Auf diese gilt es in den jeweiligen Phasen der Krise zu achten und ihnen Gehör zu schenken. Jedoch verlangen Krisensituationen von Menschen oftmals, ihre eigentlichen Werte zurückzustecken bzw. sogar gegen diese zu handeln. Hierdurch kann ein innerer Konflikt entstehen. Es obliegt der Krisenführung, dies zu erkennen und dementsprechend Hilfestellung zu geben. Dieses Phänomen findet man sehr oft bei Krisenteammitgliedern, die noch wenig Erfahrung in Krisensituationen haben. Teammitglieder ohne Krisenmanagementenerfahrung erlernen die Prozeduren und Regeln zumeist aus Büchern oder Fachartikeln, ohne eine klare Vorstellung der tatsächlichen Situation zu haben. Diese Kenntnisse bringen sie dann in Verbindung mit ihrem Wissen, bisherigen Taten und Erfahrungen (vgl. Anderson 2007, 17ff; Ollis et al. 2006). Auf Basis dessen treffen sie Entscheidungen. Jedoch fehlen in der Regel die nötige Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Anders verhalten sich Experten. Diese können, durch ihr angesammeltes Wissen und ihren Erfahrungsschatz, intuitiv Lösungen erarbeiten (vgl. Fitts/Posner 1967). Ihre Aktionen und ihr Verhalten sind durch angenommene Schemen getrieben. Eine Gefahr bergen suboptimale Handlungsmuster des Krisenmanagements, die aus dem Rückgriff auf alte Erfahrungen resultieren, die in Nichtkrisenzeiten funktioniert haben.

---

Werte, die sich in Anerkennung, Ehre und Macht zeigen, unterschieden (vgl. Erpenbeck/Brenninkmeyer 2007, 256ff).

<sup>9</sup> Reiss beschreibt anhand von 16 Lebensmotiven, welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen (vgl. Reiss 2009). Je nach Ausprägung des einzelnen Motivs, ergibt sich ein individuelles Motivprofil.

## 4. Krisenkommunikation

Das Wissenschaftsgebiet der Krisenkommunikation hat bis heute nur wenig an anerkannten wissenschaftlichen Theorien hervorgebracht (vgl. Alaybeyoglu 2007, 11).<sup>10</sup> Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Krisenkommunikation häufig in praktischer Literatur thematisiert wird (vgl. Mast 2008, 371), eine wissenschaftliche Auseinandersetzung aber oftmals unterbleibt. Auch wenn James/Wooten bereits im Jahr 2005 auf den Zusammenhang zwischen der Krisenkommunikation der Unternehmen und der Kompetenz des Managements hingewiesen haben (vgl. James/Wooten 2005), so ist eine weitere Verknüpfung beider Disziplinen nur selten fundiert anzutreffen. Die nun folgenden Ausführungen widmen sich einer grundlagenschaffenden Einführung in die Kommunikation in Krisenfällen. Für eine tiefere Diskussion des Zusammenspiels von Kompetenz, Werte und Kommunikation im Krisenfall zu einem „Krisendreiklang“ bedarf es zuerst weiterer grundlegender Forschungsarbeit auf dem Gebiet der Krisenkommunikation. Erst im Anschluss können die in Kapitel 3 gewonnenen Erkenntnisse zu den Kompetenzen und Werten in der Krise mit der Kommunikation verzahnt werden. Durch die hier geschaffenen empirischen Erkenntnisse aus der Forschung zur Kompetenz und den Werten in der Krisenbewältigung (Kapitel 3) liegt hierzu nun die Basis vor.

### 4.1. Krisenkommunikation als Chance in und nach der Krise

Krisenkommunikation kann eine Unternehmenskrise nicht ungeschehen machen. Jedoch können mit Hilfe einer zeitnahen, zielgruppenspezifischen und glaubwürdigen Kommunikation in einem Krisenfall die negativen Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen gemindert werden. In der Praxis zeigt sich, dass in vielen Fällen nicht die Krise selbst der Auslöser für eine öffentliche Kritik am Krisenunternehmen ist, sondern die Kommunikation des Unternehmens im Krisenfall (vgl. Ditges/Höbel/Hofmann 2008, 18). Fehlende kompetente Krisenkommunikation kann erhebliche Auswirkungen auf die Glaubwürdigkeit und demnach auf das Image von Unternehmen und deren Marke haben. Das notwendige Zusammenwirken von Kompetenzen (P, S, A, F) und der Kommunikation in der Krise wird erkennbar.

Die Zielsetzung der Krisenkommunikation liegt in der Erhaltung bzw. Rückgewinnung der Glaubwürdigkeit und des Images sowie in der Schadensbegrenzung bei den jeweiligen Zielgruppen (vgl. Homuth 2000, 22). Ten Berge empfiehlt daher eine frühzeitige Kategorisierung in die verschiedenen Interessensgruppen, um diese schnell und bedürfnisspezifisch informieren zu können:

“By categorizing publics in advance an organization will be more able to deal with a crisis promptly and efficiently.” (Ten Berge 1990, 46)

---

<sup>10</sup> Beispielhaft genannt seien an dieser Stelle das von Marra im Jahr 1998 entwickelte Modell zur Krisen-PR (vgl. Marra 1998, 464) und die Situational Crisis Communication Theory von Coombs (2007, 163). Marra schreibt hierzu: „Unlike descriptive case studies that explain how to manage crisis this model explains and predicts why crisis are managed well (or poorly).“ (Marra 1998, 463).

Eine effektive und effiziente Krisenkommunikation muss die richtige Zusammensetzung aus faktenbasierter und emotionaler Kommunikation sowie die Auswahl des Zeitpunkts, der Akteure, der Inhalte und der Wege der Kommunikation festlegen (vgl. Mast 2010, 348). Ausschlaggebend ist zudem, dass das Unternehmen seinen Zielgruppen ständig aktuelle und in sich stimmige Informationen zur Verfügung stellt (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, 149). Um dies auch unter erhöhtem Zeitdruck sachgerecht zu gewährleisten, ist es wichtig, die Informationsbedürfnisse der Zielgruppen zu kennen und bereits im Vorfeld einer Krise die Kommunikationsmittel und -kanäle festzulegen (vgl. Homuth 2000, 25). Weiterhin sollte deutlich werden, dass das Unternehmen alle notwendigen Maßnahmen ergreifen wird, um die Krise zu bewältigen, die Verantwortung für die Krise übernimmt und diese als Chance für Veränderungen im Unternehmen gesehen wird. Wird hingegen eine defensive Kommunikationspolitik gewählt, besteht die Gefahr, dass sich anstelle des Unternehmens unternehmensfremde Personen zu der Krisensituation äußern (vgl. Mast 2010, 330). Das birgt das Risiko für das Unternehmen, an Image und Glaubwürdigkeit zu verlieren, da diese externen Akteure die tatsächliche Situation oftmals nicht vollumfänglich kennen und Kommunikation teils auf Basis einer interpretierten Wissensbasis erfolgt.

Ist eine Krise überwunden, muss die Krise nachbearbeitet werden, um zum einen Vertrauen zurückzugewinnen (extern), aber auch um geeignete Veränderungen im Unternehmen vorzunehmen (intern). Ziel muss es sein, die Krisenprävention zu stärken. Bei diesen Veränderungen kann es sich um Grundsatzüberlegungen zu der Unternehmensstrategie oder um organisatorische Veränderungen handeln (vgl. Mast 2010, 413). Langjährig aufgebautes Vertrauen der Stakeholder in ein Unternehmen kann durch eine Unternehmenskrise zerstört werden. Durch diesen Vertrauensverlust wird aus den meisten Unternehmenskrisen zusätzlich eine Vertrauenskrise (vgl. Krystek/Moldenhauer 2007, 73). Die Krisenkommunikation muss nun das verlorene Vertrauen in das Unternehmen zurückgewinnen und bewahren (vgl. Puttenat 2009, 61). Dies kann durch eine offensive, lückenlose und zielgerechte Kommunikation erreicht werden (vgl. Krystek/Moldenhauer, 2007, 71).

Damit die Krise analysiert werden kann, muss diese auch genauestens dokumentiert werden. Das Ziel der sich anschließenden Krisenanalyse ist, dass das Unternehmen aus der Krisensituation lernt, um damit eine Wiederholung von Fehlern zu vermeiden. Das Unternehmen sollte die Krise als Chance verstehen, da durch sie organisatorische Schwachstellen aufgezeigt und die Unternehmensroutine durchbrochen werden (vgl. Mast 2010, 337). Die Krisensituation kann auf Defizite in Informationsprozessen, Mitarbeiterkompetenzen und der Zusammenarbeit mit den Medien aufmerksam machen. Fehler, die gemacht wurden, müssen identifiziert werden. Anschließend müssen Schwachstellen im Unternehmen behoben werden, damit es entweder zu keiner erneuten Krisensituation im Unternehmen kommt, oder im Falle einer erneuten Krise diese besser bewältigt werden kann.

## 4.2. Krisenkommunikation im Krisenverlauf

Entlang des Krisenverlaufs ergeben sich somit Ziele an die Krisenkommunikation. Um eine Einheitlichkeit mit den Forschungsergebnissen aus Kapitel 3 zu gewährleisten, soll die Krisenkommunikation entlang des gleichen Phasenschemas aufgezeigt werden. Hierzu wird eine Zusammenführung der Krisenphasen (5-Phasen-Modell) von Ditges/Höbel/Hofmann (2008, 17) mit dem 4-Phasen Modell von Bassen/Zöllner (2005, 492) vorgenommen. Bassen/Zöllner zeigen die Ziele auf, die in der Krisenkommunikation, insb. in Bezug auf Investor Relations, Geltung finden. Diese Kommunikationsziele werden dem Modell von Ditges/Höbel/Hofmann (2008) schematisch zugeordnet. Zudem werden die Erkenntnisse der Autoren zu den stärker ausgeprägten Kompetenzen der jeweiligen Phase in die Betrachtung einbezogen.

Bassen/Zöllner (2005)	Ditges/Höbel/Hofmann (2008)	Kommunikationsziele	Ausgeprägte Kompetenzen <sup>11</sup>
Vor Ausbruch ↔	Krisenprävention	Aufbau von Vertrauen in die Qualität des Managements, Image und Reputation	n.a.
Bei Ausbruch ↔	Krisenerkennung	Schaffen/Erhalt von Vertrauen in Willen/Fähigkeit, der Krise aktiv zu begegnen	E, P, S
Krisenbewältigung ↔	Krisenbearbeitung, Krisenlösung	Erhalt des Vertrauens in das Krisenmanagement, Vermittlung der Krise als Chance	F, P, A, S
Krisenerfahrung ↔	Krisennachbetrachtung	Lerneffekte, Erfahrung in Krisenmanagement integrieren, Nutzung der Krise als Chance	E, P, S

*Tabelle 4-2 Zusammenspiel der Disziplinen im Krisenverlauf*

Auch wenn die vorstehende Tabelle nur einen ersten Ansatz zur Diskussion des Zusammenspiels zwischen Krisenkommunikation im Krisenverlauf und den notwendigen Kompetenzen im Krisenmanagement darstellt, so zeigt sich deutlich die Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung der Wissenschaftsdisziplinen.

<sup>11</sup> Für die ausgeprägten Kompetenzen entlang der Krisenphasen siehe auch die Erläuterung und Erkenntnisse aus Abschnitt 3.1.2.

## 5. Schlussbetrachtung

Die Autoren konnten in ihrer Forschungsarbeit empirisch die unterschiedlichen Ausprägungen der notwendigen Handlungskompetenz entlang der Phasen einer Krise sowie der verbundenen Werthaltungen herausarbeiten. Das notwendige Zusammenwirken von Kompetenz, Werthaltung und der Kommunikation im Krisenfall wurde so in der vorliegenden Art und Weise erstmalig aufgearbeitet. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse sind dazu geeignet, die Wissensbasis in der Wissenschaftsdisziplin der Krisenforschung zu erweitern und regen für weitere Diskussionen an. Um dabei einen höheren Grad an Allgemeingültigkeit zu erlangen, bedarf es weiterer Forschungsarbeit.

Als Untersuchungsmethodik für die Kompetenzausprägungen im Krisenverlauf wurde ein sozialwissenschaftlicher Ansatz nach Yin (vgl. Yin 1989) zur systematischen Auswertung qualitativ vorliegender Informationen zur Generierung neuer Theorien gewählt. Als Informationsgeber dienten Krisenmanager mit mindestens acht Jahren expliziter Erfahrung in Krisensituationen. In einem nächsten Schritt ist es notwendig, die bisher gewonnenen Forschungsergebnisse durch eine größere Stichprobengröße an Zielpersonen zu validieren. Um hierbei eine kritische Größe zu erreichen, ist die Einbeziehung von Geschäftsführern und Vorständen sowie Beratern aus dem Bereich Restrukturierung und Turnaroundmanagement, soweit ähnlicher Erfahrungshintergrund besteht, zu prüfen. Inwieweit hier auch branchenspezifische Unterschiede Relevanz finden, wurde bisher nicht untersucht. Der Fokus der Forschungsarbeit lag auf den Phasen der Krisenbewältigung. Ziel weiterführender Forschungsarbeit sollte zudem sein, die Phase der Krisenprävention in die Betrachtung aufzunehmen. Hierbei ist zu vermuten, dass die Handlungskompetenz des Managements eine andere Ausprägung aufweist, als in den Phasen der folgenden Krisenbewältigung bzw. der Krisennachbereitung. An dieser Stelle sei auch nochmals auf die weitere Notwendigkeit der wissenschaftlich fundierten Aufarbeitung des Themas Krisenkommunikation hingewiesen. Praktische Ratgeber sind dabei durch empirische Studien zu untermauern und durch bestehendes Forschungswissen aus dem Bereich der Krisenforschung anzureichern. Ziel aller Anstrengungen sollte eine anschließende tiefergehende Diskussion des Zusammenwirkens von Kompetenz, Werte und Kommunikation im Krisenfall sein, um sowohl die Handlungsfähigkeit des Managements in der Krise zu unterstützen, als auch neue Möglichkeiten der Krisenprävention zu schaffen.

## Literaturverzeichnis

- Alaybeyoglu, D.**, 2007: Krisenkommunikation von Unternehmen in Risikobranchen, Saarbrücken, VDM Verlag
- Alter, R.**, 2011: Strategisches Controlling. Unterstützung des strategischen Managements, München, Oldenburg Verlag
- Anderson, L.**, 2007: Beyond competence: identifying and understanding non- technical competencies for crisis management team members, in: Business Continuity Journal, 2, 1, p. 6–31
- Argote, L.; Miron-Spektor, E.**, 2011: Organizational learning: From Experience to Knowledge, in: Organization Science, 22, 5, p. 1023–1034
- Bassen, A.; Zöllner, C.**, 2005: Investor Relations in Ad-hoc-Krisen, in: Burmann, C.; Freiling, J. Hülsmann, M. (Hrsg.): Management von Ad-hoc-Krisen. Grundlagen - Strategien - Erfolgsfaktoren, Wiesbaden, Gabler Verlag
- Baumgärtner, N.**, 2005: Risiko- und Krisenkommunikation. Rahmenbedingungen, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren, dargestellt am Beispiel der chemischen Industrie, München, Dr. Hut Verlag
- Bentele, G.; Janke, K.**, 2000: Krisenkommunikation als Vertrauensfrage? Überlegungen zur krisenbezogenen Kommunikation mit verschiedenen Stakeholdern, in: Nolting, T./Thießen, A. (Hrsg.): Krisenmanagement in der Mediengesellschaft, S. 112-132. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften
- Bernkopf, A.**, 2007: Synopsis of James, Erika Hayes and Wooten, Lynn Perry (2005): Synopsis of Leadership as (Un)usual: How to Display Competence In Times of Crisis. Organizational Dynamics, 34, 2, p. 141-152, in: Leadership Review, Kravis Leadership Institute, 7, Claremont McKenna College
- Bülow, A.**, 2011: Die Krise als Beruf, in: Die Welt online, Erscheinungsdatum: 30.11.2011, URL: [http://www.welt.de/welt\\_print/vermischtes/article5373898/Die-Krise-als-Beruf.html](http://www.welt.de/welt_print/vermischtes/article5373898/Die-Krise-als-Beruf.html), Abrufdatum: 19.08.2012
- Burger, A.**, 1988: Unternehmenskrise und Unternehmenssanierung. Eine betriebswirtschaftliche Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Insolvenztatbestände und der Sanierungsfähigkeit, Hamburg, Verlag Dr. Kovac
- Clasen, J.**, 1992: Turnaround Management für mittelständische Unternehmen, Wiesbaden, Gabler Verlag GmbH
- Coombs, W. T.**, 2007: Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory, in: Corporate Reputation Review, 10, p. 163-176
- Coombs, W. T.**, 2009: Conceptualizing Crisis Communication, in: Heath, R.L./ O'Hair, H.D. (Hrsg.): Handbook of Risk and Crisis Communication, p. 99-115, New York, London, Routledge
- Ditges, F.; Höbel, P.; Hofmann, T.**, 2008: Krisenkommunikation, Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Erpenbeck, J.**, 2012: Was «sind» Kompetenzen?, in: Faix, W.G. (Hrsg.): Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag, S. 1-57, Stuttgart, Steinbeis-Edition

- Erpenbeck, J.; Brenninkmeijer, B., 2007:** WERDE - Werte- Diagnostik - und Entwicklung. Individuelle Werthaltungen und Kompetenzen, Münster, in: Heyse/ Erpenbeck (Hrsg.): Kompetenzmanagement - Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, S. 251-292, Münster, Waxmann
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L. (Hrsg.):** Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Fischer, T. M; Möller, K.; Schultze, W., 2012:** Controlling. Grundlagen, Instrumente und Entwicklungsperspektiven, Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Fitts, P. M.; Posner, M. I., 1967:** Human performance, Oxford, England, Brooks and Cole
- Hartley, J., 2004:** Case study research, in: Catherine Cassell & Gillian Symon (Eds.), Essential guide to qualitative methods in organizational research, p.323-333, London, Sage Publications
- Herbst, D., 1999:** Krisen meistern durch PR: Ein Leitfaden für Kommunikations-praktiker, Neuwied, Luchterhand-Verlag
- Heyse, V.; Erpenbeck, J., 2004:** Kompetenztraining - 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Homuth, S., 2000:** Wirksame Krisenkommunikation. Theorie und Praxis der Public Relations in Imagekrisen, Hamburg, Libri-Verlag
- Hutzschenreuter, T., Griess-Nega, T., 2006:** Krisenmanagement. Grundlagen - Strategien - Instrumente, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH
- Iburg, H.; Oplesch, A., 2001:** Online-PR. Landsberg/ Lech, Verlag Moderne Industrie
- James, E. H.; Wooten, L. P., 2005:** Leadership as (Un)usual: How to Display Competence In Times of Crisis, in: Organizational Dynamics, 34, 2, p. 141-152
- Köhler, T., 2006:** Krisen-PR im Internet. Nutzungsmöglichkeiten, Einflussfaktoren und Problemfelder, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH
- Krystek, U., Moldenhauer, R., 2007:** Handbuch Krisen- und Restrukturierungs-management. Generelle Konzepte, Spezialprobleme, Praxisberichte, Stuttgart, W. Kohlhammer GmbH
- Lies, J., 2008:** Public Relations. Ein Handbuch, Konstanz, UVK Verlagsgesellschafts mbH
- Marra, F. J., 1998:** Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations, in: Public Relations Review, 24, 4, p. 461-474
- Mast, C., 2008:** Unternehmenskommunikation - ein Leitfaden. Stuttgart, Lucius & Lucius
- Mast, C., 2010:** Unternehmenskommunikation: Ein Leitfaden, Stuttgart, Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH
- Ollis, S; MacPherson, A.; Collins, D., 2006:** Expertise and talent development in rugby refereeing: An ethnographic enquiry, in: Journal of Sports Sciences, 24, 3, p. 309-322
- Patton, E.; Appelbaum, S. H., 2003:** The case for case studies in management research. Management Research News, 26, 5, p. 60-71
- Pearson, C.; Clair, J., 1998:** Reframing crisis management, in: Academy of Management Review, 23, p. 59-76

- Penzold, J.**, 2012: Krisenkommunikation 2.0, Norderstedt, GRIN-Verlag
- Plath, H. E.**, 2002: Erfahrungswissen und Handlungskompetenz - Konsequenzen für die berufliche Weiterbildung, in: G. Kleinhenz (Hrsg.), IAB-Kompendium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, S. 517-529, Nürnberg
- Puttenat, D.**, 2009: Praxishandbuch Krisenkommunikation. Von Ackermann bis Zumwinkel: PR-Störfälle und ihre Lektionen, Wiesbaden, GWV Fachverlage GmbH
- Reiss, S.**, 2009: Das Reiss Profile. Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen, Offenbach, GABAL Verlag
- Roselieb, F.; Dreher, M.**, 2008: Krisenmanagement in der Praxis. Von erfolgreichen Krisenmanagern lernen. Berlin, Erich Schmidt Verlag GmbH & Co
- Ruisinger, D.; Jorzik, O.**, 2008: Public Relations. Leitfaden für ein modernes Kommunikationsmanagement, Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Stake, R. E.**, 2000: Case studies, in: Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research, p. 435-453, Thousand Oaks Ca: Sage Publications
- Ten Berge, D.**, 1990: The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications, Colchester, Blackwell Business
- Wunderer, R./Bruch, H.**, 2003: Umsetzungskompetenz - Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis, München, Vahlen-Verlag
- Yin, R. K.**, 1989: Case Study Research. Design and Methods, Newbury Park Ca, Sage Publications

### **Steckbrief Prof. Dr. Michael Jünger**

Prof. Dr. Michael Jünger ist Professor für Business Consulting und Management an der Technischen Hochschule Ingolstadt. Sein Schwerpunkt in Lehre und Forschung liegt im Bereich des Strategischen Managements, des Unternehmenswachstums und in der Modellierung von Geschäftsmodellen. Als Mitglied der Strategic Management Society (SMS) pflegt Prof. Jünger einen internationalen Erfahrungsaustausch. Er ist Gastprofessor an der University of Chester/Chester Business School (UK) und an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE).

Prof. Jünger ist Kompetenzpartner für Beratungsunternehmen und die Industrie, insb. zu Fragestellungen der Expansionsstrategie und strategischen Excellence-Programmen sowie in Strategiekrisen. Sie erreichen ihn unter: michael.juenger@thi.de

### **Steckbrief Prof. Dr. Johanna Anzengruber**

Prof. Dr. Johanna Anzengruber ist Professorin für Kompetenzmanagement an der Steinbeis University Berlin, School of International Business and Entrepreneurship. In ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit befasst sie sich mit der Verbindung von strategischer Zukunftsplanung, Innovations- und Kompetenzmanagement für globale Organisationen, insbesondere in Hinblick auf das Zusammenspiel zwischen Führung, Prozessen, Technologien und Strukturen.

Zusätzlich leitet sie als Strategin die Abteilung Strategic Core Competence Management im Siemens Healthcare Headquarter, Erlangen. Zuvor wirkte sie viele Jahre bei Siemens Corporate Technology als Projektleiterin für langfristige strategische Zukunftsplanung und Produkt-/Service Innovationen sowie als Berater für das Siemens CTO Office. Sie erreichen sie unter: anzengruber@steinbeis-sibe.de

### **Steckbrief Stephanie Lang**

Stephanie Lang besitzt einen Bachelor in Betriebswirtschaftslehre der Hochschule Ingolstadt mit der Spezialisierung auf Marketing und Controlling. Ihr beruflicher Werdegang führte sie bisher in den Bereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit der Informationszentrale der Bayerischen Wirtschaft e.V., in eine international tätige Unternehmensberatung für Unternehmenskommunikation sowie zur Fraunhofer Gesellschaft in München. Aktuell strebt Frau Lang zudem einen Master in International Business Management an der Fachhochschule Aachen an. Sie erreichen sie unter: stephanie.lang@alumni.fh-aachen.de



*Prof. Dr. Michael Jünger,  
Prof. Dr. Johanna Anzengruber,  
Stephanie Lang*

## ***Krisenmanagement im Unternehmen – eine mehrdimensionale Betrachtung***

Als blind reviewed auch erschienen unter:  
M. Jünger, J. Anzengruber, S. Lang: Wie bewältigen Unternehmen  
Krisensituationen erfolgreich? Kompetenz, Werte und Kommunikation  
machen den Unterschied, in: G. Hofbauer, A. Pattloch, M. Stumpf: Marketing in  
Forschung und Praxis. Jubiläumsausgabe zum 40-jährigen Bestehen der  
Arbeitsgemeinschaft für Marketing, 2013, S. 957-976

### ***Impressum***

#### **Herausgeber**

Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt  
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt  
Telefon: +49 841 9348-0  
Fax: +49 841 9348-2000  
E-Mail: [info@thi.de](mailto:info@thi.de)

#### **Druck**

Hausdruck

Die Beiträge aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“  
erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Alle Rechte,  
insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung  
sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch  
auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet,  
Belegexemplar erbeten.

#### **Internet**

Alle Themen aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“,  
können Sie unter der Adresse [www.thi.de](http://www.thi.de) nachlesen.