





# 3D-Krisen- management

Bewältigung von Krisen in Krisen  
Mit Best-Practice-Fallstudie

von

Dr. Ronny A. Fürst,  
Thomas Sattelberger

und

Univ.-Prof. Dr. Oliver P. Heil (Ph.D.)

R. Oldenbourg Verlag München Wien

#### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2007 Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH  
Rosenheimer Straße 145, D-81671 München  
Telefon: (089) 45051-0  
[oldenbourg.de](http://oldenbourg.de)

Das Werk einschließlich aller Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Lektorat: Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, [wiso@oldenbourg.de](mailto:wiso@oldenbourg.de)  
Herstellung: Anna Grosser  
Coverentwurf: Kochan & Partner, München  
Cover-Illustration: Hyde & Hyde, München  
Gedruckt auf säure- und chlorfreiem Papier  
Druck: Grafik + Druck, München  
Bindung: Thomas Buchbinderei GmbH, Augsburg

ISBN 978-3-486-58316-8

# Vorwort

Das chinesische Wort „wei-chi“ vereint neben dem Begriff Krise auch die Bedeutung der Chance. Im Rückblick kann dieses Werk als eine realisierte Chance der in der exemplarischen Fallstudie vorliegenden Buches erläuterten Mehrfachkrise interpretiert werden. Erst die drastischen Auswirkungen nach den Attentaten vom 11. September 2001 auf die gesamte internationale Luftfahrtbranche lenkten unseren Blick auf den Kern vorliegenden Werkes – die Besonderheiten von Mehrfachkrisen. Die vielen Insolvenzen von Fluggesellschaften führten jedermann bildhaft vor Augen, was passieren kann, wenn die Wechselwirkungen zwischen einzelnen Krisen im wahrsten Sinne des Wortes „explodieren“.

Wir sind der Überzeugung, dass nicht selten existenzbedrohliche Gefahren von Mehrfachkrisen durch ein systematisches Krisenmanagement abwendbar oder zumindest reduzierbar sind. Deshalb soll durch dieses Werk ein umfassendes Verständnis für die Besonderheiten von Mehrfachkrisen theoretisch konzeptionalisiert und ein systematisches Konzept zur erfolgreichen Bewältigung von Krisen in Krisen bereitgestellt werden. Damit dieses Buch zudem dabei hilft die Krisenkompetenz ganzheitlich zu erhöhen, ermöglichen das Best-Practice-Fallbeispiel und die zur eigenständigen Bearbeitung angebotenen Fallstudienkonzeptionen den Erwerb von reflektierten „Erfahrungen“ außerhalb einer echten bedrohlichen Mehrfachkrise. Häufig lässt sich bereits durch den somit erzielten Lerneffekt ein (überlebens-)wichtiger Wettbewerbsvorteil bei der nächsten Krisenbewältigung realisieren.

Für die inhaltliche Unterstützung bei der exemplarischen Fallstudie danken wir dem Bereichsvorstand Netzmanagement, IT und Einkauf Dr. Holger Häty sowie Herrn Thomas Scharfenberger von der Lufthansa Passage. Zudem gilt unser Dank Herrn Dipl.-Kfm. Jan Busch für die intensive Mithilfe bei der Erstellung vorliegenden Werkes und Frau Dorothea Rector für die Hilfe bei der Drucklegung.

Düsseldorf/Hannover/Mainz im Frühjahr 2007

Dr. Ronny A. Fürst

Thomas Sattelberger

Prof. Dr. Oliver P. Heil



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>V</b>
<b>Kapitel 1 Buchkonzeption und Anwendungsempfehlungen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Einleitung .....	1
1.1.1 Problemstellung .....	1
1.1.2 Erklärungsbeitrag .....	3
1.2 Aufbau und Anwendung .....	4
1.2.1 Aufbau .....	4
1.2.2 Zielgruppenspezifische Anwendungsempfehlungen.....	6
<b>Teil I Theorie zum Krisenmanagement</b> .....	<b>9</b>
<b>Kapitel 2 Grundlagen von Krisen</b> .....	<b>11</b>
2.1 Einführung und begriffliche Abgrenzung von Krisen .....	11
2.1.1 Einleitung in die Krisentheorie.....	11
2.1.2 Begriffsabgrenzung Krise vs. Unternehmenskrise .....	11
2.2 Ursachen von Unternehmenskrisen.....	15
2.2.1 Unternehmensinterne Krisenursachen.....	15
2.2.2 Unternehmensexterne Krisenursachen .....	16
2.3 Verlauf von Unternehmenskrisen .....	17
2.3.1 Krisenverläufe aus Sicht der betroffenen Unternehmen.....	18
2.3.2 Krisenverläufe aus Sicht des öffentlichen Interesses.....	20
2.4 Krisentypen und deren Klassifizierung .....	21
2.4.1 Strategie-, Erfolgs- und Liquiditätskrisen .....	23
2.4.2 Plötzliche Unternehmenskrisen .....	25
2.4.3 Publizistische Unternehmenskrisen.....	26
<b>Kapitel 3 Institutionelles Krisenmanagement</b> .....	<b>29</b>
3.1 Der Begriff des Krisenmanagement.....	29
3.2 Prozessorientiertes Krisenmanagement.....	30
3.2.1 Die Phasen des Krisenmanagement .....	30
3.2.2 Der RPM-Prozess .....	32
3.3 Organisations- und Informationsgestaltung in Krisen.....	33
3.3.1 Organisatorische Gestaltungsziele in Krisen.....	33
3.3.2 Umsetzung organisatorischer Gestaltungsziele.....	34
3.3.3 Modelle der organisatorischen Gestaltung in Krisen .....	36

3.4	Kommunikation in Krisen.....	40
3.4.1	Definition und Ziel der Krisenkommunikation .....	40
3.4.2	Grundsätzliche Strategien der Kommunikation in Krisen.....	40
3.4.3	Vier-Stufen Modell der Krisenkommunikation .....	41
<b>Kapitel 4</b>	<b>Individuelle Krisenbewältigung .....</b>	<b>43</b>
4.1	Krisenverhalten bei Managern .....	43
4.1.1	Handlungsrahmen und Wahrnehmung in der Krise.....	43
4.1.2	Auswirkungen von Stress in Krisensituationen .....	44
4.1.3	Auswirkungen von Frustration in Krisensituationen.....	45
4.1.4	Veränderung des Führungsverhaltens in Krisensituationen.....	46
4.2	Krisenverhalten bei Konsumenten .....	48
4.2.1	Krisen und Konsumentenforschung .....	48
4.2.2	Langfristige Veränderungen im individuellen Kontext.....	48
4.2.3	Effekte von Krisen auf Einstellungen.....	49
4.2.4	Effekte von Krisen auf Involvement und Wahrnehmung.....	51
4.2.5	Krisen und Angst .....	52
<b>Kapitel 5</b>	<b>Bewältigung von Krisen in Krisen .....</b>	<b>53</b>
5.1	Besonderheiten von Mehrfachkrisen.....	53
5.1.1	Einführung von multiplen Krisen .....	53
5.1.2	Interaktionseffekte zwischen Krisen.....	54
5.2	Das 3D-Krisenmanagement.....	55
5.2.1	Grundlegendes Konzept.....	55
5.2.2	Prozess und Phasen.....	57
5.2.3	Organisatorische Gestaltungsempfehlungen .....	62
5.3	Implikationen .....	64
5.3.1	Zusammenfassung .....	64
5.3.2	Künftiger Forschungsbedarf .....	64
<b>Teil II</b>	<b>Praktisches Krisenmanagement am Fallbeispiel .....</b>	<b>67</b>
<b>Kapitel 6</b>	<b>Der 11. September 2001 und seine Rahmenbedingungen.....</b>	<b>69</b>
6.1	Die Zeit vor dem 11.9.2001 .....	69
6.1.1	Die globale Wirtschaftslage.....	70
6.1.2	Besonderheiten und Schwierigkeiten der Luftfahrtbranche .....	71
6.1.3	Die Luftfahrtindustrie in den USA .....	76
6.1.4	Die Luftfahrtindustrie in Europa .....	79
6.1.5	Die Rolle der Low-Cost-Anbieter .....	81
6.1.6	Die Deutsche Lufthansa AG .....	86



6.2	Der 11. September 2001 – Tag des Terrors.....	92
6.2.1	Die Chronologie der Terror-Anschläge .....	92
6.2.2	Die Zielobjekte der Anschläge .....	94
6.2.3	Der 11.9.2001 vs. vorherigen Anschlägen .....	97
<b>Kapitel 7</b>	<b>Auswirkungen des 11.9.2001 in den ersten Tagen .....</b>	<b>101</b>
7.1	Allgemeine Veränderungen .....	101
7.2	Die Folgen für die Luftfahrtbranche .....	102
7.3	Die Deutsche Lufthansa AG.....	103
<b>Kapitel 8</b>	<b>Auswirkungen des 11.9.2001 im ersten Quartal.....</b>	<b>107</b>
8.1	Allgemeine Veränderungen .....	107
8.1.1	Die globale wirtschaftliche Lage.....	107
8.1.2	Kurzfristige Auswirkungen auf die Amerikaner .....	110
8.2	Die Luftfahrtbranche .....	112
8.2.1	USA .....	114
8.2.2	Europa .....	117
8.3	Die Deutsche Lufthansa AG.....	123
8.3.1	Die typologische Einordnung der Krise .....	123
8.3.2	Quantifizierte Krisenfolgen .....	123
8.3.3	Die Auswirkungen auf die Kunden und das Unternehmen .....	125
8.3.4	Der Einfluss auf die (Personal-) Führung.....	125
8.3.5	Die Krisenbewältigungsmaßnahmen.....	130
8.3.6	Die Krisenkommunikation .....	138
<b>Kapitel 9</b>	<b>Auswirkungen des 11.9.2001 im ersten Jahr.....</b>	<b>139</b>
9.1	Allgemeine Veränderungen .....	139
9.1.1	Die globale wirtschaftliche Lage.....	139
9.1.2	Langfristige Auswirkungen auf die Amerikaner.....	144
9.2	Die Luftfahrtbranche .....	145
9.2.1	Veränderungen in der Luftfahrtindustrie .....	145
9.2.2	Die europäischen Low-Cost-Anbieter .....	149
9.3	Die Deutsche Lufthansa AG.....	151
9.3.1	Weiterführende Kosteneinsparungen.....	154
9.3.2	Anpassung der Flotte und der Kapazität .....	155
9.3.3	Recruiting / Mitarbeiter .....	157
9.3.4	Allianzen .....	158
9.3.5	Online-Engagement.....	159
9.3.6	Sonstige Maßnahmen .....	160

<b>Kapitel 10 Zusammenfassung und Implikationen .....</b>	<b>163</b>
10.1 Zusammenfassung.....	163
10.1.1 Einordnung des 11.9.2001 in die Krisentheorie .....	163
10.1.2 Auswirkungen auf die Luftfahrtbranche.....	167
10.1.3 Auswirkungen auf die Deutsche Lufthansa AG .....	169
10.2 Evaluation der Lufthansa-Krisenbewältigung .....	171
10.2.1 Krisenbewältigung der Deutschen Lufthansa AG .....	172
10.2.2 Erfolge des durchgeführten Krisenmanagement .....	177
10.2.3 Implikationen und neue Herausforderungen .....	183
<b>Teil III Fallstudienkonzeptionen .....</b>	<b>191</b>
<b>Kapitel 11 Fallstudienkonzepte zum 11. September 2001 .....</b>	<b>193</b>
11.1 Konzeption und Anwendungsempfehlungen .....	193
11.2 Fallstudienkonzeption I.....	196
11.3 Fallstudienkonzeption II.....	198
11.4 Fallstudienkonzeption III .....	200
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>203</b>
<b>Stichwortverzeichnis.....</b>	<b>215</b>

# Buchkonzeption und Anwendungsempfehlungen

## Kapitel

### 1

#### Einleitung

##### 1.1

#### Problemstellung

##### 1.1.1

Jede unternehmerische Tätigkeit ist mit einem gewissen Maß an Risiko verbunden. Krisen treten dabei nicht nur marktbedingt, z.B. durch Wettbewerbsaktivitäten auf, sondern können vielmehr auch im Unternehmen selbst entstehen. Beispiele hierfür sind Managementfehler, Irrtümer oder Versäumnisse jeglicher Art. Darüber hinaus lösen zusätzlich exogene Einflüsse oder Katastrophen, wie z.B. die Terroranschläge des 11. Septembers 2001, Krisensituationen aus. Diese wiederum entziehen sich zumindest bis zur Entstehung einer Beeinflussung bzw. Kontrolle durch das Unternehmen. Generell besteht somit bei jeglicher unternehmerischer Aktivität die Alternative, dass die aufgestellten Ziele und Pläne nicht erreicht, sondern durch eine auftretende Krise konterkariert werden. Dies hat in der Regel zur Folge, dass Investitionen nicht ausreichend durch Erträge amortisiert werden und häufig zusätzliche Kosten für die Krisenbewältigung entstehen, die in letzter Konsequenz auch den Fortbestand der Unternehmung gefährden können (vgl. Pearson, Clair 1998, S. 66).

Unternehmenskrisen stellen dabei kein Phänomen dar, welches lediglich einzelne Unternehmungen spezieller Branchen betreffen kann. Unternehmenskrisen sind aufgrund des Wettbewerbsprinzips ein inhärentes Wirtschaftproblem. Deshalb sind Unternehmenskrisen sowohl in jedem Unternehmen als auch in jeder Branche – in der ein funktionierender Wettbewerb gesichert ist – denkbar und deren Auftreten wahrscheinlich (vgl. Bergauer 2001, S. 2).

Diese Perspektive mag negativ erscheinen, eine vorsichtige und damit eher pessimistische Sichtweise im Vorfeld einer Krise ermöglicht es jedoch, frühzeitig und prophylaktisch Vorsorgemaßnahmen zu ergreifen, um möglicherweise auftretende Schäden wirkungsvoll zu begrenzen. Deshalb stellen sowohl das institutionelle als auch das individuelle Krisenmanagement in Unternehmen eine große und herausfordernde Verantwortung für das Management dar. Sei es zum einen die erfolgreiche Bewältigung existenzgefährdender Situationen oder zum anderen das Meistern von Krisen, die durch die Medien bzw. das öffentliche Interesse entstanden und in das Unternehmen hineingetragen worden sind (vgl. Töpfer 1999, S. 275; Watkins, Bazerman 2003).

Während sich Unternehmen bereits in den 80-iger Jahren durch ein immer rauer werdendes Wettbewerbsumfeld mit dieser Problematik konfrontiert sahen, steigt die allgemeine Relevanz des Krisenmanagement weiter an (vgl. Fürst 2004, S. 1). Es erscheint paradox, dass trotz gestiegener wirtschaftlicher und politischer Sicherheit das Existenzrisiko einer einzelnen Unternehmung – auch bzw. gerade im fortschrittlichen neuen Jahrtausend – als hoch einzuschätzen ist. Veränderte Wettbewerbsbedingungen durch Globalisierung, Handelsliberalisierung oder technologischen Fortschritt machen es Unternehmen zunehmend schwerer, sich im Markt zu behaupten. Insbesondere das verstärkte öffentliche Interesse und die massenmediale Berichterstattung tragen dazu bei, dass das Krisenmanagement immer mehr an Bedeutung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens gewinnt.

Die immense Anzahl an Insolvenzen in der Bundesrepublik Deutschland ist lediglich ein Anzeichen für die vielen Fälle, in denen das Krisenmanagement offensichtlich versagt hat. Die Ursachen hierfür liegen häufig in den Mängeln des betrieblichen Krisenmanagement bzw. den fehlenden Kenntnissen, Fähigkeiten und Erfahrungen von verantwortlichen Mitarbeitern Krisen erfolgreich zu meistern. Deshalb bereitet vorliegendes Werk zuerst als theoretische Grundlage den aktuellen Wissensstand zum Krisenmanagement auf. Somit können Verantwortliche und Entscheidungsträger mit der Lektüre dieses Buches sowohl hinreichende Kenntnisse zur Bewältigung von Krisen im Allgemeinen erwerben, als auch praktische Einsichten in eine beispielhafte reale Bewältigung einer Mehrfachkrise erhalten bzw. durch die Bearbeitung der offerierten Fallstudien selbst generieren.

Das hohe wirtschaftliche Risiko bzw. die große Anfälligkeit von Unternehmen auf dramatische Ereignisse oder externe Schocks in bestehenden Krisen veranschaulichen die wachsende Bedeutung des Krisenmanagement und deren erhöhte Anforderungen bzgl. Komplexität und Dynamisierung. In den meisten Fällen wird es künftig nicht mehr ausreichen, Krisen sukzessiv zu bewältigen, da diese vermehrt und zeitlich überlagert auftreten und somit simultan unter Berücksichtigung zusätzlicher Interaktionseffekte gemanagt und bewältigt werden müssen. Da es zudem durchaus möglich ist, mittels einer kompetenten Bewältigung dramatischer Ereignisse auch einer Krise eine unternehmerische Chance abzugewinnen (vgl. Kim 1998, S. 509), ist der Erwerb neuartiger Kompetenzen für das Management von Mehrfachkrisen in zweifacher Hinsicht für ein Unternehmen bzw. dessen Führung lohnenswert.

Dieser neuen Herausforderung trägt vorliegendes Buch Rechnung, indem ein erstes theoretisches Konzept zum erfolgreichen managen von Mehrfachkrisen vorgestellt wird und am Fallbeispiel eines Best-Practice-Unternehmens die erfolgreiche simultane Krisenbewältigung der Mehrfachkrise der Luftfahrtbranche nach den Terror-Attentaten vom 11.9.2001 illustriert wird (vgl. Fürst 2004, S. 168). Ausgehend von diesem gesellschaftsrelevanten Ereignis

werden am konkreten praktischen Beispiel sowohl die erfolgreiche Anwendung der verfügbaren Theorie, als auch besondere Erfolge der illustrierten Krisenbewältigung von Deutsche Lufthansa AG aufgezeigt. Zudem werden die unternehmerische Realität und die Charakteristiken von Mehrfachkrisen sowie die Notwendigkeit neuer Krisenmanagementkonzepte zur erfolgreichen Bewältigung von dieser zunehmenden und komplexen Krisenart aufgezeigt, welche in vorliegendem Werk die bestehende Theorie zum herkömmlichen Krisenmanagement konzeptionell erweitert.

## Erklärungsbeitrag

### 1.1.2

Die Anschläge des 11. Septembers 2001 in New York und Washington verdeutlichen die Existenz und Relevanz von Krisen in Krisen (vgl. Fürst et al. 2005). Solche Mehrfachkrisen werden in vorliegendem Werk auf Grundlage einer Zusammenfassung des aktuell verfügbaren Wissenstands zum Krisenmanagement thematisiert und vorgestellt. Da die Besonderheiten von Mehrfachkrisen u.a. auch geeignete neue Bewältigungsstrategien erfordern, wird das Konzept des 3D-Krisenmanagement zur effizienten Bewältigung solcher multiplen Krisen in die Krisenmanagementliteratur eingeführt. Dabei werden sowohl der Prozess und die einzelnen Phasen als auch erste organisatorische Gestaltungsempfehlungen aufgeführt. Zudem kann dieser theoretische Erklärungsbeitrag als Anstoß zur empirischen Erforschung des Management von Mehrfachkrisen dienen.

Das vorliegende Werk illustriert zudem an dem ausführlichen Fallbeispiel der Anschläge des 11. Septembers 2001 mögliche Wechselwirkungen von Krisen untereinander sowie eine erfolgreiche praktische Krisenbewältigung. Aufgrund der per se besonders krisenanfälligen Luftfahrtbranche ist das Krisenmanagement bei globalen Fluggesellschaften bereits hinreichend gut entwickelt. Vor diesem Hintergrund ist die Illustration an einem Best-Practice-Unternehmen somit besonders interessant für die Einführung des Management von Mehrfachkrisen. Dessen Praxisrelevanz zudem an der Bewältigung eines jedem bekannten gesellschaftsrelevanten Krisenereignis wie dem 11.9.2001 zu demonstrieren, ist dabei eine weitere Besonderheit vorliegenden Buches. Da das Krisenmanagement der Terrorfolgen durch die Deutsche Lufthansa AG im komparativen Branchenvergleich deutlich positiv herausragt, ist dieses ein illustratives Best-Practice-Fallbeispiel und ermöglicht neben branchenspezifischen Erkenntnissen zudem Einsichten für das allgemeine Krisenmanagement.

Beginnend mit den Terror-Attentaten vom 11.9.2001 bis ein Jahr danach, ist der Zeitrahmen der exemplarischen Fallstudie vorliegenden Buches bzw. der Evaluierung des Krisenmanagement der Deutschen Lufthansa AG auf genau zwölf Monate beschränkt. In diesem Betrachtungszeitraum lassen sich sowohl die Folgen der Attentate selbst, als auch die Maßnahmen bzw. die

posteriori Erfolgsevaluation des Krisenmanagement der Deutschen Lufthansa AG besonders gut bzw. größtmöglich objektivierbar herausarbeiten.

Obwohl sich die Luftfahrtbranche nach dem 11.9.2001 in einer Mehrfachkrise befand, lag der überwiegende Schwerpunkt der Berichterstattung in der Bewältigung dieses dramatischen Ereignisses. Somit trägt vorliegendes Werk zudem dazu bei, die Interdependenzen von unterschiedlichen Krisen sowie die besondere Herausforderung des Management von Mehrfachkrisen beim Leser ins Bewusstsein zu rufen und dort zu verankern. Obwohl der Hauptfokus innerhalb des einjährigen Betrachtungszeitrahmens in der akuten Krisenbewältigung der Terror-Folgen liegt, werden die konjunkturelle Krise und die Struktur-Krise ebenfalls in dem betrachteten Zeitfenster thematisiert.

Somit wird während der exemplarischen Fallstudie zudem die Existenz von Mehrfachkrisen in der unternehmerischen Realität beispielhaft aufgezeigt. Vor diesem Hintergrund wird das Problembewusstsein für den theoretischen Erklärungsbeitrag vorliegenden Werkes durch das ausführliche Fallbeispiel zusätzlich geschärft. U.a. werden dabei explizit die wirkungsvollen Interaktionseffekte von einzelnen Krisen, deren Bedeutung und Berücksichtigung im Krisenmanagement von Mehrfachkrisen thematisiert.

Durch das Fallbeispiel erhält der Leser neben einer umfassenden theoretischen Abhandlung des aktuellen Erkenntnisstandes zum Thema Krisenmanagement einzigartige praktische Einblicke in reale Entscheidungssituationen und -prozesse, der von den Anschlägen und der damit verbundenen Mehrfachkrise besonders hart getroffenen Luftfahrtbranche. Die angeschlossenen Fallstudienkonzepte laden dazu ein, das erworbene Wissen anzuwenden und das Vorgehen und die Regeln eines erfolgreichen Krisenmanagement in diesem konkreten Beispiel aus Sicht eines Lufthansa-Managers zu erfahren.

## 1.2

## Aufbau und Anwendung

### 1.2.1

### Aufbau

Grundlegend gliedert sich vorliegendes Werk in drei Teile. Eine rein theoretische Abhandlung (Teil I – Kapitel 2 bis 5), eine praxisbezogene Auseinandersetzung mit dem Thema Krisenmanagement am Fallbeispiel der Bewältigung der Terror-Attentate vom 11. September in der Luftfahrtbranche (Teil II – Kapitel 6 bis 10), sowie dem Angebot von zielgruppenspezifischen Fallstudienkonzeptionen zur eigenen Bewältigung der Krise nach dem 11. September 2001 als Lufthansa-Krisenmanager (Teil III – Kapitel 11). Im ersten Teil werden Mehrfachkrisen und die systematische Bewältigung von Krisen in Krisen konzeptionell fundiert, welche den skizzierten theoretischen Status Quo zum Krisenmanagement erweitert. Im zweiten Teil wird die erfolgrei-

che Bewältigung der Mehrfachkrise nach dem 11. September durch die Lufthansa vorgestellt und evaluiert. An diesem Fallbeispiel wird u.a. auch die erfolgreiche Umsetzung von der im ersten Bereich vorgestellten Theorie zum Krisenmanagement praktisch und nachvollziehbar illustriert.

Nach diesem *einleitenden Kapitel* „Buchkonzeption und Anwendungsempfehlungen“ folgen in *Kapitel 2* die theoretischen Grundlagen von Krisen. Nach der Begriffsabgrenzung werden unterschiedliche Ursachen von Krisen, mögliche Verläufe und verschiedene in der Literatur auftretende Krisentypen erläutert. Hierbei wird zudem eine Klassifizierung und Systematisierung von Krisen vorgenommen.

Im folgenden *Kapitel 3* liegt ein besonderer Fokus in der theoretischen Einführung des institutionellen Krisenmanagement. Der begrifflichen Abgrenzung des Krisenmanagement folgt eine prozessorientierte Perspektive der Bewältigung von Krisen. Zudem werden Ansätze zur Organisations- und Informationsgestaltung sowie Ansätze zur Kommunikation in Krisen aufgezeigt.

Gegenstand des *Kapitels 4* sind die theoretischen Grundlagen individueller Krisenbewältigung. Dabei werden sowohl das Krisenverhalten von Managern, bspw. im Zusammenhang mit Stress, Frustration oder dem Führungsverhalten, als auch das Verhalten von Konsumenten in Krisen, z.B. in Bezug auf die Wahrnehmung oder Angst, separat behandelt.

Des *Kapitel 5* reflektiert den neuen theoretischen Erklärungsbeitrag vorliegenden Werkes. Dabei wird die Relevanz und Definition des Management von Mehrfachkrisen vorgestellt, welches den skizzierten Status Quo der vorgestellten theoretischen Grundlagen des allgemeinen Krisenmanagement erweitert. Neben dem grundlegenden Ansatz des 3D-Krisenmanagement werden dessen Phasen und erste organisatorische Gestaltungsempfehlungen erläutert sowie zusammenfassende Implikationen und zukünftiger Forschungsbedarf erläutert.

Aufbauend auf dieser theoretischen Basis folgt in *Teil II* eine Situationsbeschreibung, in welcher die globale Wirtschaftslage und die Rahmenbedingungen vor den Anschlägen vom 11.9.2001 analysiert werden. Dabei wird auch die Luftfahrtbranche explizit untersucht, bei welcher insbesondere die Überkapazitäten und der Preiskampf im transatlantischen Flugverkehr, sowie die Rolle der „Low-Cost“-Anbieter im Vordergrund der Analyse stehen. Zudem sind die Terror-Attentate vom 11.9.2001 Gegenstand des *Kapitels 6*. Zuerst wird dabei die Chronologie der Anschläge detailliert dargelegt, bevor die Zielobjekte der Anschläge sowie die komparativen Besonderheiten der Attentate vom 11.9.2001 im Vergleich bisheriger Anschläge herausgearbeitet werden.

*Kapitel 7* widmet sich den unmittelbaren Auswirkungen der Anschläge. Unterteilt in allgemeine und luftfahrtspezifische Folgen, sowie Effekte auf die Deutsche Lufthansa AG im Speziellen, umfasst der zuerst beschriebene unmittelbare Zeithorizont die Tage direkt nach den Anschlägen. Danach werden im folgenden *Kapitel 8* die Folgen ein Quartal nach den Anschlägen

ähnlich strukturiert aufbereitet. Für die Deutsche Lufthansa AG werden zudem Krisenbewältigungsmaßnahmen sowie die bisherige Krisenkommunikation vorgestellt.

Das *Kapitel 9* geht vornehmlich auf die realisierten Krisenreaktionsmechanismen der Fluggesellschaften ein und beschreibt die Entwicklungen, welche die vorhergehenden 12 Monate für diese Branche mit sich brachten. Somit beschreibt es die Situation der Luftfahrtbranche ein Jahr nach den Anschlägen des 11. Septembers 2001 und geht auf die daraus resultierenden langfristigen Folgen ein. Aufgezeigt werden hierbei zudem Entwicklungen, welche sich im Vergleich zu den Beobachtungen im vorherigen Kapitel verstärkt oder abgeschwächt haben. Ein besonderer Fokus liegt auch auf den Ausführungen zu der Deutschen Lufthansa AG.

Im *Kapitel 10* findet eine Zusammenfassung der identifizierten Folgen und Konsequenzen der Attentate des 11. Septembers 2001 auf die Luftfahrtbranche statt. Zudem wird die praktische Krisenbewältigung der Deutschen Lufthansa AG evaluiert und deren Erfolge herausgearbeitet. Abschließend werden wichtige Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren sowie künftige Herausforderungen zusammengefasst.

Der abschließende *Teil III* des vorliegenden Werkes umfasst zielgruppenspezifische Fallstudienkonzepte. Diese werden sowohl im folgenden *Kapitel 1.2.2*, als auch in *Kapitel 11.1* ausführlicher erläutert. Dabei werden zudem zielgruppenspezifische Empfehlungen zur effektiven und effizienten Anwendung angeboten.

## 1.2.2

### Zielgruppenspezifische Anwendungsempfehlungen

Sowohl der modulare Gesamtaufbau als auch die zielgruppenspezifische Aufbereitung der Fallstudienkonzepte stiften unterschiedlichen Anwendern einen adäquaten bzw. effizienten Nutzen. Während Vorstände, Top-Manager oder erfahrene Krisenmanager zum einen bereits Kenntnisse und Erfahrungen bzgl. der erfolgreichen Bewältigung von Krisen aufweisen, ist üblicherweise die Zeit für das Lesen eines Buches eine restriktive Ressource. Studenten unterschiedlichster Fachrichtungen haben im Allgemeinen dagegen mehr Zeit für das Studium eines Buches, während das verantwortliche Meistern von bisherigen Krisen zumeist auf das persönliche Lebensumfeld beschränkt blieb.

Im Folgenden werden für drei unterschiedliche Zielgruppen detaillierte Handlungsempfehlungen zur Nutzung vorliegenden Buches aufgeführt. Dabei wird den verschiedenen Parteien innerhalb einer Zielgruppe ein relativ homogenes Nutzungsprofil unterstellt. Aufgrund der folgenden und in Kapitel 11.1 für die Fallstudienkonzepte aufgeführten zielgruppenspezifischen Anwendungsempfehlungen wird es jedoch einfach sein, im Falle grundlegender



Abweichungen bzgl. Kenntnisstand, Erfahrung, Funktion, Zeitbudget oder ähnlichem, ein individuelles Nutzungskonzept abzuleiten.

### Vorstände, Top-Management und erfahrene Krisenmanager

Sofern mit dem aktuellen Stand des Krisenmanagement vertraut, sei zuerst die Lektüre des Kapitel 5, „Bewältigung von Krisen in Krisen“, empfohlen. Darin werden Mehrfachkrisen konzeptionalisiert und das 3D-Krisenmanagement zu deren erfolgreichen Bewältigung vorgestellt. Nach diesem Studium des theoretischen Erklärungsbeitrag zu Krisen in Krisen ist das Lesen des Kapitels 6 ratsam, um sich die Terror-Attentate vom 11.9.2001 und dessen Rahmenbedingen als Ausgangssituation der Krisenbewältigungsherausforderung zu vergegenwärtigen. Danach kann in Kapitel 10 die Zusammenfassung und Evaluierung dessen Krisenbewältigung durch die Deutsche Lufthansa AG verfolgt werden. Somit ist bei einem geringen Zeitaufwand der wesentliche Beitrag vorliegenden Buches zum allgemeinen Stand des Krisenmanagement höchst effizient nutzbar.

Um neben dem theoretischen Kenntnisstand die praktische Qualifikation zu fördern, sei zudem das anspruchsvolle Fallstudienkonzept I angeraten, welche bei Anwendung vor der Lektüre des Kapitels 10 durchgeführt werden kann.

### Führungskräftenachwuchs, Manager und Wirtschaftswissenschaftler

Unabhängig vom Kenntnisstand sei das intensive Studium der ersten theoretischen Abschnitte (Kapitel 2 bis 6) empfohlen, bevor je nach Anspruchsniveau die Fallstudienkonzeption II oder III durchgeführt wird. Nach deren Bearbeitung sei für den Führungskräftenachwuchs sowie für fortgeschrittene BWL-Studenten mit Schwerpunktfächern wie Krisenmanagement oder Unternehmens-/Personalführung zudem zeitverzögert das anspruchsvolle Fallstudienkonzept I empfohlen.

### Interessierte und Studenten jeglicher Fachrichtungen

Prinzipiell sei zuerst die Lektüre des Kapitels 6 empfohlen, um die Terror-Attentate vom 11.9.2001 und dessen Rahmenbedingen als Ausgangssituation der Krisenbewältigungsherausforderung kennen zu lernen. Danach kann in Kapitel 10 die Zusammenfassung und Evaluierung dessen Krisenbewältigung durch die Deutsche Lufthansa AG als ein aktuelles praktisches Beispiel zur Kenntnis genommen werden. Je nach Interessenslage und zur Verfügung stehender Zeit kann das allgemeine theoretische Wissen zum Krisenmanagement durch Studium der Kapitel 2 bis 4 wirkungsvoll erweitert werden bzw. die Auswirkungen der Mehrfachkrise nach den Terror-Attentaten vom 11.9.2001 und dessen Bewältigung detaillierter mittels der Kapitel 7 bis 9 verfolgt werden.

Um erste praktische simulierte „Erfahrungen“ zu generieren bzw. erlernte „Key Konzepte“ des Krisenmanagement zu vertiefen und in die Praxis zu transferieren sei die Bearbeitung der Fallstudienkonzeption III empfohlen.



**Teil**

**I**

**Theorie zum**

**Krisenmanagement**



# Grundlagen von Krisen

## Kapitel

### 2

## Einführung und begriffliche Abgrenzung von Krisen

### 2.1

### Einleitung in die Krisentheorie

#### 2.1.1

Das vorliegende Kapitel beschäftigt sich mit dem theoretischen Hintergrund von Krisen und dem aktuellem Erkenntnisstand des Krisenmanagement. Eingangs werden dazu die in der Literatur vorherrschenden Definitionen der Begriffe Krise und Unternehmenskrise vorgestellt. Darauf aufbauend wird im Anschluss auf die allgemeinen Ursachen von Unternehmenskrisen eingegangen. Die verschiedenen Verlaufsformen dieser Krisen stehen anschließend im Blickpunkt der Betrachtung, gefolgt von einer Klassifizierung und Systematisierung verschiedener Krisentypen.

Die weitere theoretische Einführung in das Krisenmanagement folgt danach in Kapitel 3, in welchem dessen institutionelle Facette erläutert wird, bevor in Kapitel 4 die theoretischen Grundlagen der individuellen Krisenbewältigung gelegt werden, wobei zwischen der Krisenbewältigung durch Manager und Konsumenten unterschieden wird. In Kapitel 5 werden Mehrfachkrisen konzeptionalisiert und das 3D-Krisenmanagement zu deren effizienten Bewältigung eingeführt. Dieser in Kapitel 5, „Bewältigung von Krisen in Krisen“, aufgeführte neue theoretische Erklärungsbeitrag vorliegenden Werkes zur Bewältigung von Mehrfachkrisen erweitert abschließend die verfügbare Theorie zum Krisenmanagement. Somit reflektieren die Kapitel 2 bis 5 den aktuellen Stand der Theorie und bilden damit die Basis der späteren Evaluierung der Krisenbewältigung nach dem 9.11.2001 durch die Deutsche Lufthansa AG sowie die Grundlage für die eigenständige Bearbeitung der angebotenen Fallstudienkonzepte.

### Begriffsabgrenzung Krise vs. Unternehmenskrise

#### 2.1.2

Der Begriff Krise ist im Umgangssprachlichen sehr verbreitet und umfasst sowohl Krisen im persönlichen Bereich als auch weltumspannende Krisen. Ursprünglich stammt der heute verwendete Krisenbegriff aus dem altgriechischen („*krisis*“) und bezeichnet ganz allgemein den Bruch einer kontinuierlichen Entwicklung und im engeren Sinne den Wende- bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung und der sich damit verbundenen Entscheidungs-

situation. Nach Krystek (1987, S. 3) kennzeichnet er des Weiteren eine Situation, deren Entwicklungsmöglichkeiten extrem ambivalent sind. Dies verdeutlicht auch die Betrachtung des chinesische Ausdruck für Krise, „wei-chi“: er vereint die zwei Gesichtspunkte *Gefahr* sowie *Gelegenheit* und *Chance* (vgl. z.B. Linde 1994).

Der Krisenbegriff wird in verschiedensten wissenschaftlichen Bereichen verwendet, am häufigsten jedoch in den Politik- und Geschichtswissenschaften, in der Medizin und in den Rechts- und Sozialwissenschaften. Im Rahmen der Politikwissenschaften wird die Krise als Entscheidungsprozess betrachtet, der durch Zeitdruck und einer steigenden Gefahr der Ausweglosigkeit gekennzeichnet ist. In der Medizin findet der Begriff Krise als der Höhepunkt einer schweren Erkrankung Verwendung, die in der Entscheidung um Leben oder Tod des Patienten mündet. In den Wirtschaftswissenschaften, und hier vornehmlich in der Volkswirtschaftslehre, wird die Krise hauptsächlich im Zusammenhang mit konjunkturellen Erscheinungen gesehen. Hierbei wird die Krise als der rezessiv abschwingende Teil eines Konjunkturzyklus angenommen (vgl. Krystek 1987, S. 4).

In der Betriebswirtschaftslehre findet eine Auseinandersetzung mit der Krise auf disaggregierter Unternehmensebene statt. Nach Krystek (1987, S. 6) sind Unternehmenskrisen „(...) ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“ Dabei steht der Zustand ungenügender Ertragskraft und mangelnder Liquidität und damit die Existenzbedrohung der Unternehmung im Vordergrund. Grüber (2001, S. 11) betont darüber hinaus, dass die Unternehmenskrise in der Regel als ein langwieriger Prozess, „(...) der irgendwann – vielleicht sogar erst in ein paar Jahren – zu einem Kumulationspunkt in Form ernster Ertrags- und dann Liquidationsprobleme führt (...)“, verstanden werden muss.

Robert B. Irvine und Dan P. Millar (1996, S. 1) definieren den Begriff Krise, in Anlehnung an das Institute for Crisis Management, „(...) as a *significant business disruption which results in extensive news media coverage and public scrutiny*.“

Einen groben Überblick über die verschiedenen in der Literatur verwendeten Definitionen des Begriffs Unternehmenskrise illustrieren die Abbildungen 2-1 und 2-2.

Systematik betriebswirtschaftlicher Krisenbegriffe, Teil 1

(Quelle: Linde 1994, S. 9)

Abbildung

2-1

Krystek, U. Unternehmenskrisen (1987), S. 6 f	Löhneysen, G. von Unternehmenskrisen (1982), S. 26 f
Krise ist ein <u>Prozess</u> → ungeplant, ungewollt → von begrenzter Dauer u. Beeinflussbarkeit → mit ambivalentem Ausgang	Krise ist ein <u>Prozess</u> → ungeplant, ungewollt → zeitlich begrenzt → mit unbestimmtem Ausgang
Krisen sind in der Lage, den <u>Fortbestand der Unternehmung</u> substantiell und nachhaltig zu <u>gefährden</u> oder sogar unmöglich zu machen.	Krisen <u>gefährden</u> die Funktionsfähigkeit oder <u>das Fortbestehen des Systems</u> oder machen es unmöglich.
Die Gefährdung geschieht durch Beeinträchtigung bestimmter (dominanter) Ziele, deren Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer Existenzgefährdung oder -vernichtung als selbständig wirtschaftende Einheit.	Das geschieht durch das nachhaltige Nichterreichen festgelegter Mindestziele
Dominante Ziele sind: → Zahlungsfähigkeit → Mindestgewinn → Erfolgspotenziale	Tatbestände des Nichterreichens: → Zahlungsschwierigkeit → Zahlungsfähigkeit → Überschuldung

Systematik betriebswirtschaftlicher Krisenbegriffe, Teil 2

(Quelle: Linde 1994, S. 9)

Abbildung

2-2

Müller, R. Krisenmanagement (1982), S. 1	Krummenacher, A. Krisenmanagement (1981), S. 7 ff	Zahn, E. Konzepte (1983), S. 191 ff
Krise ist ein <u>Prozess</u> → von der Unternehmung ungewollt → zeitlich begrenzt	Krise ist die <u>Situation</u> , die nach einem abrupten Wechsel einer oder mehrerer Basisvariablen eines Systems entsteht	Krise ist für das betroffene System eine <u>existenzgefährdende Situation</u> mit unbestimmtem Gefahrenausgang
Krisen <u>gefährden die Existenz</u> der gesamten <u>Unternehmung</u>	Krisen <u>gefährden die Existenz des Systems</u>	Krisenmerkmale:
Gefährdung heißt akute Bedrohung überlebenswichtige Unternehmungsziele	Gefährdung der Erreichung bisheriger essentieller Normen und Ziele	→ Bedrohung der Realisierung überlebensrelevanter Ziele
Überlebenswichtige Ziele: → Erfolgspotenziale → Erfolg → Liquidität	Basisvariablen: → Liquidität → Erfolg Essentielle Normen und Werte: → Abhängig von der Definition des Betroffenen	→ Zeitdruck  → Überraschung durch unerwartete Änderung von Basisvariablen (Liquidität, Gewinn, Marktanteil)

In der betriebswirtschaftlichen Praxis und Literatur werden oft ähnliche Begriffe im Zusammenhang mit Unternehmenskrisen verwendet, die inhaltlich scharf von einander abzugrenzen sind. Es geht dabei um die Begriffe Katastrophe, Störung und Konflikt. Abbildung 2-3 illustriert deren Interdependenzen. Es ist erkennbar, dass die Begrifflichkeiten nicht isoliert, sondern im Kontext zueinander gesehen werden müssen.

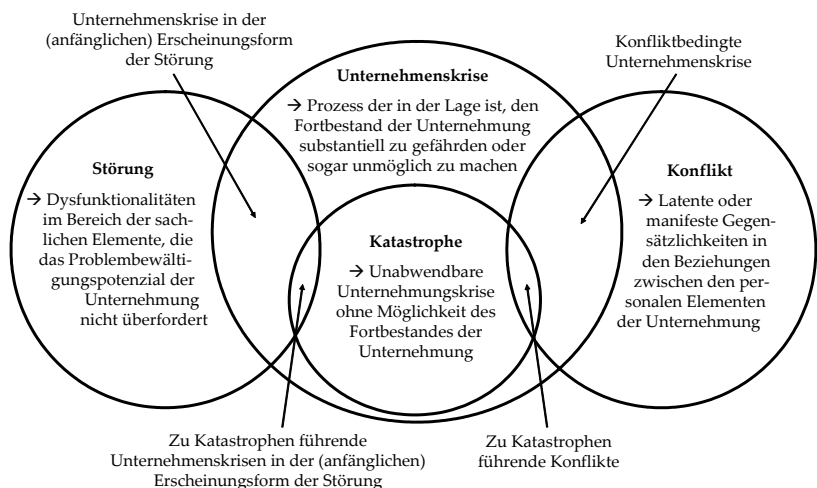
Müller (1986, S. 46) sieht *Konflikte*, ähnlich wie Mayntz und Krüger, als „(...) latente oder manifeste Gegensätzlichkeiten bzw. Spannungen zwischen Einzelpersonen oder Gruppen, die sich in offenen Auseinandersetzungen niederschlagen können“. In Anlehnung an Grochla/Thom, hält Müller (1986, S. 46) sie nicht als zwangsläufige Gefährdung dominanter Unternehmensziele und deshalb sind sie bspw. in der Matrix-Organisation wegen ihrer produktiven Wirkung sogar erwünscht.“ Krystek (1987, S. 63f) stellt jedoch fest, dass Konflikte oft Ursache von Unternehmenskrisen sind, wenn diese im Managementbereich lokalisiert sind. Dieser sieht in *Störungen* dagegen Dysfunktionalitäten bei sachlichen Elementen wie Maschinen oder bspw. maschinellen Anlagen.

Krystek (1987, S. 8) geht zudem mit Weber einher, dass auch Störungen, wie Konflikte, „(...) weder eine Gefährdung noch die Unmöglichkeit der Erreichung überlebensrelevanter Ziele beinhalten muss.“

Abbildung

2-3

Grundsätzlicher Zusammenhang zw. Unternehmenskrise, Konflikt, Störung und Katastrophe (Quelle: Krystek 1987, S. 9)



Es ist jedoch möglich, dass sich auch Krisen anfänglich als Störung zeigen. Somit besteht inhärent zudem die Gefahr, eine drohende Krise zu spät wahrzunehmen (vgl. Müller 1986, S. 46).

„Der Begriff *Katastrophe* kennzeichnet primär im außerökonomischen Bereich begründet liegende, die Funktionsfähigkeit der Unternehmung bedrohende Ereignisse in Form von Naturkatastrophen oder technischen Katastrophen“ (Müller 1986, S. 46). Damit stellen Katastrophen auch eine potenzielle Ursache von Unternehmenskrisen dar.



## Ursachen von Unternehmenskrisen

2.2

Jede Unternehmenskrise hat eine oder meist sogar mehrere Ursachen, die nach Ansicht von Grüber (2001, S. 12) in unternehmensinterne, respektive endogen induzierte, oder unternehmensexterne, auch exogen induzierte Ursachen genannt, klassifiziert werden können. Auch Müller (1986, S. 66 ff) klassifiziert nach internen und externen Ursachen von Unternehmenskrisen. Er bezeichnet sie deshalb auch als hausgemacht bzw. marktbedingt. In den folgenden Ausführungen wird diese Typologisierung von Krisenursachen detaillierter erläutert.

### Unternehmensinterne Krisenursachen

2.2.1

Als interne Ursachen von Krisen sind sämtliche Unternehmensbereiche denkbar. Diese internen bzw. hausgemachten Krisenursachen sind wiederum in operative, strukturelle und unternehmensstrukturelle Ursachen differenzierbar (vgl. Grüber 2001, S. 14; Müller 1986, S. 67).

Bei *operativen Problemen* kann es sich z.B. um mangelnde Produktivität oder unzureichende Produktqualität handeln. Fehlende Produktinnovation, schlechte Portfoliopflege oder lediglich eine falsche Preispolitik, können Auslöser einer Unternehmenskrise sein. Auch der Bereich des Kosten- und Investitionsmanagement manövriert Unternehmen oft in Schwierigkeiten, wie zahlreiche Beispiele von Start-up Unternehmen am neuen Markt verdeutlichen. Ein solider Finanzierungsplan hätte einige dieser Firmen vor dem Insolvenzantrag bewahrt.

Schlechte Organisationsstrukturen und damit verbundene ineffiziente Prozessgestaltung und unzureichende Prozessinnovation sind Beispiele *struktureller Probleme*, wie sie in der Praxis oft anzutreffen sind. Auch fehlende Planungs- und Kontrollsysteme und in der Folge unkoordinierte Einkaufs-, Verkaufs- oder Lagerhaltungspolitik, können einem Unternehmen ernsthafte Probleme bereiten.

Zu den *unternehmensstrukturellen Problemen* zählen zum einen die mangelnde interne und externe Kommunikationsfähigkeit einschließlich des Führungsstils, und zum anderen das starre Festhalten an einer alten Unternehmenspolitik. Beide Bereiche können zu sinkender Mitarbeitermotivation, ineffizienter Produktivität und einem fehlenden Innovations Schub führen (vgl. Grüber 2001, S. 14 ff). Alle Probleme, ob operativ oder strukturell, müssen nicht zwangsweise gleich in einer Krise enden, erschweren jedoch unnötiger Weise den Fortbestand eines Unternehmens.