

---

# Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen

Klaus Lintemeier

---

## Zusammenfassung

Krisen fallen nicht, wie gemeinhin angenommen, vom Himmel. Krisen haben immer eine Vorgeschichte, und Krisen stehen immer in einem wirtschaftlichen, politischen oder gesellschaftlichen Kontext. Managementfehler oder Fehleinschätzungen sind eine der Hauptursachen für Krisen. Ausgangspunkt aller Unternehmenskrisen ist eine Stakeholderkrise. Eine Stakeholderkrise ist durch Konflikte zwischen internen und externen Stakeholder-Gruppen gekennzeichnet. Nach dem hier vorgestellten beziehungsorientierten Stakeholder-Modell von Prävention beginnt das Krisenmanagement im Unternehmen selbst: In der selbstkritischen Analyse von Krisensymptomen und ersten Warnsignalen, in einem geübten Zusammenspiel von internen Stakeholdern (Unternehmensleitung, Aufsichts-/Verwaltungsrat, Experten in Controlling und interner Revision, Rechtsabteilung, Marktforschung), in der Einbindung von Stakeholdern in Diskussions- und Entscheidungsprozessen und in einer systematischen internen Steuerung der nach außen gerichteten Stakeholder-Beziehungen.

---

## 1 Einleitung

Die Liste möglicher Krisen ist lang: Korruptionsfälle, Sabotagen, Insolvenzen, Werksschließungen und Entlassungen, Streiks, Menschenrechtsverletzungen, Produktrückrufe, Störfälle und viele andere mehr. Aber wird der Krisenbegriff angesichts dieser Vielfalt von Typen und Ausformungen nicht zugleich inflationär für alle möglichen Formen von kritischen Sondersituationen verwendet? Denn nicht

---

K. Lintemeier (✉)

Lintemeier Stakeholder Relations, Sonnenblumenstraße 22, 81377 München, Deutschland  
e-mail: klaus.lintemeier@lintemeier.de

K. Lintemeier

Waldspitz 1, 81375 München, Deutschland

A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement*, DOI: 10.1007/978-3-531-19367-0\_4,  
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

jede riskante Situation, in die ein Unternehmen aus internen oder externen Ursachen gerät, entwickelt sich zu einer Krise oder zerstört nachhaltig Vertrauen bei verschiedenen Stakeholder-Gruppen.

Erst wenn eine Krise nicht angemessen bewältigt wird, stellen sich Reputationsschäden ein. Einen direkten kausalen Zusammenhang zwischen Krise und Reputation gibt es nicht. Eine schlechte Reputation als Ausgangsvoraussetzung erhöht allerdings die Krisenanfälligkeit von Unternehmen, da es bei verschiedenen Stakeholdern unter ständiger Beobachtung (watch list) steht. Eine gut bewältigte Krise kann die Reputation erhöhen, so wie eine schlecht gesteuerte Krise einen Reputationsschaden auslösen kann.

Für Katastrophen und Skandale liegen bereits eine Vielzahl von theoretischen und zumeist praktischen Ausführungen vor. Entweder als akute Krisenbewältigungsmaßnahmen im Sinne von zentral koordinierten fire-fighting-Aktionen oder als Einsatz von CSR-Strategien zur Krisenprävention bei gesellschaftspolitischen, ökologischen und sozialen Themenstellungen.

Ein Blick in die entsprechende PR-Literatur macht deutlich, dass die Analyse von Krisenursachen und Krisenverläufen ein wissenschaftliches Niveau erreicht hat. Wenn es allerdings um Modell und Erfolgsfaktoren der Krisenbewältigung geht, erinnern die Ausführungen mehr an einfache Ratgeberliteratur: Checklisten, Krisenhandbücher, Sprachregelungen und Do und Don't-Listen sollen eine akute Krise so schnell wie möglich zum Ende führen.

In diesem Beitrag werden wir das Hauptaugenmerk auf die wirtschaftlichen Unternehmenskrisen legen und diese aus einer Stakeholder-Perspektive näher beleuchten.

---

## 2 Unternehmenskrisen

Krisen sind Ereignisse, die ungewollt negativen Einfluss auf Erfolgspotenziale des Unternehmens nehmen. Eine wirtschaftliche Unternehmenskrise definieren wir (in Anlehnung an Fink 2002, 6, S. 15f.) wie folgt:

Eine wirtschaftliche Unternehmenskrise ist eine Notsituation eines Unternehmens,

- die sich über drei bis fünf Jahre schleichend vollzieht,
- in deren frühen Verlauf Symptome und Warnsignale für die Krise auftreten,
- die Handlungsspielräume des Managements zunehmend einschränkt,
- die den Argwohn von internen und externen Stakeholdern auf sich zieht,
- die reguläre Geschäftstätigkeiten beeinträchtigt oder gefährdet.

Krisen fallen nicht, wie gemeinhin angenommen, vom Himmel. Krisen kommen zwar in der Regel überraschend, doch sie haben immer eine Vorgeschichte, und Krisen stehen immer in einem wirtschaftlichen, politischen oder sozialen Kontext. Managementfehler oder Fehleinschätzungen sind eine der Hauptursachen für Krisen.

Ein professionelles Krisenmanagement steht deshalb vor einem Dilemma: Es soll die Krise schnell bewältigen, soll aber über die Ursachen der wirtschaftlichen Unternehmenskrise am besten nichts sagen. Strategische Stakeholder suchen aber die Krisenursache auch beim Management und fragen nach den Entscheidungen des Managements in der Vergangenheit („Wie konnte das so lange unentdeckt bleiben?“ und „Seit wann steuern Sie der Krise mit welchen Maßnahmen entgegen?“). Die Unternehmensleitung muss sich rechtfertigen. Schnell kann ein argumentatives Ungleichgewicht entstehen, wenn das Unternehmen sich nicht selbstkritisch zur Vorgeschichte der Krise äußern kann oder will. Die Hoheit über den Kommunikationsprozess geht verloren.

Jede Unternehmenskrise nimmt ihren Ausgangspunkt in einer Stakeholderkrise, in Konflikten zwischen unternehmensinternen und primären externen Stakeholder-Gruppen (siehe Abschn. 2.2.1). Das Management und die Aufsichtsgremien von Unternehmen benötigen nicht nur ein Instrumentarium zur Beurteilung von Prävention und zur situativen Bewältigung von Krisen, sondern eine Unternehmens- und Führungskultur, die eine objektive und selbstkritische Bewertung von Krisensymptomen und den eigenen Entscheidungen in der Vergangenheit zulässt.

Eine Krise ist immer eine Sondersituation für das gesamte Unternehmen. Es gehört zum Repertoire verantwortungsvollen Managements sich vor allem präventiv mit den möglichen Ursachen und dem Verlauf von Krisen aktiv auseinander zu setzen. Eine Krisenprävention ist keine Sondersituation, sondern eine Managementaufgabe.

Jedem Manager, jedem Aufsichts- und Verwaltungsrat und jedem Beirat sollte bewusst sein, dass eine Krise die unternehmerische Handlungsfreiheit dramatisch einschränkt. Deshalb beginnt erfolgreiches Krisenmanagement mit dem Mut, der Fremdbestimmung durch die Krise zu entkommen, neue Handlungsoptionen zu definieren und die Ursachen der Krise *objektiv* und *offen* zu analysieren.

Wenn etwa das Top-Management einer Bank quasi „über Nacht“ merkt, dass sich die Spielregeln in ihrer Branche grundlegend verändern und der Ruf nach einer Trennung von Investment- und Geschäftsbanken stärker wird, dann müssen sie sich kritisch fragen lassen, warum diese Entwicklung „unbemerkt“ bleiben konnte, wenn gleichzeitig eine EU-Expertengruppe über die Regulierung großer Kreditinstitute nachdenkt und es im internationalen Vergleich viele Beispiele von Unternehmenskrisen durch eine fortschreitende Regulierung von Märkten gibt.

## 2.1 Ansprüche von Stakeholdern in Krisensituationen

Die Krisenanfälligkeit von Unternehmen und Institutionen steigt. Dieses hängt zum einen damit zusammen, dass die gesellschaftspolitischen Ansprüche an Branchen, Firmen, Institutionen und deren Repräsentanten gestiegen sind. Konsumgüterhersteller müssen nachweisen wie sie ihre Produkte über die gesamte Wertschöpfungskette nach ökologischen und sozialen Gesichtspunkten produzieren. Finanzinstitute

werden kritisiert, weil sie durch die Spekulation mit agrarischen Rohstoffen das Problem des Nahrungsmangels verschärfen und damit für Hungerkatastrophen mitverantwortlich sind.

Zum anderen treffen die in eine wirtschaftliche Krise geratenen Unternehmen häufig auf eine größere Anzahl von Stakeholdern und auf spezialisiertes Personal mit entsprechender Erfahrung und Expertise. Die Komplexität steigt an, weil Unternehmen nicht mehr nur die Interessen ihrer primären Stakeholder (Vertreter von Eigen- und Fremdkapital) berücksichtigen müssen. Stakeholder formulieren gerade in wirtschaftlichen Krisenzeiten ihre Interessen und Ansprüche nachdrücklicher als in Zeiten von Wachstum und Erfolg. Eine zentrale Rolle spielen dabei die eigenen Führungskräfte im Unternehmen, Arbeitnehmerorganisationen wie Gewerkschaften und Betriebsräte sowie politische Entscheidungsträger. Neben der gestiegenen Anzahl von Stakeholdern nimmt auch die Professionalisierung der jeweiligen Stakeholder zu: „Dabei trifft das Management des in die Krise geratenen Unternehmens häufig auf spezialisiertes Personal der Gegenseite mit entsprechenden Vorerfahrungen: den Workout-Banker, den Spezialbetreuer beim Kreditversicherer, den Distressed-Investor“ (Baur et al. 2012, S. 294).

Es zeichnet sich eine Entwicklung ab, in deren Verlauf sich die Ansprüche von Interessen- und Anspruchsgruppen dynamisieren (Wolf 2005, S. 8) und vor allem professionalisieren. Folgende Ansprüche lassen sich bei den strategischen Stakeholdern identifizieren.

Angesichts der in Tab. 1 aufgezeigten komplexen und widersprüchlichen Interessen- und Anspruchslagen lauten die zentralen Ausgangsfragen für die kommunikative Krisenarbeit:

- Welche Symptome und welche Warnsignale machen welche Diskussionen und Entscheidungen im Management erforderlich?
- Wie erreichen wir eine argumentative Souveränität, so dass wir mit professionell vorbereiteten Stakeholdern auf Augenhöhe diskutieren und verhandeln können?
- Wie stellen wir unsere Kommunikations- und Interpretationshoheit sicher?
- Wie vermitteln wir negative Botschaften?
- Wie sichern wir uns die Unterstützung einflussreicher Stakeholder?
- Wie halten wir Kritiker und Gegner in Schach?

In Zeiten der Krise wächst der Bedarf nach Führung und Kommunikation, wofür die Unternehmensleitung genau in dieser Zeit zu wenig Zeit hat, da das Bekämpfen der Krise (operative und finanzielle Restrukturierung) die tägliche Management-agenda bestimmt.

In einer zu spät erkannten Krise verschieben sich die Prioritäten der Unternehmensleitung und die Allokation von Arbeits- auf Kommunikationszeiten massiv: „Standen in der Vergangenheit noch marktstrategische Überlegungen und das operative Tagesgeschäft im Vordergrund, so findet sich das Management jetzt in einer Vielzahl von „Feuerwehr“-Aktionen wieder“. (Baur et al. 2012, S. 296).

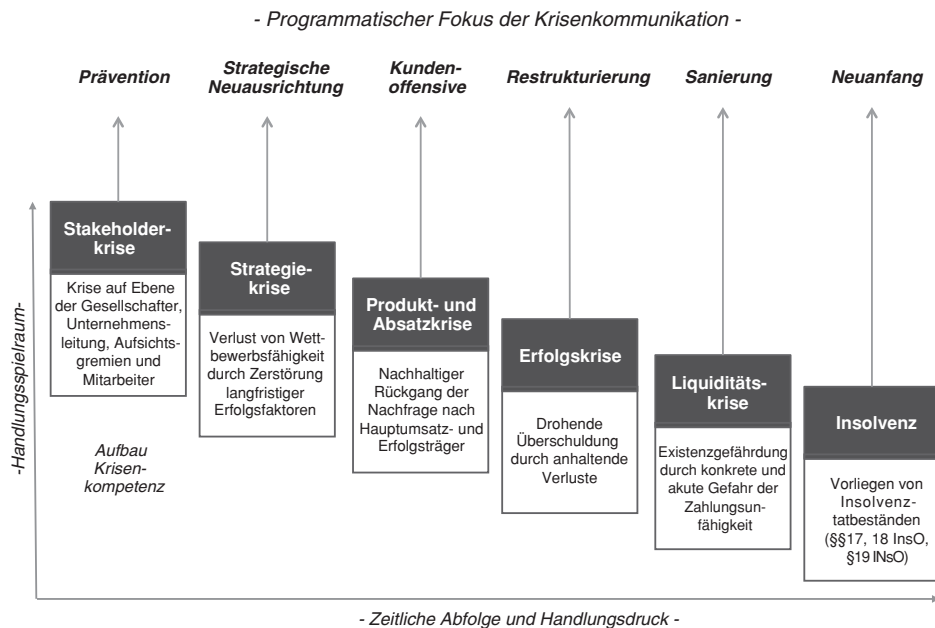
**Tab. 1** Im Spannungsfeld unterschiedlicher Stakeholder-Ansprüche (vgl. auch Wolf 2005)

Strategische Stakeholder	Ansprüche
(Institutionelle) Investoren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilität des Unternehmens (ROE)</li> <li>• Zum Portfolio passende Kapitalanlage</li> <li>• Einhaltung von Richtlinien und Standards</li> <li>• Equity Story</li> </ul>
Analysten/ Ratingagenturen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Performance</li> <li>• Transparenz und Corporate Governance</li> <li>• Risiko-Management</li> <li>• Fundierte, zeitnahe und verlässliche Informationspolitik</li> </ul>
Politik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einhaltung rechtlicher Verpflichtungen</li> <li>• Verteidigung nationaler und regionaler Standortinteressen</li> <li>• Langfristigkeit der Investitionspolitik</li> <li>• Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsplatzgarantien</li> </ul>
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabile Geschäftsbeziehung und Vertragstreue</li> <li>• Besseres Preis-Leistungs-Verhältnis</li> <li>• Direkte, persönliche Kommunikation</li> <li>• Einhaltung von Lieferverpflichtungen (Termintreue)</li> </ul>
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherheit des Arbeitsplatzes</li> <li>• Zeitnahe und offene Kommunikation</li> <li>• Handlungsoptionen und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens</li> <li>• Neue Entwicklungsperspektiven</li> </ul>
Betriebsräte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betriebliche Mitbestimmung und Sozialpartnerschaft</li> <li>• Interessenausgleich und Sozialplan</li> <li>• Integration in Diskussions- und Entscheidungsprozesse</li> <li>• Autonome Kommunikation des Betriebsrates</li> </ul>

## 2.2 Entwicklungsdynamiken von Unternehmenskrisen

Als charakteristische Arten einer Krise lassen sich die *Stakeholderkrise*, die *Strategiekrise*, die *Produkt- und Absatzkrise*, die *Erfolgskrise* und die *Liquiditätskrise* bis zur *Insolvenz* unterscheiden (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland IDW 2012, 14ff.).

Nicht erkannte oder bewältigte Krisenursachen auf einer Krisenstufe wirken weiter und führen dazu, dass eine Krise nur vorübergehend überwunden wird, ohne dass eine nachhaltige Veränderung erreicht worden wäre. Das Hinterfragen von Krisenursachen, das Zurückgehen auf die eigentlichen Gründe ist in vielen Unternehmen ein Tabu, so dass sich daraus eine Abwärtsspirale (Slatter et al. 2006, S. 77) entwickelt, die mittelfristig unweigerlich zur Eskalation von Krisen und zu einem Reputationsschaden führen muss.



**Abb. 1** Stakeholderkrise als Ausgangspunkt von Unternehmenskrisen (siehe IDW 2012; Schimpf 2012)

Ein Reputationsschaden stellt sich immer dann ein, wenn zum Zeitpunkt eines bestimmten Krisenstadiums die Krisenursachen der vorgelagerten Krise nicht offensiv und offen kommuniziert werden dürfen (siehe Abb. 1).

### 2.2.1 Die Stakeholderkrise als Ausgangspunkt von Unternehmenskrisen

Auslöser einer Unternehmenskrise ist in der Regel eine Stakeholderkrise. Die Stakeholderkrise ist durch Konflikte zwischen verschiedenen Stakeholder-Gruppen gekennzeichnet. Interessengegensätze in den Aufsichtsgremien oder Beiräten zwischen Anteilseigner und Arbeitnehmervertreter können notwendige Entscheidungen blockieren.

Meinungsverschiedenheiten und gegensätzliche Interessenlagen werden nicht aktiv moderiert. Dadurch wird ein Umfeld begünstigt, das eine asymmetrische Stakeholder-Kommunikation und eine einseitige Interessenvertretung bestimmter Stakeholder-Gruppen ermöglicht. Konflikte mit anderen Stakeholder-Gruppen sind so vorprogrammiert.

Ein fehlender *common ground* im Managementteam führt zur Polarisierung und Politisierung von Diskussionen, wichtige Informationen werden vorenthalten oder zu spät vorgelegt. Controlling und interne Revision werden behindert und können ihre Kontroll- und Steuerungsfunktion nicht zielführend ausüben. Konflikte in der Corporate Governance strahlen auf das Unternehmen, insbesondere auf das Führungsverhalten aus und führen zu erheblichen Reibungsverlusten. Weitere Symptome für eine Stakeholderkrise sind Konflikte zwischen Gesellschaftern. Zum Beispiel in Familienunternehmen, in

denen das volatile Beziehungssystem zwischen unterschiedlichen Familienlinien immer wieder austariert werden muss oder in einem angespannten Verhältnis zur Hausbank.

Stakeholderkrisen bleiben lange unbemerkt, da die Krisensymptome falsch interpretiert oder sehr spät wahrgenommen werden. Zudem ist die persönliche Kommunikation der Unternehmensleitung mit Stakeholdern darauf ausgerichtet, negative Nachrichten zu vermeiden. Entsprechend werden in einer späteren Strategie- oder Erfolgskrise die Aussagen der Unternehmensleitung in der Vergangenheit als Zweckoptimismus oder Falschinformationen interpretiert. Viele Unternehmenskrisen beginnen bereits mit einer enormen Belastung von Stakeholder-Beziehungen. Das für spätere Krisenstadien so wichtige Vertrauenskapital („good will“) wird zu einem frühen Zeitpunkt bereits verspielt, so dass diese bedeutsame Ressource zur Krisenbewältigung nicht mehr zur Verfügung steht.

Das jeweilige Krisenstadium bestimmt Inhalte und Maßnahmen der Kommunikation. Die Kommunikation in der Stakeholderkrise beruht auf den folgenden Handlungsoptionen:

- Eine überzeugende und glaubwürdige Story zu entwickeln und zu erzählen.
- Vertrauen zu internen und externen Stakeholdern durch persönliche Kommunikation des Top-Managements und der Aufsichtsgremien zu stärken und aufzubauen.
- Strategisch wichtige Stakeholder in Themen und Prozesse einzubinden.
- Zusammenspiel zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung zu systematisieren und zu planen.
- Selbstkritische Auseinandersetzung mit Managemententscheidungen als Teil der Führungskultur zu etablieren (gegebenenfalls sollte das Führungsleitbild überarbeitet werden).

Eine Stakeholderkrise, die eine Abwärtsspirale in Gang setzen kann und sich dauerhaft negativ auf die Entwicklung des Unternehmens auswirkt, kann am Ende nur überwunden werden, wenn es der Unternehmensleitung und den Aufsichtsgremien gelingt, mit allen Stakeholder-Gruppen einen Konsens zur vertrauensvollen Zusammenarbeit und zu einer gemeinsam getragenen und gelebten Unternehmens- und Geschäftskultur zu finden („common ground“).

Eine professionelle Krisenprävention scheitert an einer einseitigen Vertriebskultur und der Corporate Governance des Unternehmens: Grundlage der riskanten Entscheidung ist ein komplexer Stakeholder-Konflikt im Unternehmen.

### **2.2.2 Die Strategiekrise: Leitbild als Instrument der strategischen Neuausrichtung**

Strategiekrisen sind häufig die Konsequenz aus einer Stakeholderkrise. Zu erkennen ist die Strategiekrise vor allem an Marktanteilsverlusten. Das Unternehmen erwirtschaftet zwar noch Gewinne, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist allerdings bereits geschwächt. Die Gründe für eine Strategiekrise liegen in einer unzureichenden Kundenorientierung, fehlenden Best Practice-Ausrichtung, in personellen Fehlentscheidungen, einer fehlgeleiteten Investitionspolitik und in vermiedenen Kommunikationsmaßnahmen zur Lösung und Bewältigung der Stakeholderkrise.

Eine Strategiekrise führt zu einem Rückgang der Wettbewerbsfähigkeit und macht eine strategische Neuausrichtung erforderlich. Schwächen in der Qualität von Produkten und Dienstleistungen und strategische Defizite des Geschäftsmodells dürfen aber nicht durch steigende Marketingaktivitäten oder durch voreilige Neugestaltung der Unternehmensmarke kompensiert werden. Die strategische Neuausrichtung des Unternehmens sollte sich vielmehr an einem neuen Leitbild orientieren. Das Leitbild zeichnet ein Bild des zukünftigen Unternehmens, das wieder attraktiv für interne und externe Stakeholder wird. Grundlage der strategischen Neuausrichtung ist das Leitbild eines wettbewerbs- und zukunftsfähigen Unternehmens. Eine Integration von internen und externen Stakeholdern in die Erarbeitung des Leitbildes liefert einen Beitrag zu der für die Krisenbewältigung unerlässlichen Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur.

### **2.2.3 Die Produkt- und Absatzkrise: Gestaltung von Kundengewinnungsprogrammen**

Eine Produkt- und Absatzkrise tritt als Folge einer Strategiekrise auf. Sie liegt vor, wenn die Nachfrage nach den Hauptumsatz- und Erfolgsträgern nicht nur vorübergehend zurückgeht. Als Folge steigen die Vorratsbestände und die Kapitalbindung. Die Ursachen für eine Produkt- und Absatzkrise sind ein schwaches Marketing- und Vertriebskonzept, Angebots- und Qualitätsprobleme, Fehleinschätzungen in der Preispolitik oder Schwächen in der Liefertreue.

Kann die Produkt- und Absatzkrise nicht überwunden werden, drohen massive Kundenverluste. Der Kunde als zentrale vertriebsorientierte Stakeholder-Gruppe verliert das Vertrauen in das Unternehmen und seine Marken. Viele Unternehmen reagieren mit der Stärkung der Marktposition ihrer Produkte auch unter Inkaufnahme von Renditeeinbußen. Sonderaktionen, Rabatte und Werbung sollen kurzfristig Nachfrage und Erlöse steigern, um nicht in die Phase der Erfolgskrise zu geraten. Eine ausschließlich auf Preissenkungen ausgerichtete Vertriebsoffensive wird das verlorene Vertrauen der Kunden nicht wieder herstellen. Eine Vertriebsoffensive kann ein Kundengewinnungsprogramm mit einem erneuerten Leistungsversprechen flankieren, sie kann diese aber nicht ersetzen. Das Ziel eines Kundengewinnungsprogramms ist die Steigerung der Erträge und die Ausschöpfung von Marktpotenzialen. Inhalte und Maßnahmen für ein Kundengewinnungsprogramm werden nicht aus der Marke abgeleitet, sondern aus Marktherausforderungen und Wettbewerbsanalysen.

Allerdings reichen allein auf die Absatzkrise ausgerichtete Kommunikationsmaßnahmen nicht aus, solange nicht auch die Ursachen der vorgelagerten oder parallelen Krisenstadien identifiziert, thematisiert und bewältigt werden.

Eine der Ursachen der vorgelagerten Stakeholder- und Strategiekrisen ist eine unzureichende Kundenorientierung. Genau diese aber ist der zentrale Erfolgsfaktor für die Bewältigung der Produkt- und Absatzkrise. Voraussetzung für die Bewältigung dieses Krisenstadiums ist die nachhaltige Veränderung der Unternehmens- und Geschäftskultur: Das Management braucht die Fähigkeit zur selbstkritischen Bewertung der eigenen Managemententscheidungen in der Vergangenheit und muss Entscheidungen revidieren können. Kulturwandel von Unternehmen ist Krisenprävention und Krisenbewältigung in einem.



### 2.2.4 Die Erfolgskrise: Restrukturierung ist Strategievermittlung

Wenn die Kundengewinnungsmaßnahmen in der Produkt- und Absatzkrise nicht überwunden werden können, folgt eine Erfolgskrise. Dieses Krisenstadium ist durch anhaltende Verluste geprägt, die das Eigenkapital des Unternehmens aufzehren und zur Überschuldung führen können. Die Ursachen der Erfolgskrise liegen in einer ungünstigen Kostenstruktur, in dauerhaftem Preisverfall und in einer gescheiterten Krisenbewältigung in den vorangegangenen Stadien. Das Unternehmen verliert häufig an Kreditwürdigkeit, was die Krise weiter verschärft.

Viele Unternehmen reagieren mit einer Straffung des Leistungsangebots, einer Steigerung der Umsatzerlöse und einer Verbesserung der Kostenstruktur auf die Erfolgskrise. Eine Erfolgskrise macht Restrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen notwendig. Die Kommunikation von Restrukturierungen muss angesichts von drohenden Standortschließungen, Arbeitsplatzverlagerungen und Personalabbau den Betriebsfrieden aufrecht erhalten, das Unternehmen vor Reputationsschäden schützen und die Durchsetzung unternehmerischer Ziele erleichtern.

*Business Case „Krisenmanagement eines Versicherungsunternehmens“*

Ein international tätiges Versicherungsunternehmen stand vor der Aufgabe, ein nationales Geschäftsfeld zu restrukturieren und nachhaltig auf Konzernfitness zu trimmen. Arbeitsinhalte wurden neu definiert, Prozesse optimiert und Kosten gesenkt. Maßstäbe für diese strukturellen Veränderungen waren Benchmarkvergleiche mit dem Wettbewerb, erhöhte Ratinganforderungen und ein erwarteter Preiskampf im Markt. Die Kommunikationsstrategie sollte den Krisenherd auf das Unternehmen und wenige meinungsbildende Leitmedien eingrenzen und durch eine intensive interne Stakeholder-Kommunikation die Verhandlungen über den Interessenausgleich (§ 112 BetrVG) und Sozialplan so schnell wie möglich einvernehmlich abschließen.

Die Ausgangsfragen für das Projekt waren:

- (i) Welche kommunikativen Risiken gibt es (Krisenszenarien)?
- (ii) Wie sollte das Projekt organisiert werden?
- (iii) Welchen Namen sollte das Projekt haben?
- (iv) Wie sieht die inhaltliche Programmatik des Projekts aus?
  - a. Ziele des Projekts
  - b. Legitimation des Projekts („Warum so und nicht anders?“)
  - c. Instruktion der Führungskräfte
  - d. Information der Mitarbeiter
  - e. Gesamtprozess und Meilensteine
  - f. Identitätsfragen und Leitbild („Von welchen Werten lassen wir uns leiten?“)
- (v) Wie müssen welche Stakeholder und Stakeholder-Gruppen angesprochen werden?
- (vi) Welche kommunikative Unterstützung benötigen die Führungskräfte?

Die Erfolgskrise wurde programmatisch als Optimierungsprogramm vermarktet. Der Name des Programms lautete „Triathlon“. Sachlichkeit stand bei der Namensgebung im Vordergrund. Der Name sollte die Zielsetzung des Projekts „schnell, pragmatisch, konsequent“ zum Ausdruck bringen, eine Vorstellung davon entwickeln, was von den Mitarbeitern erwartet wird („Langer Atem“, „Ausdauer“, „Anstrengung“) und aufzeigen, dass die Bereitschaft zu *individueller* Leistungssteigerung gefordert wird.

Die „Triathlon“-Kommunikation war erfolgreich, weil drei Prinzipien konsequent beachtet wurden: eine glaubwürdige und überzeugende Begründung der notwendigen Restrukturierungsmaßnahmen, eine Ausrichtung der Inhalte und Vorgehensweise an den Informations- und Kommunikationsanforderungen der Stakeholder-Gruppen und eine konsequent persönliche und dialogische Kommunikation der Entscheidungsträger.

Eine Integration in eine übergeordnete Kampagne der Gewerkschaften konnte verhindert werden, das Management des Unternehmens konnte Führungsstärke beweisen, der Interessenausgleich mit dem Betriebsrat konnte zeitnah vereinbart werden.

Restrukturierungskommunikation ist Strategievermittlung. Die Kommunikation in Restrukturierungsprozessen beschreibt nicht, was passiert, sondern vermittelt, wie die Zukunft des erneuerten Unternehmens aussehen wird. Es führen nur die Wege aus einer Krise, die neue Handlungsoptionen eröffnen. Mit redaktionellen Inhalten, die Ereignisse des Managementprozesses beschreiben, kann eine Krise nicht bewältigt werden. Die Kommunikation ist auf strategische Inhalte angewiesen, die das Bild eines zukunftsfähigen und attraktiven Unternehmens zeichnen (Lintemeier et al. 2013).

### **2.2.5 Die Liquiditätskrise und die Insolvenz: Sanierung und Neustart**

In der Liquiditätskrise nimmt die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit zu. Dieses Krisenstadium ist daran zu erkennen, dass die fälligen Zahlungsverpflichtungen nur mit erheblichem Aufwand und mit Verzögerungen beglichen werden können. Als Folge verschlechtern sich die Beziehungen zur Stakeholder-Gruppe der Lieferanten. Wenn Kredite fällig gestellt werden, verschärft sich die Krise weiter und kann zur Insolvenz führen. Ohne schnell realisierbare und wirksame Maßnahmen ist das Unternehmen in seiner Existenz bedroht.

Ursachen der Liquiditätskrise sind ein unzureichendes Working-Capital-Management, fehlende Übereinstimmung zwischen Geschäftsmodell und Eigenkapitalausstattung, unausgewogene Zusammensetzung der Finanzierung mit Eigenkapital, Fremdkapital und hybriden Finanzierungsformen sowie eine komplexe Finanzierungsstruktur aufgrund einer Vielzahl bilateraler Beziehungen zu Finanzgebern mit heterogenen Interessenlagen (IDW 2012, S. 17).

Das Unternehmen ist zu einem Sanierungsfall geworden. In der Liquiditätskrise verengt sich das Stakeholder-Management auf Lieferanten, Banken und sonstige Finanzgeber, da kurzfristig Sofortmaßnahmen gestartet werden müssen, die umgehend wirksam werden. Die Kreditwürdigkeit des Unternehmens muss unverzüglich wieder aufgebaut werden.

Die Krisenkommunikation soll in diesem Krisenstadium die mediale Aufmerksamkeit reduzieren, die Interpretationshoheit der Unternehmensleitung sicherstellen, eine optimale Ausgangssituation für Verhandlungen und Auseinandersetzungen mit der Arbeitnehmervertretung schaffen und einen geordneten Informationsprozess über die anstehenden Verfahren gewährleisten. Politische Stakeholder müssen über das Sanierungskonzept und dessen Auswirkungen auf Standortpolitik und Arbeitsplatzabbau in Kenntnis gesetzt werden, mit Lieferanten müssen neue Zahlungsziele vereinbart werden, bei Geschäftspartnern muss um Vertrauen geworben werden. Die Geschäftsleitung steht vor der ambitionierten Aufgabe, gegenüber Gremien, Mitarbeitern und Führungskräften den Krankheitszustand des Unternehmens schonungslos offenzulegen und gleichzeitig eine unternehmerische Idee von der Zukunft des Unternehmens zu skizzieren, in dem sich Mitarbeiter und Führungskräfte eine positive Vorstellung von ihrer zukünftigen Aufgabe und Rolle machen können. Dabei kommt den Führungskräften eine besondere Aufgabe zu, die sie ohne aktive Unterstützung zumeist nicht leisten können. Sie müssen ihren Mitarbeitern souverän Rede und Antwort stehen – trotz Ungewissheit über ihr eigenes berufliches Schicksal.

Eine eskalierende Liquiditätskrise kann zu einem Insolvenzgrund der Zahlungsunfähigkeit (§§ 17, 18 InsO) oder der Überschuldung (§ 19 InsO) werden. Die Unternehmen haben grundsätzlich drei Handlungsoptionen: (i) Sanierung des Unternehmens durch Erarbeitung eines ganzheitlichen Konzepts aus den Maßnahmen der Krisenstadien sowie durch Erstellung eines Sanierungsgutachtens als Entscheidungsgrundlage für Kapitalgeber. (ii) Übertragene Sanierung durch Verkauf, Spaltung, Fusion oder durch ein Joint-Venture mit einem Wettbewerber. (iii) Vorbereitung eines Insolvenzplanverfahrens (§§ 217 InsOff.).

Nicht das Überleben in der Krise steht im Zentrum der Kommunikation, sondern der Neustart in eine ungewisse Zukunft.

---

### 3 Stakeholder-Beziehungen

Das Management agiert heute in einer vernetzten Welt von Interessen, Beziehungsnetzwerken und Einflussmöglichkeiten. Eine Konzentration auf die Ansprüche der primären Stakeholder ist nicht mehr zielführend. Hier ordnet auch R. Edward Freeman den Bedarf seines „Managing for Stakeholders“-Ansatzes (Freeman 2007) ein. Eine zukunftsichere und krisenfeste Unternehmensführung muss reflektieren, dass Stakeholder in Netzwerken agieren, in deren Zentrum nicht mehr das Unternehmen selbst stehen muss (Rademacher 2010; Lintemeier et al. 2013).

Vielmehr ist vorauszusetzen, dass Vertreter diverser Interessen- und Anspruchsgruppen sich unter Umgehung des Unternehmens vernetzen oder externe Berater und Experten bei anspruchsvollen Themenstellungen zu Rate ziehen (etwa Gesetzgeber und NGOs, Mitarbeiter und Arbeitnehmervertreter, Mitglieder der Aufsichtsgremien mit Vertretern von Banken) und somit temporäre oder dauerhafte Allianzen bilden.

Entsprechend rational ist damit die Überlegung, strategisch wichtige Stakeholder in Themen und Prozesse des Unternehmens zu integrieren und über Netzwerkstrukturen möglichst viele Schnittstellen zwischen Unternehmen und Stakeholder-Gruppen zu schaffen. Wir bezeichnen diesen Einbezug und das daraus resultierende Schnittstellenmanagement als Stakeholder-Integration (vgl. Rademacher 2010; Heugens et al. 2002; Plaza-Úbeda et al. 2010).

### 3.1 Professionalisierung des Stakeholder-Managements

Die Anzahl aktiver Stakeholder wächst zunehmend, und gerade in Krisensituationen bringen sie ihre Ansprüche mit Nachdruck und Professionalität vor: „Dieser Trend zur Professionalisierung muss sich auch auf der Managementseite vollziehen. Der Ausgleich unterschiedlicher Partikularinteressen, das Verhandeln und Vermitteln zwischen den Positionen ist heute wichtiger denn je, um die notwendige Zustimmung der wesentlichen Stakeholder-Gruppen für das im Krisenunternehmen entwickelte operative und finanzielle Restrukturierungskonzept zu erhalten“ (Baur 2012, S. 97).

Warum aber beschäftigen sich Unternehmen einerseits systematisch mit den marktbezogenen strategischen Stakeholder-Gruppen (Kunden, Lieferanten, Marktpartner) und wenden methodisch ausgefeilte und bereits seit Jahren implementierte CRM-Systeme nicht an, wenn es um die aktive Gestaltung der Beziehungen zu allen anderen Stakeholder-Gruppen geht?

Drei Gründe sind hierfür einschlägig:

*Das Primat der medialen Kommunikation* Das Public Relations-Modell der Krisenkommunikation setzt vorrangig auf mediengestützte Kommunikation und auf die Ausarbeitung redaktioneller Inhalte und rhetorischer Vermittlungsformen. Die Entwicklung von Kommunikationsinhalten ist arbeitsteilig organisiert: Die Fachabteilungen entwickeln die operativen und finanziellen Restrukturierungs- und Sanierungskonzepte, die Unternehmenskommunikation hat die taktische Aufgabe der Aufbereitung und Vermittlung von Inhalten. Kommunikation in Krisensituationen funktioniert aber nicht mehr mit dieser Arbeitsteilung, da Unternehmensleitung und Führungskräfte in *persönlichen* Gesprächen und Dialogen mit internen und externen Stakeholdern über *strategische* und *konzeptionelle* Inhalte sprechen müssen. Die mediengestützte Kommunikation begleitet und erläutert „nur“ den Krisenprozess und stellt Hintergrundinformationen für die persönliche Stakeholder-Kommunikation zur Verfügung. Akzeptanz, nachhaltiger Vertrauensaufbau und Durchsetzungskraft können nicht mittels medialer Kommunikation aufgebaut werden. An die Stelle der *Public Relations* treten deshalb die *Stakeholder Relations* als Grundmodell des Krisenmanagements.

*Das Problem der abstrakten Kollektivität* Führungsstrategien von Unternehmen richten sich zunehmend an Stakeholder-Gruppen und ihren Ansprüchen aus. Stakeholder sind

aber nicht nur Mitglieder von Gruppen, sondern Menschen mit Namen und Gesichtern (siehe auch „Names-and-Faces Approach“ von McVea und Freeman 2005). Stakeholder sind keine abstrakten oder anonymen Gruppen, sondern Individuen mit individuellen und gruppenbezogenen Ansprüchen sowie eigenen Netzwerken und Beeinflussungsmöglichkeiten. Ein professionelles Stakeholder Relationship Management (SRM) setzt methodisch nicht bei Stakeholder-Gruppen, sondern bei einzelnen Stakeholdern als Vertreter von Interessen- und Anspruchsgruppen an.

*Die Begrenzung auf persönliche Beziehungen* Ein häufiges Gegenargument des Top-Managements dafür, sich systematisch mit Stakeholdern zu beschäftigen, lautet: „Wir wissen doch, was unsere Stakeholder-Gruppen über uns denken.“ Diese Denkweise erschwert die Umsetzung eines ganzheitlichen Ansatzes zur Gestaltung von Stakeholder-Beziehungen, weil die *persönlichen* und zumeist positiven Beziehungen des Top-Managements zu einer Teilmenge aller relevanten Stakeholder mit einem Tabu belegt sind oder nur von einem exklusiven Kreis gestaltet werden dürfen.

Unsere Zeit ist von wettbewerbsintensiven und globalen Marktstrukturen sowie von komplexen politischen und gesellschaftlichen Systemen geprägt. Unternehmen und ihre Repräsentanten sind in ein komplexes Netzwerk von Stakeholder-Interessen und Stakeholder-Beziehungen eingewoben, welches sie nicht mehr überschauen können. Gute persönliche Kontakte zu Stakeholder und Meinungsführer sind eine notwendige, aber keine hinreichende Voraussetzung mehr für erfolgskritische Projekte oder Krisensituationen eines Unternehmens. Mit einem internen Analyse-, Steuerungs- und Reportingsystem für Stakeholder-Beziehungen können Unternehmen und Institutionen eine professionelle Ausgangslage für ein netzwerkorientiertes Stakeholder-Management schaffen.

### **3.2 Analyse von Stakeholder-Beziehungen**

In Wissenschaft und Praxis ist eine Vielzahl von Methoden und Techniken zur Analyse von Stakeholder-Beziehungen entwickelt worden: Stakeholder Mapping, Profiling, Scenario-Management, Netzwerkanalysen, Krisenlandkarte (siehe Lintemeier 2012).

Die Analysen der Ansprüche, Positionen und Netzwerke der strategisch relevanten Stakeholder stehen am Anfang einer erfolgreichen Krisenkommunikation. Durch die Beantwortung der Fragen in Tab. 2 kann sich das Management eines Unternehmens einen ersten Überblick über die Ausgangssituation verschaffen.

Eine umfassende Stakeholder-Analyse dient darüber hinaus dem Zweck, Kenntnisse über die dynamischen Prozesse und Wechselwirkungen in der Öffentlichkeit und zwischen Stakeholdern im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens zu gewinnen.

**Tab. 2** Die zehn wichtigsten Fragen einer ersten Stakeholder-Analyse

Fragen einer umfassenden Stakeholder-Analyse für Unternehmenskrisen

1	Wie sieht unser unternehmensspezifische Risiko- und Krisenprofil aus? (Krisenlandkarte)
2	Welche primären und sekundären Stakeholder können wir identifizieren?
3	Welche Ansprüche erheben die Stakeholder uns gegenüber (in Krisensituationen)?
4	Welche inhaltlichen Positionen vertreten die Stakeholder (uns gegenüber)?
5	Welche Einflussmöglichkeiten haben die Stakeholder?
6	Welche Netzwerke zwischen den Stakeholdern können identifiziert werden?
7	Welche Kommunikationsanforderungen haben die jeweiligen Stakeholder?
8	Wie werden die nach außen gerichteten Stakeholder-Beziehungen intern gesteuert?
9	Welche Vorgeschichte hat das Stakeholder-Management in unserem Unternehmen?
10	Welche Richtlinien koordinieren das Stakeholder-Management bisher?

### 3.3 Stakeholder-Management als Reputationsmanagement und Präventionsstrategie

Die beste Form der Krisenprävention ist der kontinuierliche Dialog mit internen und externen Stakeholdern. Unternehmen tendieren häufig dazu, den Stakeholder-Dialog erst im akuten Krisenfall als Instrument der Krisenbewältigung zu entdecken. Der Hintergrund dieser Vorgehensweise liegt in einem einsatzorientierten Präventionsverständnis. Priorität haben technische und personelle Strukturen, die in der Krise abgerufen werden können und Schulungen und Trainings von Mitarbeitern für den „Tag X“.

Die Unternehmenskommunikation bereitet Checklisten, Sprachregelungen und eine Infrastruktur (crisis team und crisis room) für akute, plötzlich auftretende Krisensituationen – oder besser „Katastrophen und Skandale“ – vor. Durch ein präventiv einstudiertes und trainiertes Krisenbewältigungsprogramm sollen Reputationsschäden vermieden werden.

Nach dem hier vorgestellten beziehungsorientierten Präventionsverständnis beginnt das Krisenmanagement im Unternehmen selbst: In der selbstkritischen Analyse von Krisensymptomen und ersten Warnsignalen, in einem geübten Zusammenspiel von internen Stakeholdern (z. B. Unternehmensleitung, Aufsichts-/Verwaltungsrat, Experten in Controlling und interner Revision, Rechtsabteilung, Marktforschung) und in einer internen Steuerung der nach außen gerichteten Stakeholder-Beziehungen.

## 4 Schlussbemerkung

Unternehmenskrisen sind zumeist die Folgen von Managementfehlern. Ausgangspunkt jeder Unternehmenskrise ist eine Stakeholderkrise. Wenn zuerst einmal Unternehmer, Geschäftsführer, Aufsichts- und Verwaltungsräte das erkennen, ist ein entscheidender Schritt beim Aufbau einer Krisenkompetenz bereits getan.

Die Steuerung des Stakeholder-Managements und die Koordination der Fachkompetenzen sind Kernaufgaben einer stakeholderorientierten Kommunikationspolitik. Die Beschäftigung mit Krisenszenarien und Krisendramaturgien ist dabei unverzichtbarer Bestandteil der Kommunikationsplanung. Darüber hinaus sollten nicht nur Katastrophen und Skandale Gegenstand von Präventionsstrategien sein. Vor allem die wirtschaftlichen Unternehmenskrisen benötigen ein beziehungsorientiertes Präventionssystem. Insbesondere auch aufgrund der fortschreitenden Finanz- und Wirtschaftskrise in Europa, zu deren Bewältigung Unternehmen ihre Krisenkompetenz dringend ausbauen müssen.

---

## Literatur

- Baur, Michael, Kantowsky, Jan, Schulte, Axel (Hrsg.). (2012). *Stakeholder-Management in der restrukturierung. Perspektiven und handlungsfelder in der praxis*. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Baur, Michael (2012). Stakeholder-Management in der restrukturierung. Höhere komplexität erfordert weitere professionalisierung. In: Unternehmeredition „Mittelstandsfinanzierung 2012“, (S. 96–97).
- Steven Fink (2002). *Crisis Management: Planning for the inevitable*. Lincoln: iUniverse.
- Freeman R, Edwards (2007). *Managing for Stakeholders*. [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1186402](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1186402).
- Heugens, Pursey, van den Bosch, Frans, van Riel, Cees (2002). „Stakeholder Integration: Building Mutually Enforcing Relationships“. *Business Society*, 41(1), (S. 36–60).
- Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. (2012) IDW Standard: Anforderungen an die Erstellung von Sanierungskonzepten (IDW ES 6 n.F.), Stand: 07.Sep.2011 – Entwurf einer Neufassung. [http://www.idw.de/idw/download/IDW\\_\\_ES\\_\\_6\\_\\_nF.pdf?id=612434&property=Inhalt](http://www.idw.de/idw/download/IDW__ES__6__nF.pdf?id=612434&property=Inhalt).
- Lintemeier, Klaus (2012). *Die Wertschöpfungskette der strategischen Kommunikation*. München (Manuskript).
- Lintemeier, Klaus, Rademacher, Lars, Thiessen, Ansgar (2013) *Stakeholder-Integration. Ziele, Praxis, Erfolgsfaktoren. Zum Wertschöpfungsbeitrag von Unternehmenskommunikation und Nachhaltigkeitsmanagement*. Berichtsband München/Steinhausen.
- McVea, John F., Edward Freeman R. (2005). „A names-and-faces approach to stakeholder-management: how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together“. *Journal of Management Inquiry*, 14 (1), 57–69.
- Plaza-Úbeda, José A., Jerónimo de Burgos-Jiménez, Eva Carmona-Moreno (2010). *Measuring stakeholder integration: Knowledge, interaction and adaptational behavior dimensions*“. *Journal of Business Ethics*, 93(3), 419–442.
- Rademacher, Lars (2010). *Wozu dient ein Stakeholder Integration Index (SII)? Der Anteil der Stakeholderintegration als alternatives Modell zur Darstellung des Wertschöpfungsbeitrags der Unternehmens- und Markenkommunikation*. – München: Abstract (short paper).
- Schimpf, Heinrich (2012). *Handlungsoptionen in der Unternehmenskrise*. Vortrag im Rahmen der Veranstaltungsreihe „Chancen in der Krise nutzen“. [http://www.bdo.de/fileadmin/user\\_upload/pdf\\_publicationen/broschueren/Advisory/Handlungsoptionen\\_in\\_der\\_Unternehmenskrise\\_2\\_.pdf](http://www.bdo.de/fileadmin/user_upload/pdf_publicationen/broschueren/Advisory/Handlungsoptionen_in_der_Unternehmenskrise_2_.pdf).
- Slatter, Stuart, Lovett, David, Barlow, Laura (Hrsg.), (2006). *Leading corporate turnaround: how leaders fix troubled companies*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Wolf, Anne (2005). *Dynamisierung der stakeholder-ansprüche und ihre auswirkungen auf unternehmen: Beispiel Münchener rückversicherungs-gesellschaft*. Bayreuth (MBA-Arbeit).