

Universität Erlangen-Nürnberg
Bereich Wirtschaftsinformatik I



M. Stößlein und P. Mertens

Krisenkommunikation im Netz – Stand und Weiterentwicklungsmöglichkeiten

Arbeitspapier Nr. 5/2004

Herausgeber
Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Peter Mertens

Zusammenfassung

Die Schwächen der Unternehmenskommunikation im Netz treten besonders bei Krisen und ihren Vorboten, den in der Öffentlichkeit umstrittenen Themen (Issues), zutage: „falsche“ Information zur „falschen“ Zeit. Die Folgen können gravierend sein: Der Ruf eines Betriebs mag Schaden erleiden oder der Unternehmenswert sinken. Seit Mai 2001 haben wir beobachtet, wie Unternehmen Krisen auf ihrer Website darstellen und mit ihnen umgehen. Über einen Zeitraum von drei Jahren wurden 295 Ereignisse untersucht, die in den Medien nicht nur Aufmerksamkeit erregt, sondern auch bereits den Stellenwert einer Krise erreicht hatten. Wir sind zu dem Ergebnis gekommen, dass die Potenziale einer punktgenauen und ziel-sicheren Krisenkommunikation – sowohl nach außen als auch nach innen – noch längst nicht ausgeschöpft sind.

Stichworte

Krisenkommunikation, Issue Management, Stakeholder Information Systems, Personalisierung

Abstract

For most enterprises failures of web-based communication efforts become strikingly obvious in situations like crises or publicly controversial issues: they supply the “wrong” information at the “wrong” time. The risks involved are quite high: the company’s reputation may be at stake, stock prices might plummet. Starting in May 2001, we kept track of and analyzed how firms cope with these situations and deal with them on the web. During these last three years we identified altogether 295 incidents that not only received great media attention at the time, but also fulfilled our definition to be called a crisis. We reached the conclusion that bold and pointed crisis-communication – both inbound as well as outbound – still remains an interesting challenge and bears great potential.

Keywords

Crisis Communication, Issue Management, Stakeholder Information Systems, Personalization

Inhalt

1	BEDARFSSOG UND TECHNOLOGIEDRUCK.....	1
2	BEZUGSRAHMEN DER THEMEN- UND KRISENKOMMUNIKATION	3
2.1	ÜBERBLICK	3
2.2	SITUIERUNG	5
2.3	INDIVIDUALISIERUNG	7
3	BESTANDSAUFNAHME IM INTERNET	8
3.1	UNTERSUCHUNGSMETHODE	8
3.2	AUSLÖSER	8
3.3	ADRESSIERTE ANSPRUCHSGRUPPEN.....	9
3.4	ANGEBOTENE INFORMATIONEN.....	11
3.4.1	INFORMATIONSMANGEL AUF PORTALEN	12
3.4.2	INFORMATIONSMANGEL IN NEWSLETTERN	16
3.5	ANGEBOTENE BILATERALE KOMMUNIKATION	17
3.6	EINGESETZTE PRÄSENTATIONSFORMEN	17
3.7	GRAD DER AKTUALITÄT.....	22
3.8	ZUM VERWENDETEN KANAL	26
4	ZUSAMMENFASSUNG	27
	LITERATURVERZEICHNIS	28

1 Bedarfsog und Technologiedruck

Finanzskandale aller Art, Flugzeugabstürze oder Busunfälle zeigen, wie schnell Unternehmen von unvorhergesehenen Ereignissen überrascht werden können. Dadurch entstehende Imageschäden sind selbst dann nur schwer auszugleichen, wenn sich später beispielsweise durch ein Gutachten herausstellt, dass das Unternehmen keine Schuld an der Krise trifft. So brachen die Verkaufszahlen beim Audi 100 vor einigen Jahren ein, als der Nachrichtensender CBS behauptete, dass das Modell unabsichtlich beschleunige [Kepp92].

Auch Aktienkurse reagieren sensibel auf Krisen, wie so genannte „Event Studies“ belegen. So drückte eine Rückrufaktion von rund 870.000 VW- und Audi-Fahrzeugen im Jahr 2004 den Börsenwert des Automobil-Konzerns um 1,7 %. Zwischenfälle in der Lieferkette führen nach einer sorgfältigen Studie mit großer Wahrscheinlichkeit zu einem sinkenden Unternehmenswert, ausgedrückt etwa im Börsenwert [HeSi03; Mert04], denn ein Produktionsausfall von nur wenigen Minuten erzeugt beispielsweise in der Halbleiterfertigung Kosten im fünfstelligen Euro-Bereich [Frau03]. Der Brand in einer BP-Raffinerie wirkte sich 2004 kurzzeitig sogar auf den weltweiten Ölpreis aus [OV04a].

Führungskräfte haben in derartigen Situationen in der Regel weder Zeit noch „Nerven“, die Anspruchsgruppen geeignet zu informieren. Wenn es auf eine schnelle und punktgenaue (Krisen-)Kommunikation im Netz ankommt, verhalten sich Unternehmen oft kontraproduktiv und liefern die „falsche“ Information zum „falschen“ Zeitpunkt. Bereits in „Nicht-Krisenzeiten“ werden selbst meldepflichtige Wertpapiergeschäfte – z. B. von Vorständen („Directors’ Dealing“) – nicht schnell genug veröffentlicht [Rau03].

Ein solches Verhalten kann aber schnell zum Bumerang für das betroffene Unternehmen werden: Ohne rasche Aufklärung besteht nämlich die Gefahr, dass Nachrichtenagenturen die Situation zum Nachteil des Unternehmens auslegen. Vor allem deutsche Journalisten neigen grundsätzlich eher zum kritischen Medientenor, wie Belege bei [KeWe91; Schu04] zeigen. Beispielsweise teilen viele Redakteure in der Diskussion um die Kernenergie oder die Gentechnologie nicht die Ansichten der auf diesen Gebieten forschenden Wissenschaftler. Dies führt nachweislich zu Irritationen in der Öffentlichkeit [Noel94]. Bleiben Informationen ganz aus, wirkt dies bei mehr als zwei Drittel der Befragten bereits wie ein Schuldeingeständnis [Mart98, 6].

Hinzu kommt, dass manche Unternehmen neben den Sorgen der Öffentlichkeit auch die Wünsche der eigenen Mitarbeiter vernachlässigen, obwohl nach Ansicht von 89 % von 111 in einer Studie von [Schu01, 147-186] befragten Führungskräften im Kommunikationsbereich sämtliche denkbaren Gruppen in einer Krise zu berücksichtigen sind. Passiert dies

nicht, so ist zu beobachten, dass Stakeholder eigene Internet-Plattformen aufbauen. Hierfür wählen diese Gruppen oft Internetadressen, die eine Erweiterung der betroffenen Unternehmens-Domain mit Kürzeln wie etwa „-watch.org“ darstellen.

[West03] berichtet von einer Umfrage unter den Führungskräften in der Abteilung Unternehmenskommunikation der 500 größten deutschen Unternehmen:

1. 98 % bewerten das Thema „Umfeldmanagement“ als wichtig, aber nur jeder fünfte Betrieb verfügt über ein entsprechendes Managementsystem.
2. Die Mehrheit der Führungskräfte der von Imageschäden betroffenen Unternehmen bestätigt, dass derartige Krisen nicht immer plötzlich und unerwartet eintreffen.
3. Es fehlt oft an „Strategien und Routinen“ im Krisenfall.
4. Drei von vier Kommunikationsverantwortlichen halten es für möglich, dass man sich auf Krisen vorbereiten kann. So hat Mercedes der Unfall von Lady Di nicht unvorbereitet getroffen, weil man über ein Krisenpapier „Prominenter verunglückt im Wagen“ verfügte.

Nach einer Studie von [Schu01] sind nur 27 % der Unternehmen auf solche Fälle vorbereitet, wie etwa durch Alarm- oder Kommunikationsmaßnahmenpläne. Im Mittelstand trifft sogar nur jeder zehnte Betrieb mit Kommunikationsplänen Vorsorge gegen Rückrufaktionen oder Produktionsausfälle [Rose03].

Das hat Folgen: Laut [Spae00, 67] haben vier von fünf amerikanischen Unternehmen, die unvorbereitet – also ohne Kommunikationsplan – in eine große Krise schlittern, innerhalb von fünf Jahren Konkurs angemeldet oder sind übernommen worden.

Mit dem Bedarf nach rascher Information geht ein wachsender Technologiedruck einher. Dieser leitet sich in erster Linie vom Internet ab: Hier treffen ständige Informationsverfügbarkeit und die hohe Mediennutzung in der Gesellschaft aufeinander. Die Fortschritte bei der Personalisierung und Situierung (vgl. [FORS04; MeSZ04]) können dazu beitragen, Individuen genauer anzusprechen.

Die hier vorgetragenen Gedanken entstanden im Forschungsprojekt AIDAR (Außen- und Innen**DAR**stellung von Unternehmen) am Bayerischen Forschungszentrum für Wissensbasierte Systeme (FORWISS). Letzteres entwickelt seit über 15 Jahren als Partner von Wirtschaft und Gesellschaft Software-Lösungen auf Basis der Künstlichen Intelligenz.

2 Bezugsrahmen der Themen- und Krisenkommunikation

Es liegt eine Fülle von Hinweisen aus der Unternehmenspraxis und aus der Wissenschaft vor, von denen wir in der Folge einige zitieren.

2.1 Überblick

Die Betriebswirtschaft beschäftigt sich seit längerem mit Krisen. Man vergleicht Bilanzkennzahlen oder typologisiert Krisenverläufe. Direkt umsetzbare Kommunikationslösungen werden jedoch kaum entwickelt (vgl. [MiPH96]). Leitfäden wie „Die 10 Todsünden der Krisenkommunikation“ oder „Klartext statt Fachsprache“ bieten für den praktischen Einsatz im Bedarfsfall nur allgemeine und damit unzureichende Hilfestellungen.

Die Wirtschaftsinformatik befasst sich damit, wie externe Informationen beschafft, gefiltert, mit internem Wissen zusammengeführt, gespeichert, verteilt und wieder gefunden werden können. So bieten Competitive-Intelligence-Systeme einem Issue-Manager die Möglichkeit, jene Diskussionsthemen aufzuspüren, die den Erfolg eines Unternehmens stark beeinflussen können. Beispielsweise beobachtet man in der DaimlerChrysler AG systematisch die Newsgroups von Umweltverbänden [Kuhn03]. Aber auch hier gibt es Nachholbedarf: Obwohl die Audi AG mit „<http://www.tt-owners-club.de>“ die Kontakte mit ihren Kunden pflegt, wurden Probleme und Sorgen über das TT-Modell nicht frühzeitig wahrgenommen.

Als die Umkehrung der klassischen Management-Informationssysteme könnte man Stakeholder Information Systems (SIS) bezeichnen (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Issues und Krisen als Auslöser der Informationsversorgung von SIS

Die Adressaten der Informationsversorgung sind hier die Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Es hat sich im Rahmen von AIDAR als förderlich erwiesen, rund 75 Rollen zu sechs Anspruchsgruppen zusammenzufassen: Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Anteilseig-

ner, Fremdkapitalgeber und gesellschaftliche Umwelt (einschließlich Behörden). Umstrittene Themen und Krisenfälle sind Auslöser. In dieser kritischen Phase übermitteln SIS möglichst gut gefilterte, entscheidungsrelevante Fakten an den richtigen Empfänger im Netz. Diese Informationslogistik ersetzt die vorherrschende Massenkommunikation während Krisen (vgl. [Rose99]) durch eine auf die jeweiligen Erwartungen ausgerichtete individuelle Ansprache.

Ansätze zu einer „sinnhaften Vollautomation“ [Mert95] der Informationsversorgung finden wir kaum. Erste Ideen gehen in die Richtung, so genannte „verdeckte Webseiten“ vorzubereiten, die man im Bedarfsfall frei schaltet [Mers00]. Hierbei gerät man jedoch leicht in eine „Komplexitätsfalle“, wie an der Menge der benötigten Informationen deutlich wird: Für 30 Szenarios und jeweils lediglich sechs Anspruchsgruppen müssten 180 Portale aufgebaut und gepflegt werden. Vorteilhafter wäre es, situierte und individualisierte Portale und Nachrichten für Anspruchsberechtigte dynamisch zu erzeugen. Hierfür entwickelten [StMe03] einen Bezugsrahmen, um Informationsbedarfe zu verdichten bzw. zu filtern (vgl. Abbildung 2).

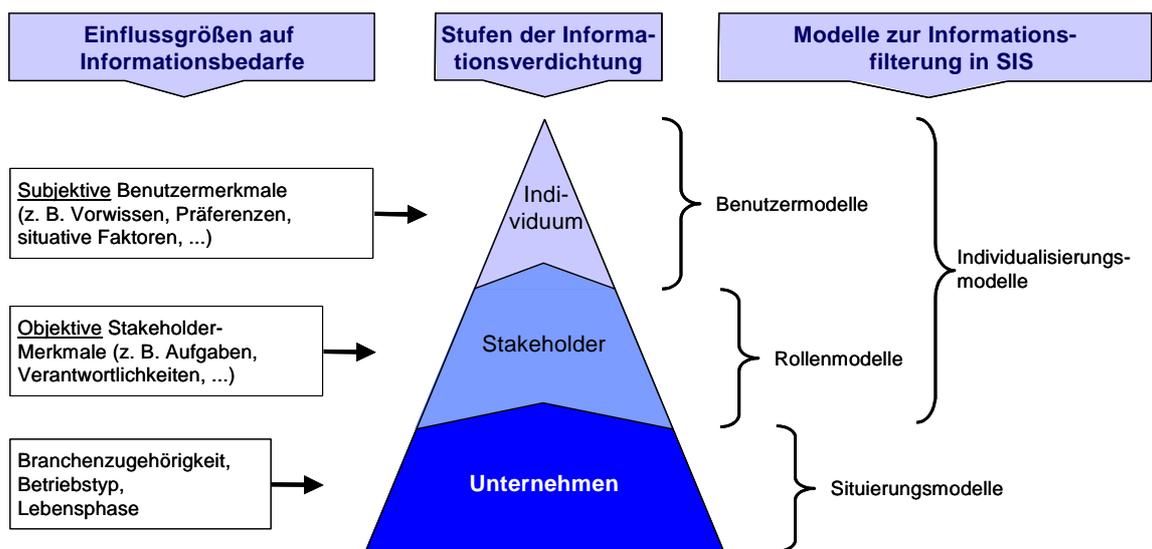


Abbildung 2: „Personalisierungstriade“

Das Situierungsmodell bildet das gesamte Informationsangebot je nach Unternehmenskonstellation ab. Es rekrutiert sich u. a. aus einer gesetztes- und urteilsbasierten Informationsbedarfsanalyse, die aufdeckt, welche Informationen ein Unternehmen seinen Stakeholdern zur Verfügung stellen **muss**. Das Rollenmodell bezweckt, dass ein Benutzer bereits auf seinem Start-Portal oder in seiner ersten Nachricht vordefinierte Inhalte zu seinen objektiven Ansprüchen vorfindet. Mit Benutzermodellen werden in SIS Informationen individualisiert, indem sich das rollenbasierte Start-Portal nach dem ersten Zugriff an subjektive Vorlieben oder Abneigungen anpasst. Hierzu zählen verständliche Linkbezeichnungen („Wording“) und softwareergonomische Lösungen der sog. Usability.

2.2 Situierung

Die Situierung heißt allgemein, dass sich Unternehmen an die wechselnden Gegebenheiten anpassen. Zugehörige Kommunikationsvorgänge will man mit Rechnerunterstützung auslösen und inhaltlich gestalten. So ist es empfehlenswert, Listen mit auslösenden Ereignissen („Trigger“) zu erstellen. Auslöser können ihren Ursprung entweder im Unternehmen haben oder von der Umwelt her einwirken. Hierzu zählen wir jene Ereignisse, die meist unerwartet eintreten und das Potenzial in sich bergen, den Betrieb positiv oder negativ zu beeinflussen, indem sie die finanzielle Position des Unternehmens angreifen, den Ruf des Betriebs beschädigen oder die Umwelt in Mitleidenschaft ziehen. Ein vorübergehender Umsatzrückgang oder geringe Verluste allein liefern noch nicht den Auslöser für eine Krise. Eine solche Abgrenzung ist für eine gezielte Krisenkommunikation durchaus hilfreich, denn so lässt sich z. B. vermeiden, dass Investoren mit unbedeutenden Nachrichten überflutet werden, wie man es bei Unternehmen des einstigen Neuen Marktes beobachten konnte: Hier hat man bereits Nachrichten versandt, wenn Betriebsräume eröffnet oder geschlossen wurden.

Als weiteres Element empfiehlt es sich, aktuell in der Öffentlichkeit umstrittene Themen („Issues“ vgl. [Chas82; KuKK03; Rött01]) einzuführen, welche die Folge von Krisen sind. Für solche „Issues“ entwickeln Führungskräfte eine besondere Sensibilität; diese kann wieder dazu führen, dass das Unternehmen gezielte Krisenprävention betreibt. Einige Zusammenhänge sind in Abbildung 3 beispielhaft eingetragen.

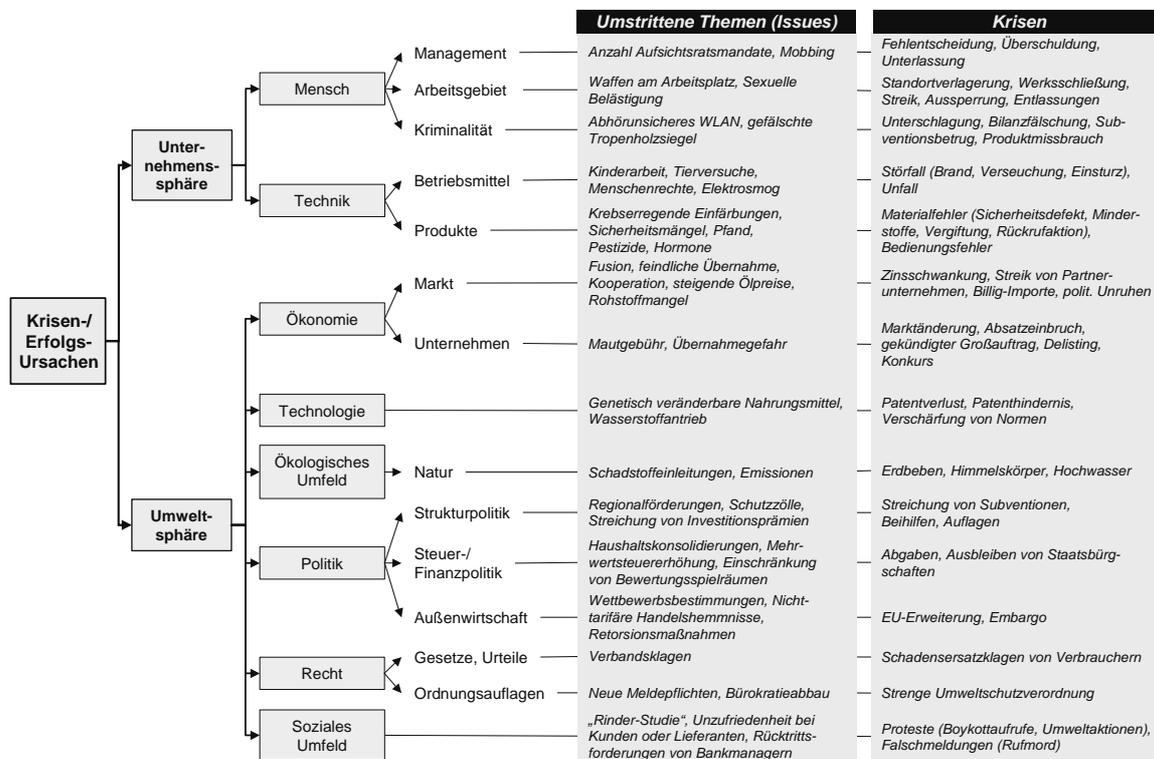


Abbildung 3: Ausgewählte Beispiele von Issues und Krisen

Beispielsweise entwickeln sich die Issues „Mangelnde Geräteverfügbarkeit“ und „Übertragungsfehler“ in der Telekommunikationsbranche aus Krisen. Allerdings gelang es trotz Kenntnis des Geschehens in Japan nicht, ähnliche Krisen in Deutschland zu vermeiden. So sahen sich vor einigen Jahren japanische Mobilfunk-Betreiber wie etwa NTT DoCoMo, J-Phone oder J-Sky der Kritik ausgesetzt, dass sie Handys neuerer Generationen nicht anbieten konnten. Zudem hatten sie mit Funknetzausfällen und Fehlübertragungen zu kämpfen. Ähnliche Probleme hatten danach auch Mobilfunkbetreiber in Deutschland zu bewältigen. Das Bewusstsein von Führungskräften der deutschen Lebensmittelindustrie wird durch gewisse Gefahren der Gen-Technologie in den USA geschärft. Aventis startete Ende 2000 in den USA eine Rückruf- und Suchaktion für gentechnisch veränderten Mais. So genannter „Gen-Mais“ war versehentlich in Taco-Hüllen, Corn Flakes und andere Produkte gelangt. Dieser Fehler kostete den Betrieb rund 100 Mio. US-\$ [Halu00]. Aufgrund der Freigabe gentechnisch veränderter Inhaltsstoffe in Deutschland lassen sich künftig ähnliche Vorfälle erwarten.

Im Durchschnitt sind Krisen nach rund drei Monaten beendet. Allerdings dauern sie bis zu 13 Monate, wenn Kunden oder Lieferanten sie ausgelöst haben. Krisen, die durch Produkt- oder Dienstleistungsmängel verursacht wurden, sind dagegen bereits nach zwei Wochen vorüber. Dies hat [Rose99, 7] bei 96 Krisenfällen eines deutschen Unternehmens herausgefunden, die sich zwischen 1954 und 1994 ereigneten.

In der Literatur finden sich zahlreiche Ansätze, die den Verlauf von Krisen (vgl. [Krys81; MiPH96; Rose99; Töpf99]) und Issues (vgl. [Dyll92; Renf93]). [KöBi92; BeGM89] beschreiben, welche Zielgruppen in den einzelnen Stadien einer Krise informiert werden sollen. Diese Schemata können Issue- und Krisenmanagern als eine erste grobe Hilfestellung dienen. Beispielsweise war die BSE-Problematik sowohl Wissenschaftlern, Fachjournalisten als auch Politikern lange bekannt. So wiesen die Tierärztin Herbst und der Mikrobiologe Dealler auf die Gefahr hin [Deal04; Deis01]. Das Thema zog erst sehr viel später, dann aber sehr abrupt die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit auf sich. Der „Rinderwahn“ führte zu weiteren Krisen: So litten Schuhfabrikanten unter Beschaffungsengpässen bei Leder. Vier Jahre später hat das Thema an Bedeutung verloren. Die Zahl der Rinder, die ohne BSE-Test in den Handel gelangen, steigt zwar weiter, dies wird aber von der Bevölkerung kaum noch wahrgenommen [OV04b].

[Rose99] fand in seiner Langzeitstudie (vgl. Kapitel 1) heraus, dass einem offenen Ausbruch einer Kommunikationskrise nur in einem von zehn Fällen rechtzeitig entgegengewirkt wird. In Krisen, die zwar von Bürgerinitiativen ausgelöst, zugleich aber bereits frühzeitig erkannt wurden, lag die Vermeidungsquote wesentlich höher: Zwei von fünf Krisen erreichten nicht die Aufmerksamkeit der breiten Öffentlichkeit. In den Fällen, in denen sich Krisen durch geplante Gesetzesänderungen abzeichneten, konnten Lobbyisten die Krisen sogar in drei von

vier Fällen beheben. In beiden Fällen bleibt mehr Zeit für die Krisenbewältigung, da diese Gruppen ihre Vorhaben ankündigen.

2.3 Individualisierung

Die Individualisierung umfasst sowohl die objektive Anpassung der Inhalte an Rollenträger (Rollenmodellierung) als auch deren subjektive, benutzerspezifische Aufbereitung (Personalisierung). In der Literatur finden sich mehrere Ansätze, die sich der Bedeutung der Kommunikationsempfänger widmen:

1. Soziologische Rollentheorie: Laut [Bahr97, 67] wird eine „soziale Rolle als ein aus speziellen Normen bestehendes Bündel von Verhaltenserwartungen verstanden, die von einer Bezugsgruppe (oder mehreren Bezugsgruppen) an Inhaber bestimmter sozialer Positionen herangetragen werden.“ Für den Krisenfall schlagen [HuSc98] folgende Rollenträger vor: Beschuldigte, Auslöser (i. S. des Verursachers), Protagonist, Opfer, Publikum, Mediator, „hohes Gericht“, Retter oder Wartungsspezialist.

2. Anspruchsgruppen-Konzept: Auf Basis der Rollentheorie baute [Free84] sein Stakeholder-Konzept auf. Er stellt diejenigen Personen, Gruppen und Institutionen in den Mittelpunkt, die ein Unternehmen entweder beeinflussen oder die vom Betrieb beeinflusst werden. Gerade in einer Krisensituation wechseln Individuen ihre Rolle. Damit ändert sich auch der jeweilige Informationsbedarf. Einige Rollen entstehen sogar erst als Folge der Krise, wie etwa ein Kontrollgremium, ein neu berufener Sicherheitsbeauftragter oder ein Insolvenzverwalter.

3. Kommunikationswissenschaftliche Theorien: Die „Situative Theorie von Teilöffentlichkeiten“ (vgl. [Aven00; Lütg02]) stellt heraus, dass Probleme in einer bestimmten Situation entstehen. Somit entwickeln sich auch entsprechende Teilöffentlichkeiten aus dem Moment heraus. Sie lassen sich je nach dem „Aktivitätsgrad“ in die nicht-existente, latente, bewusste und aktive Teilöffentlichkeit einteilen. Das Ausmaß der Aktivität ist abhängig von der Problemwahrnehmung des Benutzers, dem Restriktionsempfinden und dem Betroffenheitsgrad.

Welche Gruppen die Unternehmen im Krisenfall ansprechen, ist Gegenstand zahlreicher Studien. Beispielsweise untersuchte [Rose99] 480 „Kommunikationsvorgänge“ bei einem Unternehmen, wie etwa Pressemitteilungen, Briefe an Politiker oder Betriebsversammlungen. Nahezu jeder zweite Vorgang zielte auf die Medien (44 %), während die Gruppe „Aktionäre, Kunden, Lieferanten“ (12 %) und die Gruppe „Anwohner, Bürgerinitiativen“ (9 %) weniger berücksichtigt wurden. In der so genannten „potenziellen Krisenphase“ wandte sich der untersuchte Betrieb verstärkt an Ämter, Behörden und Politiker. Nach der Krise wurden vor

allein die Mitarbeiter, Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände und Universitäten angesprochen.

Im Vorfeld einer Krise erachten Kommunikationsverantwortliche die eigenen Mitarbeiter, den Betriebsrat, die Medien, Kunden und Anteilseigner sowie Politiker als überaus bedeutsam [Schu01; 147-186]. Dagegen spielten Nachbarn, Verbände oder kritische Gesellschaftsgruppen wie beispielsweise Bürgerinitiativen eine geringere Rolle. Erstaunlich, dass diese Einschätzung vor allem bei befragten Unternehmen aus der Chemie- und Pharma- sowie Rohstoff- und Energieindustrie geteilt wird, da das Krisenpotenzial in diesen Branchen relativ hoch ist. Auch während einer Krise wurde der Information der Medien, Mitarbeiter, Kunden, Anteilseigner und des Betriebsrats die höchste Priorität beigemessen.

3 Bestandsaufnahme im Internet

3.1 Untersuchungsmethode

Im Zeitraum von Mai 2001 bis April 2004 haben wir Unternehmenskrisen unter dem Gesichtspunkt analysiert, wie betroffene Betriebe auf ihren Websites auf Zwischenfälle reagieren. Die untersuchten 295 Ereignisse erreichten in den deutschsprachigen Medien einen hohen Aufmerksamkeitsgrad. Es stellte sich heraus, dass am häufigsten Unternehmen der Verkehrsbranche, der Automobil- und der Elektroindustrie in Schwierigkeit geraten sind (vgl. Abbildung 4).

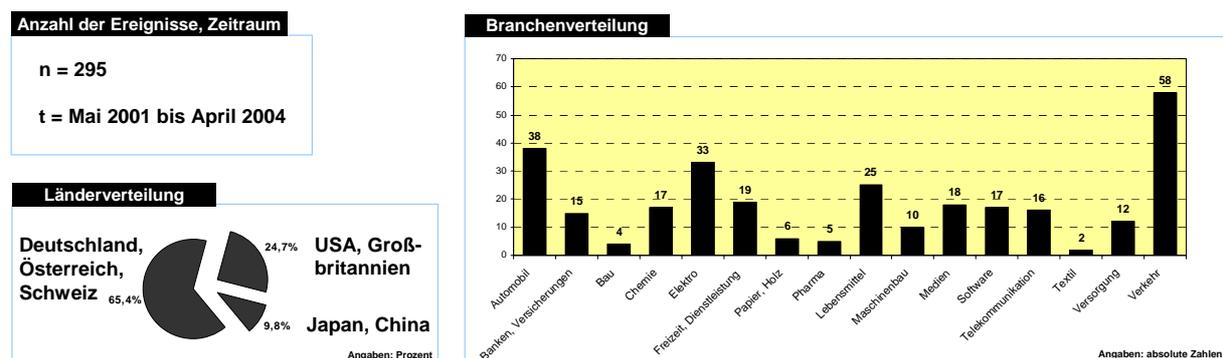


Abbildung 4: Untersuchungsmethode

3.2 Auslöser

Jeder dritte Betrieb war von einem technischen Versagen betroffen (vgl. Abbildung 5). Diese hohe Anzahl ist auf die zahlreichen Rückrufaktionen der Automobilhersteller zurückzu-

führen. So meldete das Kraftfahrt-Bundesamt 144 derartige Fälle, von denen insgesamt 950.000 Fahrzeuge betroffen waren. Die Anzahl hat sich damit im Vergleich zum Jahr 1993 mehr als vervierfacht [OV04c].

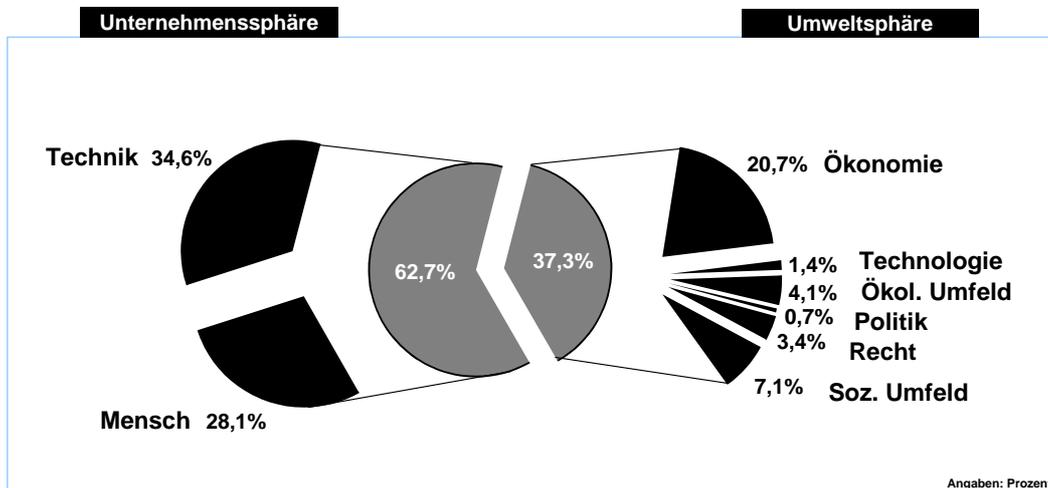


Abbildung 5: Krisenursachen (vgl. Systematik in Kapitel 2.2)

Als Schwierigkeit während der Analyse erwies es sich, dass einige Krisen (z. B. Insolvenz) nicht eindeutig einer Ursache zuzuordnen waren. Dagegen ließ sich der Ausfall der Flugverbindungen der Lufthansa im Anschluss an den 2001-09-11 eindeutig unter „Soziales Umfeld“ einordnen und nicht etwa unter Flugzeugabsturz oder Gebäudeeinbruch.

3.3 Adressierte Anspruchsgruppen

Die Empfänger der Kriseninformationen unterscheiden wir in direkt und indirekt von der Krise betroffene Stakeholder (vgl. Abbildung 6). Wir folgen hierbei unserer Einteilung in sechs Gruppen (vgl. Kapitel 2.1). Beispielsweise erleidet ein Kunde bei einem Lagerbrand unmittelbare Nachteile, wenn dringend benötigte Zulieferprodukte nicht verfügbar sind. Er interessiert sich jedoch nicht dafür, ob ein Unternehmen von einem Börsenindex genommen wurde („Delisting“). Der Investor wiederum möchte Informationen darüber erhalten, wie hoch das Volumen der Ersatzinvestition für den Lagerbrand sein könnte. Die Bank ist um den Bestandschutz besorgt. Währenddessen macht sich die Öffentlichkeit Gedanken über die Umweltauswirkungen. Das Beispiel zeigt, dass im Krisenfall weit mehr als nur die unmittelbar betroffenen Stakeholder angesprochen werden sollten.

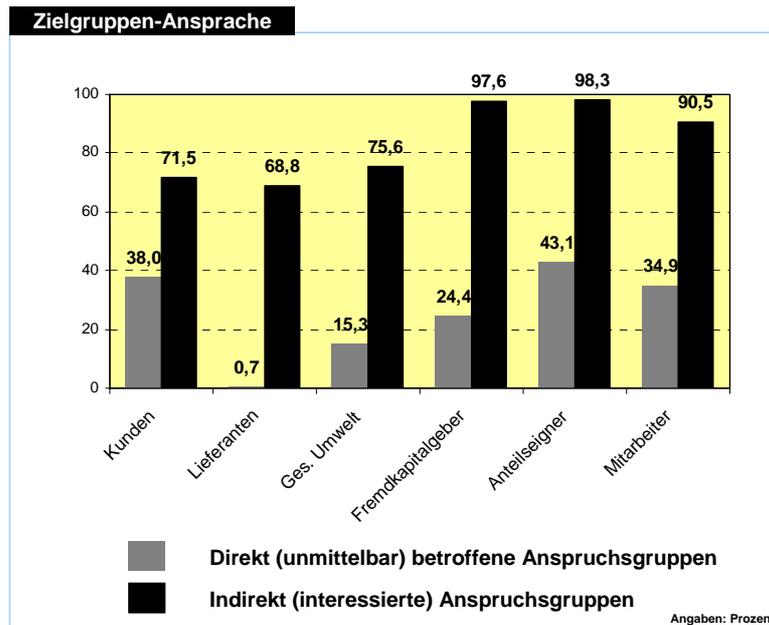


Abbildung 6: Betroffene und potenziell ansprechbare Anspruchsgruppen

Das Maut-Desaster beim Konsortium Toll Collect im vergangenen Jahr betraf LKW-Fahrer, Spediteure, Politiker und Investoren im In- und Ausland. Diese Gruppen wurden jedoch nicht direkt angesprochen; Toll Collect beschränkte sich auf Pressemeldungen. So bedauerte Toll Collect die Vertragskündigung in einer Pressemitteilung mit einem Tag Verspätung. Fünf Tage darauf gab das Konsortium im Netz bekannt, dass das Mautsystem entwickelt sei. Am Ende der Pressemeldung schränkte man diese Aussage jedoch auf Lastwagen über 12 Tonnen ein. Fehler wollte man nicht eingestehen: „Technisch [...] sind wir absolut auf dem richtigen Weg.“ Die Telekom reagierte ebenfalls erst zwei Tage später mit einer Pressemeldung, die vorübergehend auf der Startseite eingeblendet war. Die Diskussion, wer Toll Collect beraten und dafür nahezu 16 Mio. € Honorar erhalten hat, veranlasste PriceWaterhouseCoopers zu keiner Stellungnahme. Dagegen hatte Grundig schon frühzeitig eine Mitschuld von sich gewiesen, indem das Unternehmen mit einer eigenen Erklärung auf eine frühere Pressemitteilung von Toll Collect reagierte. Der Elektrohersteller wies darauf hin, dass die Fehler nicht von Grundig als Hardware-Hersteller zu verantworten wären, was die niedrige Rücklaufquote der On-Board-Units belege. Erst nach Auslieferung wurde die fehlerhafte Software aufgespielt.

Im registrierungsfreien Bereich der Website von DaimlerChrysler bleibt das Maut-Desaster gänzlich unerwähnt. Man mag die Einschätzung gewinnen, dass der Automobilbauer negative Meldungen im Netz systematisch ausblendet. So konnten sich weder der Kerkorian-Prozess noch Rücktrittsforderungen von Fondsmanagern gegen Schrempp, weder der tödliche Unfall, den ein Testfahrer verursacht hatte, noch der Rückruf von 2,7 Mio. Fahrzeugen Anfang 2004 für eine „Top Story“ qualifizieren. Stattdessen berichtete man über

die Auslieferung der ersten 16 erdgasbetriebenen Serien-Fahrzeuge. Krisenkommunikation wurde im engeren Sinne erst erkannt, als die Position des Vorstandsvorsitzenden durch die geänderte Asienstrategie infrage gestellt wird: Nun wurden rasch – und auf der Startseite – die Aufsichtsrats-Beschlüsse zugunsten seiner Person im Netz veröffentlicht.

3.4 Angebotene Informationen

Rund die Hälfte der beobachteten Unternehmen informierte im Internet mit einer Pressemitteilung über Krisen, die den jeweiligen Betrieb betrafen (vgl. Abbildung 7). Darüber hinausgehende Informationen gab es bei Unternehmen unserer Stichprobe nur in wenigen Fällen, und zwar jeweils in Verbindung mit Insolvenzen. Beispielsweise ersetzte das Unternehmen TelDaFax am 2001-05-10 seine Webseite durch einen FAQ-Katalog, der u. a. an Aktionäre gerichtet war. Theglobe.com ergänzte die Fragen- und Antworten-Liste auch um Informationen für die Mitarbeiter.

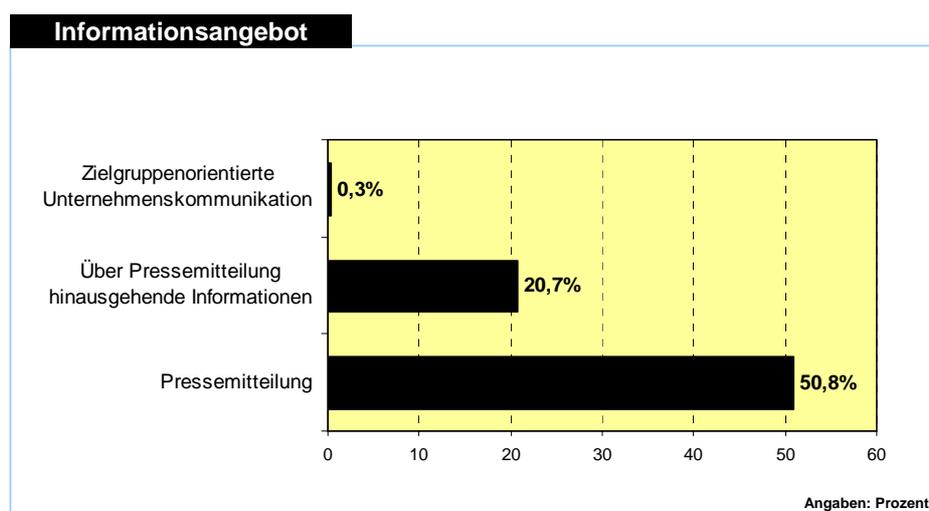


Abbildung 7: Untersuchungsergebnisse hinsichtlich des Grads an individueller Ansprache

Im September 2001 geriet der Bayer-Konzern wegen des Cholesterin-Senkers Lipobay in die Schlagzeilen. Um auf drängende Fragen von Patienten und Journalisten zu reagieren, wies Bayer auf der Startseite auf sein telefonisches Beratungsangebot hin. Zu einem späteren Zeitpunkt bot man Informationen für Presse, Geschädigte und Investoren an. Jedoch wurde das Präparat selbst erst einige Tage später im Netz aus der Aufzählung der Medikamente gegen Herz-Kreislauf-Erkrankungen herausgenommen. Hier hätte man Hinweise für besorgte Patienten positionieren können.

3.4.1 INFORMATIONSANGEBOT AUF PORTALEN

Im Folgenden einige Beispiele des Informationsangebots bei unterschiedlichen Krisen:

1. Terrorverdacht: Am Heiligabend 2003 wurde noch während des Check-In bei Air France ein Flug gestrichen. Wer sich als Passagier oder interessierter Bürger an diesem und am darauf folgenden Tag auf der amerikanischen Website des Unternehmens informieren wollte, wurde enttäuscht: Im Internetauftritt fand man nichts darüber. Vielmehr waren die „wöchentlichen News“ bereits mehr als 20 Tage alt, die letzte Pressemitteilung datierte vom August 2003.

2. Vorwurf: Die Harvard Medical School belegte nach einer 18 Jahre währenden Studie unter 88.000 Frauen, dass Aspirin Krebs erzeugen kann. Die Bayer AG thematisierte auf ihrem Produkt-Portal (<http://www.aspirin.de>) jedoch nicht diese Studie. Sie würdigte stattdessen einen Internisten der gleichen Universität, der den „Aspirin Award 2003“ gewonnen hatte, und hielt einen Produktvergleich bereit: „Aspirin ist gut. Sagt Ökotest“. Fragwürdig: Besorgte Besucher können mit einem „Kalkulator“ ihre ungefähre Lebenserwartung berechnen.

Am 2003-11-07 warnte die belgische Partnerorganisation von Stiftung Warentest vor explodierenden Handy-Akkus des Herstellers Nokia. Das Elektronunternehmen machte auf seiner im Netz veröffentlichten Pressemeldung seine Fremdhersteller verantwortlich. Die Stiftung dagegen klärte auf, dass gerade diese Produzenten die Batterien gegen Kurzschlüsse gesichert hätten.

3. Großbrand: Am 2004-02-07 löste ein Brand in der Eichbaum-Brauerei eine starke Rauch- und Geruchsbelästigung aus. Zwar wurde die Bevölkerung durch Lautsprecherdurchsagen alarmiert, Anwohner oder Journalisten suchten jedoch vergeblich auf der Website etwas über den Brand, dessen Ursache oder die gesundheitlichen Folgen erhöhter Schadstoffkonzentrationen.

4. Busunfall: Im Jahr 2003 verging kaum ein Tag ohne Meldungen von Busunglücken. Es fiel auf, dass die wenigsten betroffenen Betriebe hierüber berichteten, wie etwa Urban Reisen bzw. Festival (2003-06-07) oder Hoffer-Reisen (Busunfall vom 2003-08-06). Nachdem man bei Kuki-Busreisen (2004-02-01) den Newsletter-Button „Infos, [...] – damit Ihnen nichts entgeht“ betätigte, folgten ausschließlich Fehlermeldungen.

5. Lebensmittelverunreinigung: Plastikschnipsel in einer Dose mit Gyros-Geschnetzeltem konnten Penny-Markt und die Eifeler Fleischwaren- und Konservenfabrik nicht dazu bewegen, die Verbraucher im Netz aufzuklären. Beim Nitrofen-Skandal war zu beobachten, dass

sich eine (bestehende) Genossenschaft entschloss, ihre Website für die Öffentlichkeit zu schließen.

Am 2004-01-21 geriet Babynahrung wegen eines nicht durchgeführten BSE-Tests in die Schlagzeilen. Besorgte Eltern konnten jedoch auf den Websites von Alnatura und Sunval hierzu nichts finden. Im Gegenteil: Ein rot hinterlegtes Menü „Aktuelles“ pries bei Sunval lediglich zwei neue Produkte an.

6. Rückrufaktion: Der Rückruf des Ford Explorer als Folge von Reifenproblemen im Juni 2001 bestach hinsichtlich der Krisenkommunikation dadurch, dass der Hersteller die Meldung auf seiner Startseite platzierte und sehr detaillierte Informationen für betroffene Kunden hinterlegte. Vielleicht lag dies daran, dass nicht der Autokonzern selbst, sondern ein Reifen-Zulieferer (Firestone) für den Rückruf verantwortlich war.

Der August 2002 war durch Rückrufaktionen geprägt: Allein bei Honda waren davon 1,3 Mio. Fahrzeuge betroffen, bei DaimlerChrysler 515.000, bei Citroën 100.000 und bei Audi immerhin noch 10.500 Fahrzeuge. Eine Pressemitteilung oder eine ähnliche Information suchten Web-Surfer bei diesen Unternehmen vergebens. Selbst derjenige, der über die in die Website eingebundene Suchmaschine den Begriff „Rückruf“ eingab, erhielt keine weiteren Auskünfte. Ebenso verhielt es sich bei anderen Automobilherstellern wie bei Volvo oder bei BMW, als der neue Mini im September 2001 zurückgerufen wurde. Bei DaimlerChrysler wurden lediglich zwei Rückrufaktionen von 1999 und 2004 angezeigt.

BMW organisierte außerdem am 2004-01-20 einen „vorsorglichen Rückruf“ bei der 3er-Reihe. Das Kraftfahrt-Bundesamt leitete zwar keine Maßnahmen nach dem Produktsicherheitsgesetz ein, jedoch erteilte der TÜV keine Prüfplakette. Experten zufolge geht die Kulanz in der Regel soweit, dass ein Mietwagen bezahlt wird und der Vertragshändler bescheinigt, dass der reparierte Wagen kein Unfallwagen ist. Über solche Informationen auf der Website hätten sich BMW-Fahrer sicher gefreut.

General Motors rief an drei aufeinander folgenden Geschäftstagen im Februar 2004 jeweils 1,8 Mio., 636.000 und 127.000 Fahrzeuge in die Werkstatt zurück. Jedoch fand man auch über zehn Tage nach den Ereignissen keine entsprechenden Informationen auf der Website des Unternehmens. Eine Suche mit dem Begriff „Recall“ auf der Internetseite von GM ergab zwei Meldungen zu Rückrufen und den Link „MyService“, der jedoch kein Ergebnis zeitigte.

Beim Porsche Cayenne beanstandete die US-Verkehrssicherheitsbehörde die Handbremse. Wegen des gleichen Fehlers war der VW Touareg, der auf derselben Plattform gebaut wird, einige Monate zuvor zurückgerufen worden. Auch die 1.805 Fahrzeuge des neuesten 911er-Modells schickte der Automobilbauer in die Werkstatt. Selbst die von Porsche montierten Fahrradmodelle mussten zurückgebracht werden (2004-02-02). Die Website war und ist frei

von derartigen Negativ-Meldungen, sodass Radbegeisterte die Hinweise auf den notwendigen Austausch von bruchgefährdeten Karbon-Teilen vergeblich suchten.

Während Automobilhersteller ihre Fahrzeuge zum Nachbessern in die Werkstätten möglichst unauffällig zurückrufen, beschreiten Unternehmen aus der Elektroindustrie andere Wege: Beispielsweise gab der Computerhersteller Dell 2002 zu, schadhafte Akkus in Notebooks eingesetzt zu haben. Direkt-Kunden wurden angeschrieben, unregistrierte Kunden mussten jedoch in die weit verzweigten Supportseiten navigieren, um sich näher zu informieren.

Ob man ein mit Mängeln behaftetes iBook von Apple besaß, konnte man leicht mit der im Netz veröffentlichten Seriennummer überprüfen (2004-02-03). Die Erläuterungen waren jedoch nur in englischer Sprache verfügbar. Kurze Zeit später beanstandeten Kunden die Batterieschwäche beim MP3-Player. Hierauf reagierte der Konzern dagegen nicht.

Kyocera machte seine Rückrufaktion von 140.000 Smartphones mit einem roten Banner auf der Startseite deutlich (vgl. Abbildung 8): Man wollte die Batteriesätze hinsichtlich ihrer Sicherheit untersuchen. Nutzer sollen sich vor „heißen Handys“ in Acht nehmen.

Abbildung 8: Best-Practise-Beispiel bei Kyocera

7. Flugzeugabsturz: Am 2003-01-03 stürzte eine Maschine der Flash Airline über dem Roten Meer ab. Die Website der Fluglinie verkündete auch nach dem Unglück: „Safety and reliability are the motto of the company“. Keine Informationen findet man über frühere Notlandungen in Genf und Athen oder darüber, dass Schweizer Behörden der Gesellschaft die Landeerlaubnis bereits im Jahr 2002 entzogen hatten. Auch Tage später flog man laut Website noch immer mit zwei (von zwei) Flugzeugen. Informationen über die Historie des

Flugzeugs, wie Vorbesitzer, Datum des ersten Fluges und Bilder lassen sich dagegen auf anderen Websites (vgl. <http://www.airfleets.com>) finden.

Nahezu zeitgleich musste eine Fokker der Austrian Airlines kurz vor dem Zielflughafen München notlanden. Im Netz wurde ausführlich über den Flugzeugtyp, die Wartungen, die Sicherheit (z. B. kein Absturz in 40 Jahren, Durchschnittsalter der Maschinen, Weiterbildungsstandards) und die Kulanzlösungen informiert.

8. Insolvenzen: Auch nachdem die Swissair im Oktober 2001 Konkurs anmeldet hatte, sorgte sie ihre Kunden, deren Flüge ausgesetzt waren, über einen FAQ-Katalog mit Informationen über Ticketgültigkeit, Flugausfälle, Annullierungsmöglichkeiten und den Fortbestand von Kundenbindungsprogrammen.

Gleichzeitig machte Swissair auf Stakeholder-Gruppen aufmerksam. Die „Interessengruppe zur Solidarität“ (<http://www.proswissair.ch>) bot einen Meinungs- und Ideenaustausch zwischen Betroffenen und der Bevölkerung an und offerierte für die noch Beschäftigten neue Arbeitsstellen. Eine elektronische Solidaritätsliste spiegelte eine Unterschriftenaktion per E-Mail wider. Bei der „Interessengruppe zur Reanimation“ (<http://www.pro-swissair.ch>) fanden interessierte Benutzer Kommentare von Piloten und konnten eine unverbindliche Offerte für die „Swissair-Revitalisierung“ machen, indem sie Aktien orderten. Schließlich unterrichtete das Portal über ein Spendenkonto für Härtefälle beim Swissair-Personal (vgl. Abbildung 9).

www.pro-swissair.ch  

www.pro-swissair.ch dient zur Reanimation der Swissair
www.proswissair.ch dient der Solidarität zum Swissair-Personal
pro-swissair ist eine unabhängige und private Organisation

Übersicht

- [News](#)
- [Eigeninitiative](#)
- [Sanierung](#)
- [Formular: CHF 1'000'000'000.-](#)
- [News-Letter / am Ball bleiben](#)
- [nächste Aktivitäten](#)
- [mitwirkende Firmen](#)
- [Kontakt](#)

www.pro-swissair.ch 

0 0 0 8 4 0 1

Upd: 23.10. 2001 / 07:22

Kontostand in CHF

Spenden	Buchhaltung
Pro-Swissair	Aktual
Wirtschaft	203'000'000.00
Total	203'333'550.00

Kaum ein Informationsfluss

Als ich die Organisation der Pro-Swissair-Demo in die Hand nahm, war eine grosse Freude bei jenen Personen mit welchen ich Kontakt hatte zu spüren. "Genau das braucht es jetzt! beim Swissair-Personal inklusiv den angegliederten Unternehmen brodelt es." Es wurde grob gerechnet, dass alleine vom Swissairpersonal bestimmt enorm viele Demonstranten erscheinen werden, so wie am Balsberg - 8000 bis 10000 und zusätzlich viele aus der Öffentlichkeit - denn über 30000 Unterschriften umfasst die Petition, also konnte von den zusammen 40000 Personen so um die 20000 erwartet werden. Auch wenn von beiden "Gruppen" weniger gekommen wären, so mussten wir mit der Möglichkeit rechnen, dass weitere Sympathisanten dazustossen. Als die Demo am Balsberg war, wusste ich dies schon im Voraus weil an Radiosendern dauernd darauf hingewiesen wurde.

Was wir noch nicht wissen konnten war:

- Dass Wichtige Tageszeitungen sich bereits für das Crossair-Modell entschieden hatten und somit nicht bereit waren, die Öffentlichkeit zu informieren - 2 Wochen zuvor wäre dies wohl sogar auf der Titelseite erschienen - .
- Dass auch die Verbände sich bereits für das Crossair-Modell entschieden haben und somit unmöglich offiziell auf die Demo hinweisen konnten (mehr Infos unter Mail / Pilot...)
- Dass an diesem Samstag die Glücksketten-Aktion zu Gunsten von Swissair

Interview mit Pro-Swissair

- [Radio-Tropic 93,0 \(SR Infoline\)](#)
- [Radio-32 \(Solothurn\)](#)
- [Radio-24](#)
- [Pro-Swissair-Demo / Brisant ...](#)
- [Geringer Informationsfluss](#)
- [E-Mail](#)
- [Aussage eines Piloten](#)
- [Reanimation / Revitalisierung](#)
- ["Swissair kann eventuell doch gerettet werden" KW, Tele-24](#)
- [13.10. 200 Millionen von Walter Haefner \(AMAG\)](#)
- [Nicolas G. Hayek \(Swatch\)](#)
- [Werner H. Spross \(Gartenbau\)](#)
- [Hans-Jacob Heitz \(sairschutz\)](#)
- [Der Kämpfer Hans-Jacob Heitz / www.sairschutz.ch](#)
- [Interview mit Mario Corti / www.nzz.ch](#)

Abbildung 9: Web-Auftritt der Interessengruppe zur Reanimation der Swissair-Gruppe

3.4.2 INFORMATIONSANGEBOT IN NEWSLETTERN

Bei ausgewählten Unternehmen verfolgten wir auch die aktive Informationsversorgung mit Newslettern. Das Ergebnis: Eine rollenbezogene Ansprache ist äußerst selten. Zu den Ausnahmen gehört der Berliner Pharmahersteller Schering. Hier hat der interessierte Besucher die Möglichkeit, neben seiner E-Mail-Adresse auch die Beziehung zu beschreiben, in der er zum Unternehmen steht: Privataktionär, institutioneller Anleger, Analyst, Patient, Journalist, Student oder Interessent. Die letztgenannte Kategorie erscheint noch ausbaufähig. Bei DaimlerChrysler kann man sich als privater oder institutioneller Investor, als Analyst bzw. Investment Consultant registrieren.

Eine situative Ansprache über Newsletter ließ sich bei den Insolvenzen von Grundig und US Airways beobachten. Recht umfassend informierte die Fluglinie US Airways über aktuelle Entwicklungen im Restrukturierungsprozess (vgl. Abbildung 10).

Datum	Anlass
2002-09-18	Lohnverzicht des Bodenpersonals
2002-10-21	Änderungen im Vorstand
2002-11-02	Neue Eigenkapitalgeber
2002-12-02	Lohnverzicht der Piloten
2002-12-23	Anmeldung des Reorganisationsplan
2002-12-31	Lohnverzicht der Ausbilder
2003-01-10	Lohnverzicht der Flugbegleiter
2003-01-13	Lohnverzicht des Abfertigungspersonals
2003-01-17	Konkursgericht stimmt Verhandlungen mit Kreditoren zu.
2003-01-22	Pensionen werden verhandelt.
2003-01-27	Änderungen im Vorstand
2003-01-03	Staat garantiert Pensionen.
2003-01-31	Vereinbarung mit Lieferant werden geführt.
2003-02-11	Staat garantiert Kredit.
2003-03-18	Kreditoren stimmen Restrukturierungsplan zu.
2003-03-21	Irak-Krieg wird bei Restruktuierung berücksichtigt.
2003-03-24	Einigung über Pensionsplan
2003-03-31	Abschluss der Restrukturierung

Abbildung 10: Anlassbezogene Nachrichten während des Restruktuierungsprozesses

Unsere Beobachtungen zeigen, dass Betriebe in ihren Newslettern äußerst unterschiedlich mit negativen Meldungen umgehen. Für denjenigen, der sich bei DaimlerChrysler als amerikanischer Privatinvestor registriert hat, deutete keine Überschrift auf negative Nachrichten hin. Der Berliner Pharmahersteller Schering hält negative Meldungen dagegen nicht zurück: Rund 7 % der Newsletter seit Ende 2000 bezogen sich vor allem auf Zulassungsschwierigkeiten von Medikamenten. Dies hilft beispielsweise Investoren, zukünftige Cashflows zu prognostizieren. Bei Grundig fiel auf, dass zwar die geplante Zusammenarbeit mit Sampo bestätigt wurde, jedoch weitere Entwicklungen (Verhandlungen mit Beko, Insolvenz) unberücksichtigt blieben.

Siltronic brach das geplante Initial Public Offering (IPO) während der Zeichnungsperiode am 2004-03-24 per Newsletter ab. Die Begründung dürfte potenziellen Anteilseignern jedoch unangenehm aufgefallen sein, da der Wafer-Hersteller lediglich auf die „weltpolitischen Ereignisse der letzten Zeit“ und die damit gestiegene „Unsicherheit an den Börsen“ verweist, nicht aber auf das sich zum fraglichen Zeitpunkt rapide verschlechternde Marktumfeld der Chipbranche.

3.5 Angebotene bilaterale Kommunikation

In dieser Kategorie geht es darum, dass sich der Stakeholder mit dem Unternehmen austauschen kann. Der einfachste Fall ist, wenn er über das Internet eine Frage sendet und über denselben Kanal eine Antwort erhält. Dies wurde in Einzelfällen studiert, indem wir selbst Fragen stellten, wie beispielsweise beim Brand der Weha-Gummi-Fabrik in Berlin. Anwohner wurden per Lautsprecher aufgefordert, Türen und Fenster zu schließen. Eine besorgte Frage wurde jedoch erst 54 Stunden später beantwortet mit dem Hinweis, dass der verbrannte Silikonkautschuk zu unschädlichem Sand zerfällt.

Diskussionsforen erlauben es Unternehmen, kritische Stimmen auch auf der eigenen Website wahrzunehmen. Beim Ölkonzern Shell konnte bis vor kurzem jedermann sein Anliegen im Netz einstellen. Das Unternehmen betonte, dass die Beiträge nicht zensiert, jedoch unter Umständen kommentiert werden. Einen Diskussionsbeitrag zu den stark gestiegenen Benzinpreisen suchte man jedoch vergeblich. Bei einer jüngeren Überarbeitung der Website wurde das Forum aus uns unbekanntem Gründen gänzlich abgeschaltet.

KPMG reagierte in ihrem Diskussionsforum im Netz auf tatsächliche und vermeintliche Bilanz- und Bewertungsskandale von Mandanten (z. B. Flowtex). Die Fragen wurden von Mitarbeitern bis hin zu Vorstandsmitgliedern beantwortet.

Der Babynahrungshersteller Humana hatte im November 2003 mangelhafte koschere Sojamilch nach Israel geliefert, was zu Todesfällen führte. Es fiel auf, dass sich wegen des Besucheransturms die Website nur unvollständig aufbaute und ferner während der „heißen Phase“ (2003-11-11 bis 2003-12-06) kein Diskussionsbeitrag eingestellt wurde. Auch anschließend lassen sich keine kritischen Anfragen finden, sondern nur „Lobesbekundungen“.

3.6 Eingesetzte Präsentationsformen

Eine dem Unglück angemessene Unternehmensdarstellung im Netz hilft, dass Anspruchsrechte die im Krisenfall relevanten Informationen auf den ersten Blick erkennen. 57 % der untersuchten Betriebe klären zwar auf, jedoch springen die Meldungen in 29 % der Fälle nicht ins Auge, da sie nicht auf der Startseite stehen (vgl. Abbildung 11). Sie sind folglich

meist schwer auffindbar und verursachen unter Umständen lange Suchzeiten in den weiten Verzweigungen eines Portals.

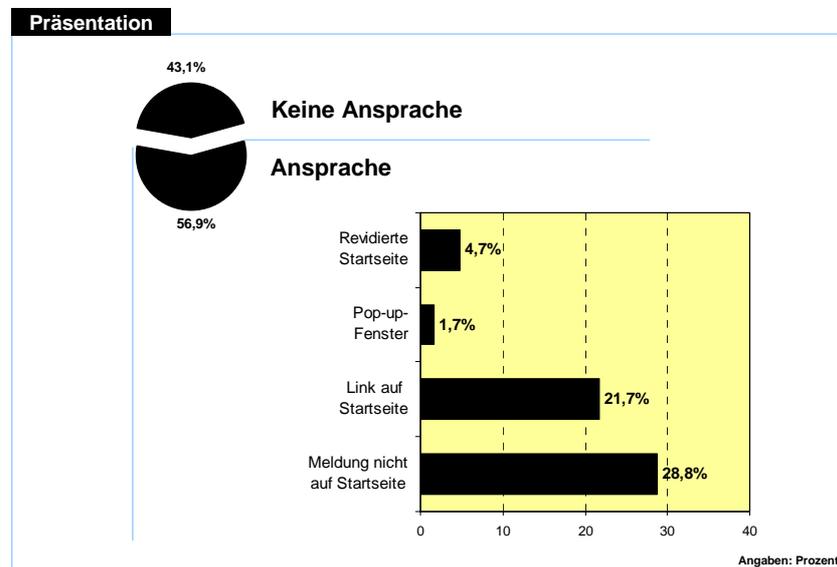


Abbildung 11: Untersuchungsergebnisse hinsichtlich Auffindbarkeit

Im Folgenden einige Beispiele in Abhängigkeit der Darstellungsart:

1. Revidierte Startseite: Entscheidet sich ein Unternehmen, im Krisenfall eine revidierte Website anzubieten, so blendet es in dieser Situation Unwichtiges zugunsten einer raschen Aufklärung aus. Derartige Webseiten scheinen jedoch größtenteils spontan kreiert und nicht im Vorfeld vorbereitet oder dynamisch entwickelt zu werden.

Neue Startseiten waren in unserer Stichprobe die Ausnahme, ihre Anzahl belief sich auf lediglich 5 %. Sie deuten beispielsweise auf Virenbefall oder auf Systemstörungen hin, wie etwa bei der Direkt Anlage Bank (2004-01-22) oder beim Quelle-Handelshaus, das über den großen Ansturm auf die im Netz angebotenen 50 Smart-Fahrzeuge (2003-04-16) überrascht war.

Nach dem Anschlag auf das World Trade Center hatten Fluggesellschaften (z. B. American Airlines) und Nachrichtendienste (z. B. Spiegel, Welt) Startseiten kurzfristig radikal völlig umgestaltet (vgl. Abbildung 12). Sie reduzierten somit ihre Serverbelastung.

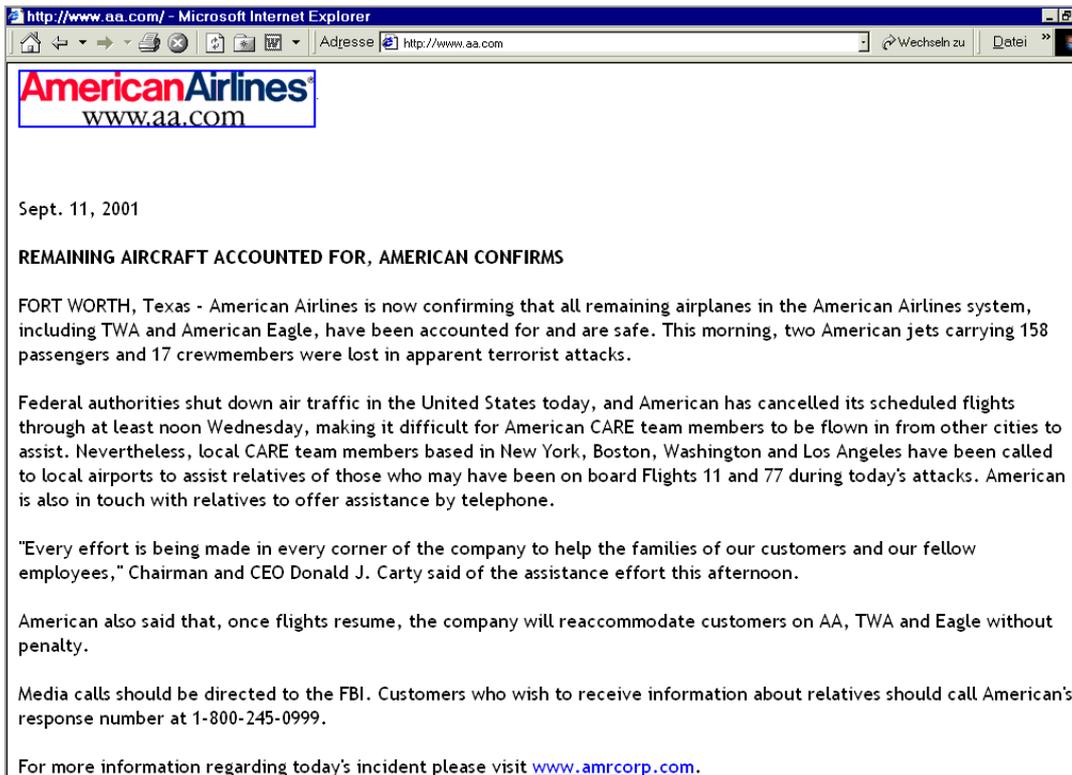


Abbildung 12: Revidierte Startseiten von American Airline, CNN und der Welt

Nachdem eine Passagiermaschine von Luxair abgestürzt war, ersetzte man für wenige Stunden die eigene Website durch eine Pressemitteilung (vgl. Abbildung 13 oben). Wenig später war wieder die ursprüngliche Startseite erreichbar, wobei man die Kriseninformation auf dieser Portal-Ebene einfügte. Weniger gelungen war der Internet-Auftritt von Tiger-Reisen, nachdem dessen Doppeldecker-Bus im Mai 2003 bei Lyon verunglückt war. Die Webpräsenz

wurde durch einen (nur) 17 Worte umfassenden Beileidstext ersetzt (vgl. Abbildung 13 unten).

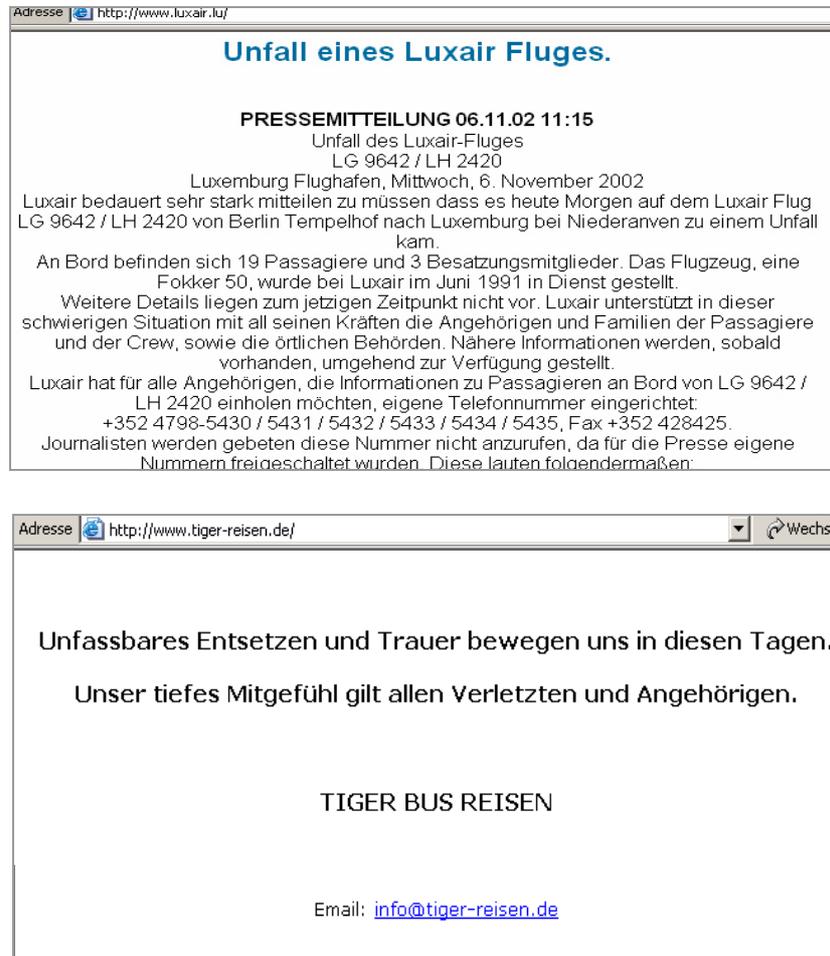


Abbildung 13: Good-Practise- und Bad-Practise-Beispiel

Im November 2001 änderte die insolvent gewordene Fluggesellschaft Sabena ihre Website und gab in mehreren Sprachen die Flugstreichungen bekannt. Auf der deutschen Tochter-Website konnten Reisende sich jedoch zur gleichen Zeit noch über buchbare Tarife von Last-Minute-Angeboten „informieren“.

2. Pop-up-Fenster: Recht selten werden Pop-up-Fenster zur Krisenkommunikation eingesetzt. Der Grund liegt möglicherweise darin, dass Besucher diese oftmals unbewusst wie Werbeeinblendungen wegklicken. Wer Zusatzsoftware installiert hatte, die die Pop-up-Fenster verhindert, dem wurde beispielsweise im Mai 2001 die Insolvenzmeldung von Infomatec nicht bekannt.

Rainbow Tours brachte beim Busunfall (2003-12-20) ein Pop-up-Fenster mit einer zwei-zeiligen Eilmeldung: „Tiefe Trauer nach belgischem Busunglück, Hotline für Angehörige beim Auswärtigen Amt: ...“ Der erste Eindruck war irritierend, da es schien, als wolle der

Dienstleister Anrufe lediglich weiterleiten. Ein im Fenster nicht besonders auffälliger Link verweist aber schließlich auf die Pressemeldung (inklusive weiterer Telefonnummern).

Die Lebensmittelhersteller Wiesenhof und Meica reagierten auf die Verdächtigung, dass ihre Produkte mit Nitrofen verseucht wären, mit einem zusätzlichen Pop-up-Fenster: „Meica-Würstchen sind von belasteten Bio-Futtermitteln nicht betroffen. Dies bescheinigen alle vorliegenden Nitrofen-Analysen ...“

3. Banner/Link: Nach dem Anschlag auf das World Trade Center fiel bei der TUI-Website ein großes rotes Ausrufezeichen auf (vgl. Abbildung 14). Man bereitet die Kunden darauf vor, dass Sicherheitsvorkehrungen verschärft wurden und mit längeren Wartezeiten und Verzögerungen zu rechnen sei. In der oberen Bildhälfte erkennt man, dass der Flug nach San Francisco mit einer roten Ampel markiert und gestrichen ist. Auch die Lufthansa hob mit einem Link „Sonderinformation zu USA-Flügen“ auf der Startseite die geänderte Situation bei Flügen in die Vereinigten Staaten hervor. Die Fluggesellschaft profitierte hierbei von ihrer (früher) relativ leeren Startseite, sodass ein Krisen-Link sofort auffiel. Angehörige oder Bekannte der Passagiere konnten sich über eine Telefonnummer näher informieren oder sich im Netz vergewissern, wo die umgeleiteten Lufthansa-Flüge landeten.



World Wide Weg!

ST 470 ANTALYA	08:30	113 33
LH 6600 LOS ANGELES	09:10	383 33
HF 4957 LUXOR		
UA 901 SAN FRANCISCO		

Aktuell

Aufgrund der **Anschläge** in Amerika ist an allen Flughäfen mit **verschärften Sicherheitsvorkehrungen** zu rechnen. Bitte planen Sie daher eventuelle **Verzögerungen** ein und seien Sie **frühzeitig am Flughafen**. Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte **an Ihr betreuendes Reisebüro** oder rufen Sie die Hotline unter 0511-567-8900 an.

World of TUI

Join the World of TUI!

- [Public Relations](#)
- [Umweltmanagement](#)
- [Job & Karriere](#)

Flug HITS

Wien ab DM 558,86 p.P. ab Frankfurt

Madrid ab DM 443,01 p.P. ab Düsseldorf

Prag ab DM 575,47 p.P. ab Hannover

Neu bei TUI.de

TUI.de **Eintrittskarten** powered by **HELLO**

Konzerte, Klassik & Kultur, **Sport**, Messen, **Shows**, Comedy & Kabarett - Ihre **Eintrittskarte** für viele **spannende Sportereignisse**, **erstklassige Aufführungen** und **aktuelle Rock- und Pop Events** finden Sie ab sofort bequem und

Abbildung 14: Visualisierung der Krisensituation (gute Lösung)

Ein auffälliger Link auf der Startseite führte Swiss-Air-Benutzer zu der umgestalteten Website zur Insolvenz-Situation (vgl. Abbildung 15).

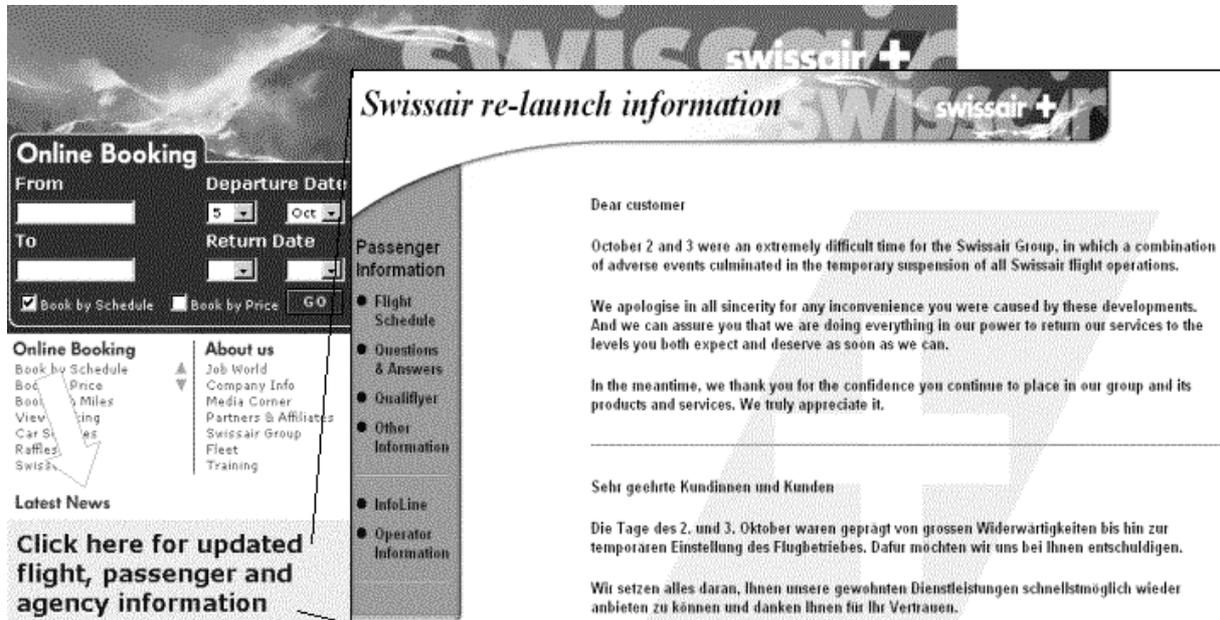


Abbildung 15: Visualisierung der Krisensituation (gute Lösung)

Flugannullierungen aufgrund von Terrorwarnungen wiederholten sich am 2004-02-02. Britische Kunden konnten nun auf der Air-France-Startseite ein „Marquee“-Banner mit „Passenger Information“ durchs Bild laufen sehen. Ebenfalls betroffenen British-Airways-Kunden wurde die Möglichkeit geboten, sich über den standardmäßig eingeblendeten „Latest Flights News“-Link zu informieren.

Vorbildlich klärt der Elektronikhersteller HP über Rückrufe auf. Ein entsprechender Link ist fest auf der Startseite – deutlich sichtbar – angebracht.

3.7 Grad der Aktualität

Für Nachrichtenunternehmen ist es erfolgskritisch, sich rasch auf die Informationsbedürfnisse ihrer Leser einzustellen. Beispielsweise veröffentlichte CNN die Nachricht über die Anschläge auf das World Trade Center sehr zeitnah. Hierauf reagierten auch Fluggesellschaften innerhalb weniger Stunden. Der Versicherer Lloyd publizierte ebenfalls am gleichen Tag Meldungen über die unsicheren Auswirkungen. Die gemachten Erfahrungen bewährten sich beim Stromausfall in New York Mitte August 2003: Lufthansa bestätigte prompt die sicheren Landungen.

Wir beobachteten, dass die Geschwindigkeit der Veröffentlichung im Netz hinter den technischen Möglichkeiten zurückliegt. Beispielsweise verkündeten Betriebe oft unverändert Werbeslogans, auch wenn die entsprechenden Produkte zurückgerufen wurden, wie etwa Iglu im Juni 2003 (vgl. Abbildung 16): Einerseits wurde damit geworben, dass die Schlemmerfilets „praktisch grätenfrei“ seien, andererseits gleichzeitig darauf verwiesen, dass man in einigen Packungen Glassplitter gefunden hatte.



Abbildung 16: Krisenkommunikation (schlechte Lösung)

Bayer nahm 2001 die Produktinformationen zu Lipobay zwar zügig von der Website der Hauptprodukte, aber auf weiter verzweigten Websites suggerierte der Pharmakonzern unverändert die positiven Wirkungen des Arzneimittels. So wurde auf der Website für Österreich das inzwischen längst aus dem Programm genommene Medikament immer noch als „besonders gut verträglich“ deklariert und beworben.

Während die französischen Behörden schon die defekten Bremsen und Reifen bei Tiger-Reisen (vgl. Kapitel 3.6) bemängelten, warb der Reiseveranstalter noch rund zwei Wochen nach dem Unfall mit Komfort und Sicherheit. Bei Hoffer-Reisen (Busunfall am 2003-08-06) lag die letzte Aktualisierung der Website rund acht Monate zurück.

Eine schnelle Aufklärung vermissten Passagiere auch bei der Insolvenz der Fluggesellschaft Aero Lloyd (vgl. Abbildung 17). Sie mussten sich bis zum Mittag mit einem Hinweis auf Wartungsarbeiten zufrieden geben. Die rechte Navigationsleiste war bis auf den Link zu Sonderflügen deaktiviert: „Suchen Sie einen maßgeschneiderten Flug zu einem besonderen Anlass?“ Erst später reagierte die Fluglinie und schaltete eine Pressemitteilung als Startseite frei. Diese war jedoch erst gegen Mittag zu sehen. Hier erfuhr der Kunde, dass eine telefonische Hotline bereits ab 6 Uhr des gleichen Tages zur Verfügung stand. Dagegen reagierte der Aero-Lloyd-Partner TUI prompt: Die erste Nachricht erfolgte gegen 10 Uhr, eine zweite gegen 13 Uhr.

The image shows a screenshot of the Aero Lloyd website interface. At the top, there are navigation tabs for 'Unternehmen', 'Fluginformation', and 'Flugbuchung'. A banner for 'Sonnenziele' is visible. The main content area is titled 'Hinweis' (Notice) and contains the text: 'Unser Reservierungssystem ist aufgrund v Wartungsarbeiten bis ca. 16.10.2003, 12:30 Uhr'. A clock is overlaid on this section, showing the time as 12:30 on 16.10.2003. Below the notice, there are sections for 'Kurzfristangebote' (Last-minute offers) and 'Aktuelles' (Current news). To the right, there is a 'Presse und Medien' (Press and Media) section with the title 'Information zur Einstellung des Flugbetriebs Aero Lloyd' and the date 'Hannover, 16. Oktober 2003'. The press release text states that Aero Lloyd Flugreisen GmbH has informed about the temporary suspension of flight operations and mentions that TUI has taken measures to rebook affected guests.

Abbildung 17: Unterschiede bei der Krisenkommunikation (Stand: 2003-10-16, 10 Uhr)

Anfang März 2004 geriet Coca Cola mit der neu eingeführten Wassermarke Dasani in England in die Kritik. Der Abfüller musste zugeben, dass für das hochpreisige Getränk kein Quellwasser, sondern einfaches Leitungswasser aus einem Londoner Randgebiet verwendet wurde. Englische Zeitungen sprachen von einem PR-Gau. Hintergrund war, dass bei der intensiven Trinkwasseraufbereitung mit Ozon der gesundheitsgefährdende Stoff Bromat anfiel. Erst rund zwei Wochen später reagierte Coca Cola, indem das Unternehmen Besucher über einen Link auf ein entsprechendes Produktportal weiterleitete.



Abbildung 18: Temporäres Dasani-Portal

Besorgte Wassertrinker konnten dort beispielsweise „Expertenmeinungen“ zum Thema Wasser nachlesen (vgl. Abbildung 18). Daneben gab Coca Cola in den so genannten „Water Facts“ bekannt, dass der menschliche Körper aus rund 70 % Wasser besteht und ein Mensch rund 60.000 Liter im Leben trinkt. Hier hätten besorgte Kunden sicherlich tiefer gehende Informationen über die Wirkungen des im Wasser enthaltenen, potenziell Krebs erregenden Salzes der Bromsäure gewünscht.

Nachdem Coca Cola das Getränk zurückgerufen hatte, wurde auch das Produkt-Portal radikal „verschlankt“. So verweist die Webseite nur noch auf eine Hotline und auf FAQ einer staatlichen Verbraucherbehörde. Das in den USA auf Platz zwei der Beliebtheitskala gesetzte Dasani wird lediglich auf dem amerikanischen Produkt-Portal umworben. Einen Hinweis auf die Verträglichkeit oder ähnliches gibt es aber nicht.

Aufgrund der besonderen Gefahr von Kernkraftwerken sind die Erwartungen von Anwohnern an die Informationspolitik des jeweiligen Betreibers hoch. In der Vergangenheit hielt man diesen Unternehmen vor, Störungen zu verschleiern. Vorbildlich kommuniziert inzwischen EON, indem der Konzern sehr sachlich und kontinuierlich über jegliche Störung aufklärt, beispielsweise wenn ein Stellantrieb ausgetauscht werden muss.

Kentucky Fried Chicken war als Großabnehmer von Hühnern im Januar 2004 besonders von der Vogelgrippe betroffen. Den Sorgen verunsicherter Amerikaner oder Deutscher wird das Unternehmen jedoch nicht mit Aufklärung über Gesundheitsrisiken gerecht. Die letzte Pressemitteilung zum aktuellen Stand dieser Untersuchung war über drei Monate alt. Stattdessen wirbt die Fast-Food-Kette mit neuen Burger-Kreationen: „Scharf gewürztes Hähnchenbrustfilet, ... Freunden schärferer Kost wird hier etwas geboten.“

Über Streiks oder Betriebsunfälle wird die Öffentlichkeit mitunter lange nicht aufgeklärt. Eine Verzögerung von acht Tagen erlaubte sich Phantasialand nach dem Brand in einer Achterbahn. Zu Beginn des Pilotenstreiks bei der Lufthansa im Jahr 2002 fand man auf der Internetseite lediglich eine Pressemitteilung. Erst sieben Tage später – analog zur Zuspitzung der Krise – waren ausführliche Informationen hinzugekommen wie der Stand der Verhandlungen mit den Piloten, Hotline-Telefonnummern, Dokumente zur Umbuchung und ein Notfallflugplan.

3.8 Zum verwendeten Kanal

Unter den heutigen technischen Bedingungen liegt es nahe, Stakeholder in Krisenfällen über SMS zu informieren: Man erreicht so die Adressaten, auch wenn sie sich nicht am PC ihres Büroarbeitsplatzes aufhalten, und kann stark personalisieren. Der Aufmerksamkeitswert einer gerade eingetroffenen SMS ist hoch, vor allem bei Krisen, wo die Lokation eine entscheidende Rolle spielt, wie etwa bei der Konzentration giftiger Dämpfe. Es ist technisch denkbar, dass alle Träger von Mobiltelefonen, die sich momentan in diesem Areal befinden, gewarnt werden („Cell Broadcast“).

In unserer Stichprobe haben wir nur wenige Beispiele der Krisenkommunikation mit mobilen Endgeräten angetroffen. Lastwagen von Speditionen sind häufig mit so genannten Fleet-Board-Systemen ausgerüstet, die über den SMS-Kanal mit der Telematikzentrale kommunizieren. Maschinen senden bei Produktionsstörungen „Not-SMS“ an den Instandhalter.

Im Zeitraum Oktober 2003 haben wir überprüft, wie viele der im DAX und MDAX notierten 62 Industrie- und Handelsunternehmen ihre Anspruchsgruppen über mobile Endgeräte informiert: Es waren 14. Nur wenige Betriebe reagieren in Krisenfällen auf diesem Weg, wie etwa die Lufthansa, die ihren Kunden Flug-Verspätungen meldet. Einen vorbildlichen SMS-Service bietet die BASF in Ludwigshafen auf ihrem Rhein-Neckar-Portal an. Registrierte Benutzer werden bei Betriebsstörungen über Auswirkungen auf die Nachbarschaft informiert und so beispielsweise angehalten, Fenster und Türen zu schließen.

Die Unzuverlässigkeit von Kernkraftwerken führt in Kalifornien zu nahezu regelmäßigen Stromausfällen. Daher haben sich die Stromanbieter entschieden, Alert-SMS an ca. 1,5 Mio. Kunden zu versenden, wenn Stromengpässe drohen. Unternehmen können so selbstständig nach Energieeinsparungen suchen oder Notstromaggregate einschalten [Brew01].

Eine viel versprechende Weiterentwicklung ist das Verfahren, im Katastrophenfall Betroffene über Funkuhren zu alarmieren. Dazu läuft derzeit ein Feldversuch der deutschen Zentralstelle für Zivilschutz. Ein Ziel ist es, den Alarm punktgenau nur auf jene Funkuhren zu übertragen, die in den betroffenen Regionen positioniert sind.

In Krisensituationen sind immer wieder auch Kommunikationspannen außerhalb des Netzes zu beobachten, wie folgende Beispiele zeigen. Auch hier kommen Unternehmen dem Informationsbedarf ihrer Stakeholder nicht nach.

1. Laut einem Bericht des Nachrichtenmagazins „Der Spiegel“ wollte der Geschäftsführer von Kuki-Busreisen (Unfall am 2004-02-01) am Handy nicht einmal seinen Namen nennen.

2. Nachdem der scheidende Finanzvorstand den DaimlerChrysler-Ausstieg bei Mitsubishi verkündete, schrieb die FAZ: „Schrempp ist abgetaucht. Ist nicht zu sprechen.“ Der Vorstandsvorsitzende mied auch in der darauf folgenden Analystenkonferenz das Thema. Der Vorsitzende des Daimler-Aufsichtsrates entschuldigte sich damit, dass er bei sich zuhause auf Handwerker wartete [MePe04].

3. Laut Gesetz muss ein Unternehmen bei einem Börsengang den so genannten IPO-Prospekt einen Tag vor dem öffentlichen Kauf-Angebot bekannt geben. Der Betrieb X-Fab, der den ersten Börsengang in Deutschland seit November 2002 plante, gelang dies nicht. Folglich rieten Aktionärsschützer Investoren von einer Zeichnung der Papiere ab.

4 Zusammenfassung

Vor allem Betriebe aus krisenempfindlichen Branchen sehen sich mit hohen Anforderungen an die Unternehmenskommunikation konfrontiert. Die Konzentration der Kompetenzen auf wenige Produkte oder Prozesstechnologien geht mit dem unerwünschten Nebeneffekt einher, im Krisenfall einem erhöhten Risiko ausgesetzt zu sein.

Während man im Allgemeinen einer Informationsflut im Netz gegenübersteht („E-Mail-Overkill“), herrscht bei relevanten Themen und Krisensituationen häufig ein akuter Informationsmangel. Dies zeigt die Analyse der 295 Krisenfälle.

Die Wirtschaftsinformatik könnte hier noch mehr Hilfestellungen bieten, indem sie Instrumente der künstlichen Intelligenz, des Wissensmanagements und der Personalisierung verknüpft. Dafür sind Stakeholder Information Systems mit vorproduziertem „Business Content“ ein aktuelles Beispiel: Nicht nur kleinere oder mittlere Betriebe wüssten es zu schätzen, wenn sie per Knopfdruck auf maßgeschneiderte Informationen und Textkonserven für den jeweiligen Krisenfall zugreifen könnten.

Anmerkung: Weitere kommentierte Beispiele zu SIS u.a. zur Krisenkommunikation stehen neben Beiträgen und Präsentationen unter www.aidar.de kostenlos zur Verfügung.

Literaturverzeichnis

- [Aven00] Avenarius, H.: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation. 2. Aufl., Darmstadt 2000.
- [Bahr97] Bahrtdt, H. P.: Schlüsselbegriffe der Soziologie. 7. Aufl., München 1997.
- [BeGM89] Beger, R.; Gärtner, H.-D.; Mathes, R.: Unternehmenskommunikation. Wiesbaden 1989.
- [Brew01] Brewin, B.: Web-to-Pager Program manages California Energy. In: Computerworld 34 (2001) 25, S. 10.
- [Chas82] Chase, W.H.: Issue Management – Origins of the Future. Stamford 1984.
- [Deal04] Dealler, S.: Hypotheses for the Origin and Spread of BSE (2000). <http://sparc.airtime.co.uk/bse/hypoth.htm>, Abruf am 2004-07-07.
- [Deis01] Deiseroth D.: Whistleblowing in Zeiten von BSE. Der Fall der Tierärztin Dr. Margrit Herbst. Berlin 2001.
- [Dyll92] Dyllick, T.: Management der Umweltbeziehungen. Wiesbaden 1992.
- [FORS04] Bayerischer Forschungsverbund für Situierung, Individualisierung und Personalisierung in der Mensch-Maschine-Interaktion (Hrsg.): *Projekt-Website*. <http://www.forsip.de>, Abruf am 2007-07-07.
- [Frau03] Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA (Hrsg.): Message to Anywhere (M2A). http://www.ipa.fhg.de/PresseMedien/Mediendienst/mediendienst_06_2003_1.php, Abruf am 2004-07-27.
- [Free84] Freeman, R. E.: Strategic Management – A Stakeholder Approach. Boston 1984.
- [Halu00] Halusa, M.: Deutsch-französischer Konzern Aventis muss Produkte zurückrufen und erleidet 100-Millionen-Dollar-Schaden. In: Die Welt vom 2000-10-20.
- [HeSi03] Hendricks, K. B.; Singhal, V. R.: The Effect of Supply Chain Glitches on Shareholder Wealth. In: Journal of Operations Management 21 (2003) 5, S. 501-522.
- [HuSc98] Huth, L; Schulz, J.: Risiko – Krise – Kommunikation. Berlin 1998.
- [Kepp92] Kepplinger, H. M.: Die Rolle der Medien in Konflikten“. In: Demuth, A. (Hrsg.): Imageprofile '92: Konfliktmanagement und Umweltstrategien. Düsseldorf u.a. 1992, S. 30-45.

-
- [KeWe91] Kepplinger, H. M.; Weissbecker, H.: Negativität als Nachrichtenideologie. In: Publizistik 36 (1991) 10, S. 330-342.
- [KöBi92] Köcher, A.; Birchmeier, E.: Public Relations? Public Relations! Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation. Zürich u.a. 1992.
- [Kuhn03] Kuhn, L.: Stichwort: Issue Management. In: Harvard Business Manager 25 (2003) 1, S. 15.
- [KuKK03] Kuhn, M.; Kalt, G.; Kinter, A. (Hrsg.): Chefsache Issues Management. Frankfurt 2003.
- [Krys81] Krystek, U.: Krisenbewältigungs-Management und Unternehmensplanung. Wiesbaden 1981.
- [Lütg02] Lütgens, S.: Potentiellen Krisen rechtzeitig begegnen – Themen aktiv gestalten. Schifferstadt 2002.
- [Mart98] Martini, B.-J.: Handbuch PR, Ergänzungslieferung Nr. 20. Neuwied u.a. 1998, S. 1-24.
- [MePe04] Meck, G.; Peitsmeier, H.: Der Getriebene. In: FAZ vom 2004-04-25, S. 48.
- [Mers00] Mersch, T.: Krisenfälle sind bitter, der Umgang mit ihnen ist häufig katastrophal: PR-Abteilungen schlecht vorbereitet auf Störfälle und Gerüchte - Emotionale Reaktionen und trotziges Schweigen ersetzen abrufbereite Strategiepläne. In: Financial Times Deutschland vom 2000-02-21, S. 47.
- [Mert95] Mertens, P.: Wirtschaftsinformatik – Von den Moden zum Trend. In: König, Wolfgang (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik '95. Heidelberg 1995, S. 25-64.
- [Mert04] Mertens, P.: Rubrik „Für Sie gelesen“: The Effect of Supply Chain Glitches on Shareholder Wealth - von Hendricks, K. B. und Singhal, V. R. In: Wirtschaftsinformatik 46 (2004) 2, S. 152-155.
- [MeSZ04] Mertens, P.; Stößlein, M.; Zeller, T.: Personalisierung und Benutzermodellierung in der betrieblichen Informationsverarbeitung – Stand und Entwicklungsmöglichkeiten. Arbeitsbericht 2/2004 der Universität Erlangen-Nürnberg, Bereich Wirtschaftsinformatik I. http://www.wi1.uni-erlangen.de/veroeffentlichungen/download/Arbeitsbericht_WI_I_2_2004.pdf, Abruf am 2004-07-27.
- [MiPH96] Mitroff, I.; Pearson, C.; Harrington: The Essential Guide to Managing Corporate Crisis. New York 1996.

-
- [Noel94] Noelle-Neumann, E.: Wirkung der Massenmedien auf die Meinungsbildung. In: Noelle-Neumann, E.; Schulz, W.; Wilke, J. (Hrsg.): Massenkommunikation. Frankfurt a. M. 1994, S. 518-571.
- [oV04a] O.V.: Großfeuer in Raffinerie in Texas. <http://www.nzz.ch/2004/03/31/vm/page-newzzDSGZTFJ5-12.html>, Abruf am 2004-07-27.
- [oV04b] O.V.: Nicht nur die Zahl der Rückrufe steigt. In: FAZ vom 2004-04-17.
- [oV04c] O.V.: Bereits 160 fehlende BSE-Tests in NRW. <http://www.wdr.de/themen/politik/nrw/bse/index.jhtml>, Abruf am 2004-07-27.
- [Rau03] Rau, M.: Meldepflichtige Wertpapiergeschäfte von Organmitgliedern („Directors’ Dealings“). In: Die Unternehmung 57 (2003) 5, S. 393-405.
- [Renf93] Renfro, W. L.: Issues Management in Strategic Planning. Westport 1993.
- [Rött01] Röttger, U. (Hrsg.): Issues Management – Theoretische Konzepte und praktische Umsetzung. Wiesbaden 2001.
- [Rose99] Roselieb, F.: Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation. In: Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nummer 512. Kiel 1999.
- [Rose03] Roselieb, F.: Die deutsche Krisenlandschaft im Jahr 2003. In: DSWR 32 (2003) 5, S. 130-132.
- [Schu01] Schulz, J.: Management von Risiko- und Krisenkommunikation – zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen. Berlin 2001.
- [Schu04] Schulz, W.: Politische Kommunikation. http://www.kwpw.wiso.uni-erlangen.de/pdf_dateien/Schulz_PolitikON.pdf, Abruf am 2004-07-27.
- [StMe03] Stöblein, M., Mertens, P.: Stufen der Personalisierung in Stakeholder-Informationssystemen. in: Reimer, U.; Abecker, A.; Staab, S.; Stumme, G. (Hrsg.), WM2003: Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen. Proceedings zur 2. Konferenz Professionelles Wissensmanagement vom 2003-04-02 bis 2003-04-04. Bonn 2003, S. 181-184.
- [Töpf99] Töpfer, A.: Plötzliche Unternehmenskrisen. Neuwied 1999.
- [West03] Westphal, S.: Unternehmenskommunikation in Krisenzeiten. Weinheim 2003.

Seit 2001 erschienen folgende Arbeitspapiere des Bereichs Wirtschaftsinformatik I

Horstmann, R. und Ottenschläger, S.,

Studie zur Internet-Präsenz von Reiseunternehmen, Arbeitspapier Nr. 1/2001, Nürnberg 2001.

Studt, R. und Hartmann, P.,

Workflow-basierte Kennzahlen für den Reklamationsprozess, Arbeitspapier Nr. 2/2001, Nürnberg 2001.

Hartmann, P., Kral, A. und Studt, R.,

WEXPERT - ein Expertisesystem zum Vertrieb von Dokumenten- und Workflow-Management-Systemen, Arbeitspapier Nr. 1/2002, Nürnberg 2002.

Mertens, P.,

Business Intelligence – ein Überblick, Arbeitspapier Nr. 2/2002, Nürnberg 2002.

Süßmilch-Walther, I. und Gilleßen, S.,

Ein Bezugsrahmen für Rollen in Unternehmungen, Teil 1: Grundlagen, Abgrenzung und Methodik, Arbeitspapier Nr. 1/2003, Nürnberg 2003.

Süßmilch-Walther, I., Gilleßen, S. und Gebhard, M.,

Ein Bezugsrahmen für Rollen in Unternehmungen, Teil 2: Klassifizierung von Rollen und Situationen, Arbeitspapier Nr. 1/2004, Nürnberg 2004.

Mertens, P., Stöblein, M. und Zeller, Th.,

Personalisierung und Benutzermodellierung in der betrieblichen Informationsverarbeitung – Stand und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitspapier Nr. 2/2004, Nürnberg 2004.

Mertens, P., Meier, M., Stöblein, M. und Gilleßen, S.,

A Multi-functional Information Leitstand for Top-Management – A Proposal, Arbeitspapier Nr. 3/2004, Nürnberg 2004.

Mertens, P.,

Zufriedenheit ist die Feindin des Fortschritts

– ein Blick auf das Fach Wirtschaftsinformatik, Arbeitspapier Nr. 4/2004, Nürnberg 2004.

Weitere Institutsberichte sind in den Jahren 2000 bis 2004 in der Veröffentlichungsserie des Forschungsverbundes Wirtschaftsinformatik (FORWIN) erschienen.