

1 Einführung

Thomas W. Ullrich

Unternehmen finden sich in der modernen Mediengesellschaft in vielfältigen kritischen Situationen wieder: Korruptionsvorwürfe, Datendiebstahl, Abrechnungsbetrug, Erpressung, Umweltverschmutzung etc. ereignen sich in der Regel nicht nur im Stillen, sondern oft im Licht einer medialen und damit breiteren Öffentlichkeit. Solche, aus der Perspektive des Unternehmens bzw. der Organisation vom Regelbetrieb abweichenden Vorkommnisse, werden unter dem Schlagwort Krise subsumiert. Sie haben nicht nur für die dadurch betroffenen Personen oft verheerende Folgen sondern führen auch zu erheblichem wirtschaftlichen Schaden für die verursachenden bzw. beteiligten Unternehmen.

Dieses Kapitel führt in die Thematik ein, erörtert den allgemeinen Krisenbegriff (►Kap. 1.1), grenzt die verschiedenen Verwendungen des Krisenbegriffs in den wirtschaftswissenschaftlichen Teildisziplinen voneinander ab (►Kap. 1.2) und gibt einen kritischen Überblick zum Stand der Krisenkommunikationsforschung (►Kap. 1.3). In Kapitel 1.4 werden die verschiedenen Themen- bzw. Aufgabengebiete im Kontext der Krisenkommunikation in einem pragmatischen Drei-Phasen Modell systematisiert.

1.1 Der allgemeine Krisenbegriff

Das Wort *Krise* entstammt der griechischen Wendung *κρίσις* (krisis) – »die Entscheidung, das Urteil« (Meyer/Steinthal 1997: 46). In Deutschland ist der Begriff seit etwa dem 16. Jahrhundert gebräuchlich und bezeichnet zunächst, der hippokratischen Tradition folgend, in der Medizin den plötzlichen Höhe- und Wendepunkt einer Krankheit – ab dem 18. Jahrhundert auch im allgemeinen Sprachgebrauch eine »entscheidende, schwierige Situation« (Drosdowski 1989: 388).

Während der Begriff der Krise heute allgemein eher negativ konnotiert wird, ist er im eigentlichen Sinne ambivalent: Die Krise bezeichnet den entscheidenden Moment, wo »eine wichtige Sache sich auf diese oder jene Art« (Brockhaus 1809: 7/249 f.) bzw. »zum Besseren oder Schlechteren« entwickelt (Brockhaus 1911: 1/1017). Ein Verständnis, auf dem Merten (2005: 21; 2008: 83 f.) aufsetzt und vier potentielle *Resultate einer Krise* unterscheidet:

1. positive Lösung der Krise,
2. Status quo ante, als Zustand wie vor der Krise,

3. eine negative Lösung der Krise und
4. Entwicklung zur Katastrophe bzw. Folgekrise(n).

Da der Begriff der Krise häufig im Zusammenhang mit anderen Begriffen verwendet wird, sollen die geläufigsten im Folgenden abgegrenzt werden. Krisen können als *Störung* aufgefasst werden, d. h. als eine Unterbrechung eines geordneten, regelmäßigen Zustandes (Pierer 1865: 7/878) und stellen ein *Ereignis* dar, also eine Begebenheit, welche entweder durch ihre Beschaffenheit oder durch ihre Folgen Aufmerksamkeit auf sich zieht (Pierer 1858: 5/840). Im sozialen Kontext haben viele Krisen ihre Ursache in ungelösten *Konflikten* (lat. *con-fligere* – zusammenprallen), also einem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Interessen (Drosdowski 1989: 370). Auch ein *Skandal* (gr. *σκανδαλον*), ein dem Feinde gelegter Fallstrick (Pape 1914: 2/889), kann Auslöser einer Krise sein: Der Skandal ist ein Aufsehen erregendes Ärgernis, ein öffentlich gewordener Verstoß gegen Werte, Normen oder gegen die allgemeine Moral. Entscheidet sich die Krise zum Schlechteren, nennt man sie eine *Katastrophe* (gr. *καταστροφή* – das Umwenden, Zerstören, Unterjochen; vgl. Pape 1914: 1/1383).

1.2 Der Krisenbegriff in den Wirtschaftswissenschaften

In der *Volkswirtschaftslehre* ist der Begriff der Krise vor allem im Rahmen der Konjunkturtheorie als Synonym für die Depression, d. h. die Abschwungphasen der Wirtschaft, gebräuchlich (Maußner 1994: 3; Alisch/Arentzen/Winter 2005: 1815, 1819). In der *Betriebswirtschaftslehre* wird der Begriff der Krise in allgemeinen Lehrbüchern in der Regel nicht aufgegriffen (vgl. u. a. Schierenbeck 2003; Thommen/Achleiter 2004; Peters/Brühl/Stelling 2005; Wöhe/Döring 2008).

Erst in der betriebswirtschaftlichen Spezialliteratur finden sich Abhandlungen zu Krisen, die jedoch allein das betriebswirtschaftliche Versagen eines Unternehmens in den Fokus ihrer Betrachtungen stellen, d. h. Ertragsschwäche, Insolvenz etc. behandeln (vgl. u. a. Bickhoff et al. 2004; Hommel/Knecht/Wohlenberg 2006; Hutzschenreuter/Griess-Nega 2006; Krystek/Moldenhauer 2007). Hier scheint sich die Konkretisierung des Krisenbegriffs als »*Unternehmenskrise*« durchzusetzen. Demnach sind Unternehmenskrisen »ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang [...] und sind in der Lage, den Fortbestand des gesamten Unternehmens substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.« (Krystek/Moldenhauer 2007: 26).

In den kommunikativen Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre, d. h. in *Marketing* und *Public Relations* (PR) bzw. *Unternehmenskommunikation*, wird der Begriff der Krise in einem anderen Kontext verwendet. Hier sind Krisen weniger Existenz bedrohend: Fehler in der Produktion, menschliches Versagen, Verunrei-

sondere Situation der Krise ausgerichtet ist und nach ihrem Eintreten greift (vgl. u. a. Fearn-Banks 1996: 2; Caponigro 2000: 16; Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 236; Ogrizek/Guillery 1999: XI). Dabei soll Krisenkommunikation zweierlei leisten:

1. die gezielte Information von Adressaten, sei es, um diese vor Schaden oder Folgeschaden zu schützen oder aus rechtlichen bzw. ethischen Erwägungen (z. B. Produktrückruf, Chemieunfall, Information Angehöriger nach Flugunfall) (vgl. u. a. Heisig 2007; Coombs 2008: 276; Töpfer 2008: 369; Thießen 2011: 85),
2. die Abwendung negativer Imagebeeinflussung bzw. von Vertrauensverlust (vgl. u. a. Fearn-Banks, 1996: 2; Coombs 2008: 276; Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 236; Mast 2008: 371).

In der Praxis stehen beide Ziele zuweilen im Widerspruch zueinander: Muss zum Beispiel ein Produkt zurückgerufen werden, dass über den Einzelhandel vertrieben wurde, sind die Adressaten ggf. nicht gezielt erreichbar, sondern stellen eine disperse Öffentlichkeit dar, die nur durch eine hinreichend breite Streuung der Information erreicht werden kann. Gerade diese breite Streuung der Information stellt jedoch ein Risiko dar, da so auch Nichtbetroffene auf den Vorfall aufmerksam gemacht werden.

Abzugrenzen ist der Begriff der Krisenkommunikation von den Begriffen Issues Management und Risikokommunikation.

Als *Issues* werden Themen und Tatbestände von öffentlichem Interesse bezeichnet, die (vgl. Boehncke 2001: 186; Ingenhoff/Röttger 2008: 329)

- ein Unternehmen potentiell oder gegenwärtig betreffen,
- infolge unterschiedlicher Interessen- bzw. Anspruchslage zwischen Unternehmen und (einigen) externen Interessensgruppen, Konfliktpotenzial bergen
- und dadurch merkliche negative Folgen für das Unternehmen entwickeln können.

Issues sind also Vorläufer potentieller Krisen: »Competing pressures tempt one to believe that an issue deferred is a problem avoided; more often it is a crisis invited.« (Kissinger 1979: 938)

Entsprechend bezeichnet *Issues Management* die Anstrengungen eines Unternehmens, solche Issues zu identifizieren, zu analysieren, zu interpretieren, zu priorisieren und mittels geeigneter Maßnahmen zu entschärfen bzw. zu lösen (vgl. Fearn-Banks 1996: 15; Boehncke 2001: 186; Wiedemann/Ries 2007: 286; Ingenhoff/Röttger 2008: 321). Potentielle Krisen sollen also frühzeitig antizipiert und ihr Eintreten vermieden werden.

Risikokommunikation kann im weiteren Sinne als Teil des Issues Managements betrachtet werden. Es umfasst Kommunikationsprozesse, in denen denkbare Schäden im Zusammenhang mit unternehmerischen Handlungen thematisiert werden, um bei bestimmten Teilöffentlichkeiten einen angemessenen Grad von Besorgnis und ein damit einhergehend angemessenes Verhalten zu erreichen (vgl. u. a. Fearn-Banks 1996: 13; Peters 2001: 347 f.; Baumgärtner 2008: 45). Was dabei als angemessen gilt, bestimmt sich aus dem Kommunikationsziel des

Absenders. Damit Risikokommunikation die intendierte Wirkung erreicht, ist es oft erforderlich, zunächst das Vertrauen der relevanten Teilöffentlichkeiten in das betreffende Unternehmen zu stärken, was häufig zuvor eine Erhöhung von dessen Glaubwürdigkeit voraussetzt.

Insgesamt kann Krisenkommunikation auch verstanden werden als »Risikokommunikation unter erschwerten Bedingungen: Das Risiko ist bereits eingetreten« (Wiedemann 2000: 65).

1.3 Zum Stand der Krisenkommunikationsforschung

Da Krisenkommunikation nicht nur die kommunikative Begleitung betriebswirtschaftlicher Krisen umfasst, sondern auf eine eigene Kategorie krisenhafter Situationen abstellt, liefert die Literatur zur Krisenkommunikation eigene Definitionen (► Tab. 1.1)

Tab. 1.1: Definitionen von Krise in der Unternehmenskommunikation (Auswahl).

Autor	Definition
Coombs 2008: 275	»an unpredictable event that can seriously impact the organization's performance, generate negative outcomes, and violates stakeholder expectations«
Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 215	»unregelmäßige, nicht lineare und unvorhersehbare Störungen, gekennzeichnet von Dynamik in verschiedenartigen Intervallen [...] Was wirklich Krise ist, definiert die Öffentlichkeit und definieren die Medien.«
Fearn-Banks 1996: 1	»a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company, or industry, as well as its publics, products, services, or good name. It interrupts normal business transactions and can sometimes threaten the existence of the organization. A crisis can be terrorism, fire, a boycott, product tampering, product failure, a strike, or numerous other events«
Heiks 2001: 206	»ungewöhnliche, über den Alltag des Unternehmens hinausgehende Situationen (= Störfälle).«
Höbel 2007: 875	»Ereignisse oder Störungen, die negativen Einfluss mit nachhaltiger Wirkung auf die Wirtschaftskraft oder die Reputation eines Unternehmens oder einer Organisation haben oder haben können.«
Mast 2008: 371	»Krisen sind äußerst schwierige, aber entscheidende Situationen für Unternehmen, die durch ein hohes Potential unterschiedlicher Emotionen, v. a. die weit verbreiteten Ängste, gekennzeichnet sind.«

Tab. 1.1: Definitionen von Krise in der Unternehmenskommunikation (Auswahl).
– Fortsetzung

Autor	Definition
Sellnow/Seeger 2013: 7	»a specific, unexpected, non-routine event or series of events that creates high levels of uncertainty and significant or perceived threat to high priority goals«
Töpfer 2008: 357	»eingetretenes Risiko, das vorher bereits erkannt und bewertet oder auch überhaupt nicht wahrgenommen wurde und damit völlig überraschend eintrat«
Weyler 2013: 26	»Eine Markenkrise ist der Prozess einer unerwarteten und abrupten Schwächung der Marke, ausgelöst durch negative Informationen über die Marke, die über das gewöhnliche Maß hinausgehen und Wirkung auf den Konsumenten und sein Verhalten haben.«
Wilmes 2006: 13	»eine Ausnahmesituation«
Zaremba 2010: 21	»an anomalous event that may negatively affect an organization and requires efficient organizational communication to reduce the damage related to the event«

Allerdings vermögen die angebotenen Definitionen des Krisenbegriffs nicht, herauszustellen, ab wann ein Ereignis oder eine Entwicklung sich als Krise darstellt. Bei näherer Betrachtung erweisen sich die Definitionsversuche zudem mehrheitlich als nicht auf die kommunikative Perspektive abgestimmt, als unvollständig und ohne theoretische Fundierung. Selbst die Betrachtungen zum jüngeren Terminus der »ereignisinduzierten Markenkrise«, die im Bereich der Marketingforschung erfolgen, bleiben vage: Tiemann (2007: 62), der den Begriff einführt, beschreibt die ereignisinduzierte Markenkrise lediglich als plötzlich, durch ein außergewöhnliches Ereignis oder mehrere Ereignisse ausgelöst. Sowohl er (ebd. 65) als auch Weißgerber (2007: 61) stellen zwar zehn bzw. neun Charakteristika ereignisinduzierter Marken Krisen zusammen, bleiben eine klare Definition jedoch schuldig. Erst Weyler (2013) liefert einen ersten – wenn auch konzeptionell angreifbaren – Definitionsversuch (► Tab. 1.1).

Vor diesem Hintergrund hilft auch der Hinweis wenig, was als Krise empfunden würde, hinge von objektiven Gegebenheiten ebenso ab wie von subjektiven Interpretationen der Betroffenen (vgl. Mast 2008: 372). Mag der ein oder andere Praktiker sich mit einer generellen und vagen Definition zufrieden geben, für die Ableitung von Ansatzpunkten für die eigene Kommunikationsarbeit braucht er Klarheit darüber, welche intangiblen Werte durch eine Krise beeinflusst werden. Doch in der vorliegenden Literatur finden sich auch hierzu je nach Autor unterschiedliche Antworten: die Marke, das Image, die Reputation oder das Vertrauen werden einzeln oder in beliebiger Kombination genannt (► Tab. 1.2). Eine Begründung oder systematische Ableitung fehlt dabei durchgehend.

Tab. 1.2: Was Krisen aus Sicht der Unternehmenskommunikation schädigen (Auswahl. Anmerkung: Die Autoren der Tabellen 1.1 und 1.2 weichen voneinander ab, da nicht alle Autoren eine Definition des Krisenbegriffs vorlegen bzw. konkrete Schäden benennen).

Autoren	Krisen schädigen ...			
	Marke	Image	Reputation	Vertrauen
Bruhn 2007: 554		X		X
Ditges/Höbel/Hofmann 2008: 215		X		X
Fearn-Banks 1996: 2 f		X	X	
Guterman/Helbig 2007: 144 f			X	
Heiks 2001: 206	X	X		
Höbel 2007: 875			X	
Homburg/Krohmer 2006: 830		X		X
Homuth 2000: 6		X	X	
Mast 2008: 372			X	
Plankert 2009: 7 f		X		X
Seidel/Stephan 2007: 117 f		X	X	
Tiemann 2007: 63		X		X
Thießen 2009: 215			X	
Töpfer 2008: 358, 396		X		X
Weißgerber 2007:59	X	X		
Weyler 2013: 26	X	X		
Wilmes 2006: 22		X		X
Zaremba 2010: 3 ff		X		

Dieser Befund ist in mindestens zweierlei Hinsicht unbefriedigend: erstens weil die stringente Weiterentwicklung eines wissenschaftlichen Themenfeldes nur auf Basis klarer, von verschiedenen Autoren in gleicher, zumindest in ähnlicher Weise verwendeten Begriffen möglich ist und zweitens weil der Praktiker hier verwirrt zurückgelassen wird, statt im Fall einer krisenhaften Situation mit geeignetem Instrumentarium den betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Schaden minimieren zu können.

Andererseits wird dieser Befund umso nachvollziehbarer, je tiefer man in die wissenschaftlichen Disziplinen einsteigt, auf die sich die Autoren zum Thema Krisenkommunikation stützen: auch hier werden die grundlegenden Begriffe keinesfalls stringent verwendet.

Bereits der Begriff der *Marke* erfährt unterschiedliche Definitionen. Während das Markengesetz die Marke als Kennzeichen im weitesten Sinne abgrenzt (vgl. § 3 MarkenG 2009), definieren andere Autoren die Marke wahlweise als »Nutzenbündel« (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012: 359) oder als eine »im Bewusstsein des Kunden verankerte Vorstellung« (Homburg/Krohmer 2006: 628), jeweils mit dem Ziel der Differenzierung von Wettbewerbsangeboten. Alternativ lassen sich die Definitionen zweier Gremien gegenüberstellen: Das brandsboard® definiert Marken als »kollektive Deutungsmuster, die Menschen als Orientierungshilfen zur Bewältigung von Entscheidungskonflikten nutzen« (Ahlert 2004) während die Gesellschaft zur Erforschung des Markenwesens mit Marke »Leistungen bezeichnet, die neben einer unterscheidungsfähigen Markierung durch ein systematisches Absatzkonzept im Markt ein Qualitätsversprechen geben, das eine dauerhaft werthaltige, nutzenstiftende Wirkung erzielt und bei der relevanten Zielgruppe in der Erfüllung der Kundenerwartungen einen nachhaltigen Erfolg im Markt realisiert bzw. realisieren.« (Bruhn 2002). Letztere Definition vermischt also Markierung und Markenführung. Welling (2006) arbeitet in seiner Analyse drei Varianten des Begriffsverständnisses von Marke heraus:

1. (Markierungs-)Zeichen
2. Absatzobjekt
3. »Vorstellungsbilder im Sinne bestimmter Wirkungen, die von durchgeführten (Anbieter-)Maßnahmen ausgehen«

Seiner Analyse zufolge verwenden die verschiedenen Autoren den Markenbegriff nicht nach diesen Konnotationen scharf abgegrenzt, sondern produzieren vielmehr mehrdeutige Aussagen. Linzmajer und Kenning (2013) kommen in ihren Betrachtungen zu dem Schluss, dass trotz der umfangreichen Literatur zur Markenführung bislang eine hinreichende und anschlussfähige Markentheorie fehlt.

Zu den Begriffen *Image und Reputation* stellt sich das Bild ähnlich dar: So definiert Schwalbach (2000: 3) das Image als »das von dem Unternehmen angestrebte Ansehen« wohingegen Aaker (2010: 71) für solche Soll-Images den Begriff der »Brand-Identity« (»How strategists want the brand to be perceived«) vorsieht. Einige Autoren vertreten die Auffassung, Image und *Einstellung* bezeichneten dasselbe (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008: 121; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009: 210 f.), während sich andere Autoren für die klare Unterscheidung der Begriffe aussprechen (vgl. Vogler 2005: 49 f.; Herbst 2006: 70 f.; Trommsdorff 2009: 155 f.). An anderer Stelle werden die Begriffe Image und Reputation gleichgesetzt (Fombrun/van Riel 1997: 7).

Vogler (2005: 41 ff.) trug zehn Definitionen des Imagebegriffs zusammen. Fishbein und Ajzen (1972: 492) fanden mehr als 500 operationale Definitionen für den Begriff der Einstellung und bis heute gibt es keine allgemein gültige und akzeptierte Definition (Koeppler 2000:4 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg/Gröppel-Klein 2009: 211). Barnett/Jermier/Lafferty (2006) fanden 49 Definitionen für Reputation, die sie immerhin mehr oder weniger drei Bereichen (Awareness, Assessment, Asset) grob zuordnen konnten. Fombrun und van Riel (1997) stellten sechs

Perspektiven vor, aus denen heraus Reputation definiert wird (economic view, strategic view, marketing view, organizational view, sociological view und accounting view).

Auch der Begriff *Vertrauen* erfährt unterschiedliche Interpretationen, mal eher absichts-, einstellungs- oder verhaltensbezogen und wird meist auch in der wissenschaftlichen Literatur als Platzhalter verwendet, dessen Bedeutung trotz seiner Vagheit als bekannt unterstellt wird (vgl. u. a. Hegner 2012: 8 f.).

Diese für den Praktiker wie für den Wissenschaftler verwirrende »Vielfalt« im Begriffsverständnis mag sich durch dreierlei Gründe erklären:

1. Bei den Begriffen Image und Einstellungen (u. a. Vertrauen) handelt es sich um *hypothetische Konstrukte*, die nicht direkt beobachtet, sondern lediglich aus zu beobachtendem Verhalten (Meinungsausßerung, Handeln etc.) geschlossen werden können.
2. Dieser Befund beschreibt ein *Symptom der jungen Geschichte* der kommunikativen Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre: So beginnt die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Marketing im angloamerikanischen Sprachraum erst Anfang des 20. Jahrhunderts, im deutschen Sprachraum erst etwa Mitte des 20. Jahrhunderts (vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012: 7). Auch die systematische Beschäftigung mit Public Relations entwickelt sich erst gegen Anfang des 20. Jahrhunderts in den USA und in Deutschland (vgl. Oeckl 1964: 78 ff.). In Deutschland wurde der erste Lehrstuhl für Marketing 1969 (Münster) und der erste Lehrstuhl für Public Relations 1993 (Leipzig) gegründet. Mit dem Thema Krisen-PR bzw. Krisenkommunikation befasst man sich in Deutschland erst seit etwa den 1980er Jahren systematisch – zunächst im Bereich der ebenfalls jungen Kommunikationswissenschaft.
3. Als weiterer Treiber der babylonischen Sprachverwirrung um die Grundbegriffe kann die *Interdisziplinarität des Themenfeldes* der Krisenkommunikation angeführt werden. So umfasst Krisenkommunikation u. a. Aspekte aus Marketing, Public Relations, Kommunikationswissenschaft, Publizistik, Journalistik, Rechtswissenschaft, Soziologie, Sozial- und Individualpsychologie etc.

Entsprechend zeigt sich die Literatur zur Krisenkommunikation »generell wenig wissenschaftlich fundiert und stärker praxisorientiert mit mehr oder weniger systematisch aufbereiteten, praktischen Erfahrungen, vorwiegend in Form von Ratgebern, Checklisten und Leitfäden« (Töpfer 2008: 370), denen überwiegend »Kochbuch- bzw. Patentrezeptcharakter« (Löffelholz/Schwarz 2008: 30) zugeschrieben wird. Auch in der wissenschaftlichen Literatur zur Krisenkommunikation in Deutschland dominieren Fallstudien besonders spektakulärer Krisenfälle und es fehlt an systematischen und theoretischen Grundlagen (ebd. 21, 30).

Inmitten der vielfältigen Ratgeberliteratur, die mal empfiehlt, »Sie müssen nicht alles sagen, was Sie wissen« (Wilmes 2006: 65) und mal »rückhaltlose Offenheit und Transparenz« (Herbst 1999: 78) fordert, bleibt der Kommunikator des Unternehmens im Ernstfall ratlos zurück. Während Messer (1997: 215) konstatiert: »versierte Krisenmanager [...] steuern die für sie und ihr Unternehmen

positiven wichtigen Themen aktiv und frühzeitig an«, verlangt an anderer Stelle Reiss (2006: 231) von den Unternehmen im Krisenfall »keine Schönfärberei, kein Weichspülen« zu betreiben.

Auch Faustformeln, wie die »Regel der 3R, regret – react – reinform« (vgl. u. a. Grassauer 2004: 18) oder die 5 Cs der Krisenkommunikation »concern, clarity, control, confidence, and competence« (vgl. u. a. Ogrizek/Guillery 1997: 66) helfen in der Praxis wenig. Oberflächlich betrachtet vermitteln sie zwar den Anschein eines Konzepts, sind jedoch weder bei jeder Art von Vorfall gültig, noch können sie hinterfragt, verstanden und angepasst werden, denn sie entstammen der Meinung einzelner PR-Praktiker und sind nicht Ergebnis eines theoriegeleiteten Konstrukts.

Umso erfreulicher ist es, dass in jüngerer Zeit neben der Vielzahl erfahrungsbasierter Ratgeberliteratur zur Krisenkommunikation auch zwei wissenschaftlich orientierte Sammelbände (vgl. u. a. Nolting/Thiessen 2008; Thiessen 2013) sowie vermehrt konzeptionelle (vgl. u. a. Tiemann 2007) und empirische Arbeiten zum Verständnis der Wirkbeziehungen in Krisensituationen (vgl. u. a. Weißgerber 2007; Schwarz 2010; Thiessen 2011; Herrmann 2012; Weyler 2013) erschienen sind.

Dennoch ist auch den jüngeren Arbeiten die Bürde der mangelnden Begriffsklarheit, auf denen sie aufbauen müssen, und das Fehlen eines praktisch ausgerichteten Konzepts anzumerken. Daher kann die Krisenkommunikation bis heute vielfältige Phänomene nicht erklären: Warum ist eine Krise der Karriere von Prominenten teilweise förderlich? Warum hat ein Vorfall bei einem Unternehmen verheerende Folgen und bei einem anderen verursacht ein vergleichbarer Vorfall kaum merkliche Schäden? Die Puzzleteile für die Erklärung solcher Befunde liegen mittlerweile vor. Ein erster Versuch einer zusammenführenden, pragmatisch orientierten »Theorie der Imagekrise«, (vgl. Ullrich 2011, 2012) wird Thema des zweiten Kapitels dieses Buches sein. Insgesamt bietet das Themenfeld der Krise in den kommunikativen Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften ein ebenso komplexes, wie aktuelles und aussichtsreiches Forschungsfeld.

1.4 Krisen in Phasenmodellen

Es existieren zahlreiche Ansätze, Krisen in unterschiedliche Phasen zu gliedern. Dabei ist wiederum zwischen Phasenmodellen zu unterscheiden, die sich auf Unternehmenskrisen im betriebswirtschaftlichen Sinn beziehen (vgl. u. a. v. Albach 1979; Britt 1979; Löhneysen 1982; Müller 1986: 25 ff.; Krystek 1987: 29 ff.; Hauschildt 2000) und Phasenmodellen, die auf Krisen im hier betrachteten Sinn abstellen (vgl. u. a. Turner 1976; Fink 1986: 19 ff.; Mitroff 1994: 105 f.; González-Herrero/Pratt 1996; Töpfer 1999: 15 ff.; Coombs 2012: 10 ff.). In Tabelle 1.3 ist eine Auswahl im hiesigen Kontext relevanter Phasenmodelle illustrativ zusammengestellt.

Der einfachste Ansatz ist die Dreiteilung in eine *Phase vor der Krise*, die *Krisenphase* und eine *Phase nach der Krise*. Der Ansatz ist weit verbreitet und lässt sich