

KURZFASSUNG

**DIE ROLLE DER UNTERNEHMENSKOMMUNIKATION IM
KRISENMANAGEMENT VON UNTERNEHMEN AUF BASIS DER VON JAMES E.
GRUNIG ENTWICKELTEN SITUATIVEN THEORIE DER
TEILÖFFENTLICHKEITEN.**

**EINE QUALITATIVE EINZELFALLSTUDIE AM BEISPIEL DER ESTÉE LAUDER
COMPANIES ÖSTERREICH.**

Verfasst von: Mag. (FH) Daniela-Isabel Weis

PROBLEMSTELLUNG/ FORSCHUNGSFRAGE

Durch die zunehmende Globalisierung, den verstärkten Wettbewerbsdruck und die sich kontinuierlich ändernden Werte der Gesellschaft, wird das Thema „Krise“ ein immer aktuelleres für jedes Unternehmen weltweit.

In der Literatur finden sich hauptsächlich Krisenmodelle, die Maßnahmen für die wirtschaftliche Eindämmung von Krisen anbieten, die Rolle der Unternehmenskommunikation und deren Wichtigkeit im Rahmen der Krisenprävention, -bewältigung aber auch -nachbearbeitung wird dabei meist zu wenig aufgegriffen.

Die vorliegende Arbeit befasst sich daher mit der Rolle der Unternehmenskommunikation im Management von Krisen und untersucht am Beispiel der Estée Lauder Companies Österreich inwiefern die Situative Theorie von Grunig auf die Teilöffentlichkeiten eines Unternehmens umgelegt werden kann.

Die in dieser Arbeit unter großteils sowohl theoretischen wie auch empirischen Gesichtspunkten behandelten Subforschungsfragen lauten:

- Wie ist der Begriff der Teilöffentlichkeiten einzugrenzen?
- Wer sind die Teilöffentlichkeiten des Unternehmens in Krisenzeiten?
- Welche Möglichkeiten gibt es im Umgang mit diesen Teilöffentlichkeiten in Krisenzeiten?
- Welche weiteren Ansätze können in Hinsicht auf Bezugsgruppen für die Unternehmenskommunikation hilfreich sein?
- Welche Maßnahmen des Krisenmanagements gibt es im kommunikativen Bereich des Unternehmens?
- Können sogenannte „Best Practices“ im Umgang mit Krisen festgestellt werden?
- Wie sieht aus Sicht des untersuchten Unternehmens der Umgang mit aktivistischen Teilöffentlichkeiten aus?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen den einzelnen Marken des untersuchten Unternehmens im Umgang mit Krisen?

Neben der theoretischen Auseinandersetzung mit den wichtigsten Begriffen zum Thema Krise liefert die Arbeit Ergebnisse zur qualitativen Befragung der Kommunikationsfachleute des untersuchten Unternehmens. Dabei galt es vor allem die Unternehmenskommunikation mit den jeweiligen Teilöffentlichkeiten im Zeitablauf von Krisen zu bearbeiten und analysieren.

Anhand der Gegenüberstellung von der in der Theorie angeführten Rolle der Unternehmenskommunikation im Umgang mit ihren Teilöffentlichkeiten mit den Untersuchungsergebnissen der empirischen Fallstudie sollte weiters die Frage bzgl. der Anwendung Integrierter Unternehmenskommunikation im diskutierten Bereich beantwortet werden.

Den übergeordneten Themenrahmen bilden schließlich die Untersuchungen im Rahmen der Situativen Theorie von Grunig und deren Anwendbarkeit im Umgang mit den Teilöffentlichkeiten in der Krisenarbeit eines Unternehmens.

Zielsetzung dieser Diplomarbeit war es, die Rolle und somit auch die Aufgaben und Ziele der Unternehmenskommunikation im Rahmen der Krisenvermeidung, Krisenvorsorge, Krisenbewältigung wie auch der Nachbearbeitung von Krisen darzustellen und die unterschiedlichen Aspekte zur Umsetzung zu diskutieren, wobei der Rolle der Teilöffentlichkeiten unter dem Gesichtspunkt der Integrierten Unternehmenskommunikation besonderes Augenmerk geschenkt wurde um nicht nur einen spezifischen Anwendungsnutzen für das in der Einzelfallstudie untersuchte Unternehmen, sondern auch einen auf den Sektor der Kosmetikbranche umlegbaren Anwendungsnutzen zu ermöglichen.

ERGEBNISSE

Nach Analyse der theoretischen wie auch empirischen Ergebnisse können zusammenfassend folgende Erkenntnisse gezogen werden:

Unternehmenskommunikation ist die Grundlage um

- Demotivation bei den Mitarbeitern des Unternehmens zu verhindern,
- dem Entstehen von Gerüchten entgegenzuwirken,
- die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu stärken,
- ein von positiven Werten geprägtes Unternehmensimage zu schaffen,
- eine auf Vertrauen basierende Partnerschaft zu den Teilöffentlichkeiten aufzubauen,
- Vorurteile der Teilöffentlichkeiten gegenüber dem Unternehmen abzubauen,
- die Anliegen der Bezugsgruppen zu erkennen und im Rahmen einer (antizipativen) Krisenarbeit umzusetzen,
- präventive Krisenarbeit durchzuführen,
- eingetretene Krisen leichter und effizienter zu bewältigen,
- die Standfestigkeit des Unternehmens in kritischen Situationen zu festigen und
- durch eine kontinuierliche, offene Informationspolitik mit den Teilöffentlichkeiten den Unternehmenserfolg nachhaltig positiv zu beeinflussen.

Die Forschung hat ergeben, dass Unternehmen durch das Schaffen von Vertrauen und Akzeptanz bei den Teilöffentlichkeiten einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung verzeichnen können. Durch eine kontinuierliche, transparente und ehrliche Kommunikation mit der Öffentlichkeit, sowie das Eingehen auf deren Wünsche und Erwartungen eröffnen sich dem Unternehmen langfristige Erfolgspotenziale, die gerade im Zusammenhang mit Krisen von entscheidender Wichtigkeit sind.

Die Unternehmenskommunikation bildet im Zusammenhang mit Krisen somit das wichtigste Teilsystem aller Unternehmensaufgaben und ist den anderen Teilsystemen vorgeordnet.

Dies wird zum einen darin begründet, dass eine professionelle und langfristig durchgeführte Kommunikation im Rahmen der Krisenprävention nicht nur die Chance aufwirft, in der Krise selbst drohende Unternehmensschäden zu mindern oder abzuwenden bzw. zum anderen eine Krise erst gar nicht entstehen zu lassen.

Durch die langfristigen Beziehungen zu den Teilöffentlichkeiten, die im Rahmen der kommunikativen Krisenarbeit von Unternehmen aufgebaut werden können, wird der Grundstein für einen vertrauens- und respektvollen Umgang geschaffen.

Dieser ist die Voraussetzung für ein intaktes Unternehmensimage und die Glaubwürdigkeit des Unternehmens bei seinen Teilöffentlichkeiten, sowie weiterführend die Basis für ein nachhaltiges Erfolgspotential des Unternehmens.

Aktive und offene Kommunikation kann nicht nur den Ausgleich widerstrebender Interessen zwischen Unternehmen und Teilöffentlichkeiten erleichtern, sie ist eine ganzheitliche Aufgabe, die darauf abzielt, die Interaktionen zwischen Unternehmen und Teilöffentlichkeiten aktiv zu gestalten.

Im Zusammenhang mit der Fallstudie hat sich gezeigt, dass die Rolle der Unternehmenskommunikation von den Marken als sehr wichtig eingestuft wird und die Gesamtstruktur der Krisenkommunikation im untersuchten Unternehmen laut Ansicht der Autorin als gut einzustufen ist, in einigen Bereichen jedoch noch durchaus Potential zur Verbesserung vorhanden ist.

Diese Bereiche betreffen die Krisenprävention, den Umgang mit den aktivistischen Teilöffentlichkeiten und als wichtigen, der gesamten Unternehmenskommunikation übergeordneten Faktor, das bei allen Marken noch nicht hinreichend ausgeprägte Bewusstsein der Notwendigkeit einer Integrierten Unternehmenskommunikation.

Im Sinne eines optimierten und spezifischeren Umgangs mit den Teilöffentlichkeiten empfiehlt sich daher als Hilfestellung der Miteinbezug des Modells der Situativen Theorie von Grunig.

Durch die der Theorie zugrunde liegende Annahme, dass sich die Teilöffentlichkeiten aufgrund von Situationen bilden, denen sie gegenüberstehen und im Sinne eines effizienten Konfliktmanagements, liefert Grunig's Modell die unterstützenden Instrumente für eine strategische Analyse der Teilöffentlichkeiten nach Arten und Typologien anhand derer das Unternehmen seine Kommunikationsmaßnahmen besser ausrichten und entscheidend zur Optimierung der Kommunikationsprozesse beitragen kann.

Da die Teilöffentlichkeit der Kunden im besagten Modell jedoch zu wenig aufgegriffen wird, empfiehlt die Autorin auch den Einbezug anderer kundenspezifischerer Bezugsgruppensegmentierungsansätze.

Weiterführende Forschungsanregungen:

Im Sinne einer Prozessoptimierung der Unternehmenskommunikation regt die Autorin folgende weiterführende Forschung an:

Ein Markenunternehmen, wie jenes der Estée Lauder Companies lebt vom Vertrauen in seine Kompetenz und dem hohen Maß an Glaubwürdigkeit, das es seinen Teilöffentlichkeiten, vor allem Kunden, vermitteln kann.

Wie stark auch immer das Bewusstsein der einzelnen Marken im Rahmen der Krisenprävention ausgeprägt sein mag, deutlich wird, dass die Marken durch die kaum vorhandene Zusammenarbeit mit aktivistischen Teilöffentlichkeiten großteils verpassen, auf den durch jene Gruppierungen ausgelösten Krisenverlauf Einfluss zu nehmen.

Eine besondere Herausforderung würde daher in einer detaillierten Analyse der Arten und Typologien der Aktivistischen Teilöffentlichkeiten und der Erarbeitung eines spezifischen Kommunikationskonzeptes bestehen, das dann auf die Kommunikationsarbeit der gesamten Kosmetikindustrie umlegbar wäre.

Weiters ist aus Sicht der Autorin auch der Punkt des Lernens aus Krisen ein Ansatzpunkt für tieferegreifende Forschungsarbeit, die in weiterer Folge in einer Entwicklung eines eigenen spezifischen Krisenmodells fußen könnte.