



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Krisenkommunikation in Zeiten von Corona – ein Blick auf
die ATX-Unternehmen“

verfasst von / submitted by

Dragana Trkulja, BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2021 / Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt /
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

UA 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt /
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Publizistik- und
Kommunikationswissenschaften

Betreut von / Supervisor:

Mag. DDr. Julia Wippersberg, Privatdoz.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt, keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle aus ungedruckten Quellen, gedruckter Literatur oder aus dem Internet im Wortlaut oder im wesentlichen Inhalt übernommenen Formulierungen und Konzepte gemäß den Richtlinien wissenschaftlicher Arbeiten zitiert, durch Fußnoten gekennzeichnet bzw. mit genauer Quellenangabe kenntlich gemacht habe.

Wien, Juli 2021

Dragana Trkulja

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	II
Abbildungsverzeichnis.....	V
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VI
1 Einleitung	1
1.1 Erkenntnisinteresse	2
2 Theoretischer Rahmen.....	3
2.1 Unternehmenskrisen	4
2.1.1 Begriffserklärung	4
2.1.2 Merkmale einer Krise	5
2.1.3 Ursachen von Unternehmenskrisen	6
2.1.4 Krisenarten.....	7
2.1.5 Phasen von Unternehmenskrisen	10
2.1.6 Beschreibung krisenähnlicher Zustände in Unternehmen	11
2.2 Krisenkommunikationstheorien.....	12
2.2.1 Zum Verständnis von Krisenkommunikation.....	13
2.3 Situative Krisenkommunikationstheorie – Situational Crisis Communication Theory (SCCT)	14
2.3.1 Das Modell der SCCT.....	16
2.3.2 Die Kommunikationsstrategien nach der SCCT.....	18
2.3.3 Weitere Ansätze in Anlehnung an die SCCT	20
2.3.4 Kritikpunkte zur SCCT	23
2.4 Discourse of Renewal Theory (DoRT).....	24
2.4.1 Rhetorische Grundprinzipien der DoRT	26
2.4.2 Kriterien für die Anwendung der DoRT	28
2.4.3 Anmerkungen zur DoRT	29
2.5 Das Stakeholder-Konzept: ein Überblick	30
2.6 Die vier Phasen der Krisenkommunikation.....	32
2.7 Public und Investor Relations: eine Gegenüberstellung.....	35
2.7.1 Begriffliche Abgrenzung	35
2.7.2 Organisatorische Zuordnung von IR.....	36
2.7.3 Aufgaben und Handlungsmittel	37
2.7.4 IR und PR im Krisenumfeld	39
2.7.5 Besonderheiten der Finanzkommunikation	41
3 Die Corona-Krise.....	42

3.1	Ein Überblick.....	42
3.2	Herausforderndes Umfeld für Unternehmen	43
3.3	Anforderungen an die Unternehmenskommunikation	45
3.4	Volatile Aktienmärkte verstärken Kommunikationsbedarf.....	47
4	Forschungsstand	49
5	Konkretisierung des Erkenntnisinteresses	54
6	Empirische Untersuchung	56
6.1	Auswahl und Beschreibung der Forschungsmethode.....	56
6.2	Auswahl des Forschungsinstruments – das Experteninterview.....	58
6.3	Vorgehensweise bei der Expertenauswahl	60
6.3.1	Kurzprofile der Unternehmen.....	61
6.4	Vorgehensweise bei der Auswertung	62
7	Operationalisierung	65
8	Auswertung der Ergebnisse	66
9	Beantwortung der Forschungsfragen und Herleitung der Hypothesen	79
10	Diskussion	81
11	Fazit und Forschungsausblick	88
11.1	Limitationen.....	90
12	Literaturverzeichnis	91
13	Anhang	105
13.1	Abstract.....	105
13.2	Interviewleitfaden I.....	106
13.3	Interviewleitfaden II	107
13.4	Codebuch.....	108
13.5	Transkripte.....	151

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Verlauf der Krisenstadien	11
Abbildung 2 Modell der Situational Crisis Communication Theorie (SCCT)	17
Abbildung 3 Rhetorische Grundprinzipien der DoRT	28
Abbildung 4 Stakeholder einer Aktiengesellschaft	31
Abbildung 5 4-Phasen-Modell des Krisenkommunikationsmanagement	33
Abbildung 6 Schnittstellen von IR.....	37
Abbildung 7 Phasen der Corona-Krise in Österreich	43
Abbildung 8 Ablaufmodell der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Kommunikationsstrategien nach der SCCT	19
Tabelle 2 Arbeitsfelder der PR	39

Abkürzungsverzeichnis

CEO	Chief Executive Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DoRT	Discourse of Renewal Theory
ESG	Environment, Social und Governance
HV	Hauptversammlung
IR	Investor Relations
NGO	Non-governmental organizations
PR	Public Relations
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
WHO	World Health Organization

1 Einleitung

Der Ausbruch der Covid-19-Krise hatte weltweit erhebliche Auswirkungen auf die Wirtschaft. Unternehmen mussten ihren Geschäftsablauf beginnend vom Arbeitsplatz, Verkauf bis hin zur Lieferkette und Beschaffung anpassen. Um mit diesen Konsequenzen umzugehen, waren Unternehmen gezwungen, die rasanten Entwicklungen konstant zu beobachten, um auf die Bedürfnisse der Arbeitnehmer/-innen zu reagieren, den Ablauf der Geschäftstätigkeiten sicherzustellen und das Unternehmen an die veränderten Bedingungen anzupassen (vgl. BCG, 2020). Die große Vielfalt an Produkten und Dienstleistungen, die von Unternehmen angeboten werden, tragen maßgeblich zum sozialen Wohlstand bei. Demnach beeinträchtigt eine Krise nicht nur die Unternehmen selbst, sondern genauso die Bevölkerung. Eine Krise unterbricht den gewöhnlichen Ablauf und ruft enorme Unsicherheiten hervor, die schwer zu bändigen sind (vgl. Pasquier & Villeneuve, 2018, S. 223-224). Die Unternehmensführung steht daher unter hohem Druck, die Maßnahmen und Absichten authentisch zu kommunizieren, was wiederum von einer skeptischen Öffentlichkeit beurteilt wird (vgl. Mendy, Stewart, & VanAkin, 2020). Die Anforderung der Öffentlichkeit nach einem raschen Informationsfluss ist derzeit noch ausgeprägter als gewöhnlich. Ferner werden eingeführte Beschlüsse direkt veröffentlicht, die oftmals schon nach kürzester Zeit wieder verändert oder gar ganz revidiert worden sind. Dies sorgt für öffentliche Verwirrung und beeinträchtigt das Meinungsbild (vgl. Hoffmann M. , 2020). Krisenkommunikation hat grundsätzlich das Ziel, Informationen und Anweisungen effektiv zu verbreiten, um den Schaden von betroffenen Stakeholdern abzuwenden und sie bei der Krisenbewältigung zu unterstützen (vgl. Schwarz, 2015, S. 1011). Zudem sollten Unternehmen schnell, konsistent, transparent und offen kommunizieren (vgl. Coombs W. , 2019, S. 20). Eine universale Strategie für Krisenkommunikation existiert jedoch nicht, da jede Krise einzigartig ist und auch so behandelt werden sollte (vgl. Wendling, Radisch, & Jacobzone, 2013, S. 26). Während einer Krise kann es sein, dass die Öffentlichkeit eine andere Position einnimmt als das Unternehmen und die Medien können wiederum anders über die Krise berichten als das Unternehmen selbst. Somit muss hervorgehoben werden, dass jede Stakeholder-Gruppe unterschiedliche Anforderungen stellt (vgl. Maresh-Fuehrer & Smith, 2016, S. 623). Außerdem gilt es zu beachten, dass alle

wesentlichen Stakeholder-Gruppen angesprochen werden müssen, da sich Unternehmen oftmals lediglich auf eine spezifische Gruppe fokussieren. Jegliche Botschaften werden ebenfalls achtsam vom Kapitalmarkt beobachtet (vgl. Rivera & Stainback, 2020). Investor Relations (IR) umfasst sämtliche Kommunikationsaktivitäten, die sich auf den Kapitalmarkt beziehen. Während einer Krise überschneidet sich jedoch die IR-Kommunikation an vielen Stellen mit der Unternehmenskommunikation (vgl. Whitte & Coombs, 2017, S. 25). Vielmehr muss pointiert werden, dass Kapitalmarktteilnehmer/-innen nämlich nicht nur am Aktienmarkt agieren, sondern gleichzeitig an öffentlichen Debatten teilnehmen und das Meinungsbild mitgestalten. Durch eine gezielte Kooperation von Public Relations (PR) und IR können am ehesten die angestrebten Einstellungen sowie Meinungen bei den Zielgruppen positioniert werden (vgl. Schmidt, 2013, S. 136). Zudem wird durch die organisatorische Verknüpfung der beiden Bereiche eine „One-Voice-Policy“ sichergestellt (vgl. Chittka, 2004, S. 693). Im Vergleich dazu argumentiert Kirchhoff (2000), dass die jeweiligen Zielgruppen unterschiedliche Kommunikationsbedürfnisse aufweisen und IR als eine eigene Disziplin mit dazugehörigen Instrumenten und Strategien gehandhabt werden sollte (vgl. Kirchhoff, 2000, S. 36). IR ist im Gegensatz zur meinungsbildenden Pressearbeit von PR eine nüchterne, faktenbasierte Finanzkommunikation, die bei Fehlinformation juristische Konsequenzen hervorrufen kann (vgl. Janik, 2002, S. 17).

1.1 Erkenntnisinteresse

Wann und mit welchen Botschaften sich ein Unternehmen in einer Krise äußert, zeigt dessen kommunikative Strategie auf. Ziel dieser Arbeit ist es zu untersuchen, wie österreichische börsennotierte Unternehmen Krisenkommunikation betrieben haben, um ihre Stakeholder durch die Pandemie zu steuern. Vor dem Hintergrund soll ermittelt werden, welche kommunikativen Maßnahmen konkret umgesetzt werden mussten, um den Bedürfnissen der verschiedenen Stakeholder gerecht zu werden. Ob dafür die verpflichtenden Meldungen ausreichend waren oder erheblich mehr Kommunikation erforderlich war, soll mitunter eruiert werden. Zudem soll erfasst werden, wie genau man mit den Stakeholdern in den Dialog getreten ist und diesen aufrechterhalten hat. Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob es notwendig war, die Kommunikation auszuweiten und ob sich im Zuge der Krise bestimmte Kommunikationsformen- und -kanäle hervorgehoben haben. Ebenso interessant wäre es zu erfragen, welche Themen hierbei besonders brisant waren, die eine unverzügliche Stellungnahme

erforderten, wie beispielsweise die Diskussion rund um die Dividendenauszahlung. Der Fortbestand eines börsennotierten Unternehmens hängt sowohl von dem Vertrauen der Öffentlichkeit als auch von dem der Kapitalmarktakteure ab. Daraus könnte geschlussfolgert werden, dass den Anforderungen nur gerecht werden kann, wenn innerhalb eines Konzerns Public und Investor Relations eng miteinander verknüpft sind. Inwiefern die Krise das Verhältnis zwischen PR und IR beeinflusst hat, stellt ein weiteres Erkenntnisinteresse dieser Arbeit dar. Dafür sollen die Schnittstellen und Unterschiede ermittelt werden, um im nächsten Schritt herauszufinden, wie die Covid-19-Krise die Gemeinsamkeiten bekräftigt bzw. die Unterschiede noch deutlicher zum Vorschein gebracht hat. Nachdem IR und PR in verschiedenen Organisationsformen auftreten, soll festgestellt werden, welche Chancen sich ergeben würden, wenn beide Bereiche in der gleichen Abteilung angesiedelt sind. Parallel dazu soll untersucht werden, mit welchen laufenden Herausforderungen Unternehmen bei einer organisatorischen Verschmelzung konfrontiert sind. Die Fragestellung und die daraus generierten Erkenntnisse sind vor allem für die Unternehmenskommunikation von Aktiengesellschaften relevant. Im weiteren Verlauf wird die Covid-19-Krise auch als Corona-Krise bezeichnet.

2 Theoretischer Rahmen

In diesem Kapitel wird ein theoretischer Bezugsrahmen hergestellt. Zunächst wird der Krisenbegriff erläutert und in einen theoretischen Kontext gebracht. Dazu zählen die verschiedenen Ursachen, der vermeintliche Krisenverlauf sowie potenzielle Auswirkungen auf das Unternehmen. Im Anschluss wird auf die Krisenkommunikation näher eingegangen, indem relevante Theorien und Herangehensweisen dargestellt werden. Darauf aufbauend werden IR und PR gegenübergestellt, wobei zunächst auf die Begrifflichkeiten und das Handlungsfeld eingegangen wird. Die theoretischen Überschneidungen und Differenzen beider Bereiche werden an dieser Stelle ebenfalls dargelegt, um anschließend die Bedeutung von PR und IR für die Krisenkommunikation zu schildern. Im Zuge dessen wird die übliche organisatorische Zugehörigkeit dargelegt, um nachzuvollziehen, welche Chance sich durch eine Zusammenlegung von PR und IR ergeben würden. Hierzu werden ebenso Kritikpunkte aufgeführt. Ergänzend dazu wird auf die spezifischen Merkmale der Finanzkommunikation

eingegangen. Im Rahmen des Forschungsgegenstands folgt im darauffolgenden Teilkapitel eine kurze Beschreibung der Covid-19-Krise.

2.1 Unternehmenskrisen

Für die Krisenkommunikationsforschung ist es unerlässlich zu verstehen, was der weitgefächerte Begriff *Krise* umfasst und vielmehr welche Bedeutung dem im Kontext von Krisenkommunikation zukommt (vgl. Zaremba, 2010, S. 20)

In diesem Kapitel soll daher der Hintergrund einer Unternehmenskrise näher erläutert werden, indem zunächst die Rahmenbedingungen sowie Charakteristika einer Krise erklärt werden. Es wird kurz auf die unterschiedlichen Krisentypen- und -phasen sowie mögliche Ursachen eingegangen.

2.1.1 Begriffserklärung

Der Begriff Krise stammt aus dem Griechischen und bezeichnet einen Einschnitt in den bis dahin kontinuierlichen Verlauf. In der Dramentheorie gilt die Krise als der Höhepunkt, bei dem die Hauptfigur auf ein tragisches Ende zugeht (vgl. Ditges, Höbel, & Hofmann, 2008, S. 11). Die Bezeichnung Unternehmenskrise lässt sich grundsätzlich aus dem Krisenbegriff ableiten (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 25). Demnach können Unternehmenskrisen als ungeplante Ereignisse, die den Fortbestand des Unternehmens erheblich und langfristig beeinträchtigen können, bezeichnet werden. Falls das Unternehmen daran scheitert, der Krise entgegenzusteuern, könnte es zugrunde gehen (vgl. Opferkuch, 2014, S. 2). Krisen betreffen sowohl junge, kleine Unternehmen als auch große multinationale Konzerne. Die zunehmende mediale Berichterstattung hat die öffentliche Aufmerksamkeit deutlich erhöht, sodass man dazu neigt, Krisen als etwas alltägliches einzustufen. Gleichzeitig lösen sie Unsicherheiten und Misstrauen aus, was wiederum situationsbedingt ist und somit keiner Alltäglichkeit entspricht. Krisen wachsen zu einer großen Herausforderung heran und bilden eine der schwierigsten Aufgaben für die Unternehmensspitze (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 23). Sie können zu schwerwiegenden Konsequenzen führen: Reputationsverlust, Kündigung von Geschäftsbeziehungen, Kundenverlust und finanzielle Schäden sind nur einige der möglichen Folgen (vgl. Ingenhoff, 2004, S. 16). Aufgrund vielfältiger Erscheinungsformen von vermeintlichen Krisen, wird der Begriff fast schon übermäßig verwendet,

sodass man betonen muss, dass nicht jede kritische Situation mit einer Krise gleichzusetzen ist. Parallel dazu steigt die Anfälligkeit für Unternehmenskrise an. Dies lässt sich unter anderem damit begründen, dass sich gesellschaftspolitische Ansprüche verändert haben. So verlangen Konsumierende die Offenlegung der gesamten Wertschöpfungskette und Rechtfertigung für Investitionen (vgl. Lintemeier, 2014, S. 55-57).

Organisationen werden zunehmend als sozial handelnde Personen angesehen und somit auch unter gesellschaftlich relevanten Aspekten bewertet. Die erhöhte öffentliche Aufmerksamkeit hat dazu geführt, dass besonders während einer schwierigen Periode darauf geachtet wird, wie sich Unternehmen verhalten (vgl. Glotz, 2001, S. 42). Diese Entwicklung führt dazu, dass qualitative Wertvorstellungen immer bedeutsamer werden, um die Unternehmenswerte authentisch zu kommunizieren, Legitimation zu erreichen und sich ebenso vom Wettbewerb abzugrenzen (vgl. Ingenhoff, 2004, S. 19).

2.1.2 Merkmale einer Krise

Krisen können oftmals keiner bestimmten Ursache zugeordnet werden. Vielmehr sind sie das Ergebnis einer Verkettung verschiedener Umstände. Man unterscheidet dabei zwischen internen und externen Auslösern. Zu den internen Vorfällen zählen beispielsweise Personalabbau, Korruption, Produkt- und Dienstleistungsfehler. Feindliche Übernahmen, Terror, Umweltkatastrophen oder eine schlechte Wirtschaftslage können extern hervorgerufen werden. Auf Grund der verstärkten Medienöffentlichkeit können diese kritischen Faktoren von einer operativen Art der Krise auch zu einer Kommunikationskrise werden. Während einer wirtschaftlich schlechten Ausgangslage können sich insbesondere Finanzkrisen entwickeln (vgl. Helbig, 2005, S. 19). Die nachfolgenden Eigenschaften sind charakteristisch für Krisen:

- 1) Eine Krise kann ein Unternehmen nachhaltig und maßgeblich beeinträchtigen, sodass es zu einer Existenzgefährdung kommen kann (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 26).
- 2) Der Ausgang einer Unternehmenskrise ist ambivalent. So kann die Krise einerseits das Unternehmen zu Nichte machen und andererseits erfolgreich überstanden werden. Der vermeintliche Ausgang ist jedoch zu Beginn der Krise nicht einschätzbar (vgl. ebd.).

-
- 3) Die Krise kann durch das Management gesteuert werden, was jedoch häufig scheitert, da der ganze Krisenprozess unabhängig von den Eingriffen seitens des Unternehmens verläuft (vgl. ebd.).
 - 4) Primäre und systemrelevante Unternehmensziele wie die Aufrechterhaltung der Liquidität, Erzielung der festgelegten Rendite sowie die Vermeidung von Überschuldung sind in einem schwierigen Umfeld besonders bedroht (vgl. Bergauer, A., 2003, S. 4).
 - 5) Unternehmenskrisen haben einen Prozesscharakter, da sie von unterschiedlicher Dauer sind, wobei der Beginn und das Ende üblicherweise nicht festgelegt werden können (vgl. Krystek & Moldenhauer, 2007, S. 27).
 - 6) Der wachsende Zeitdruck im Verlauf der Krise führt zu eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten und einer verkürzten Reaktionszeit, obwohl rascher Handlungsbedarf besteht. Diese ungleiche Dynamik verdeutlicht, die verheerenden Auswirkungen mit zunehmendem Verlauf der Krise. Die Entwicklung einer Krise über einer zeitlich begrenzten Periode verleiht ihr einen Prozesscharakter (vgl. Glaeßer, 2005, S. 28).
 - 7) In fortgeschrittenen Krisen nehmen die Handlungsmöglichkeiten noch weiter ab und lösen damit eine zerstörerische Wirkung aus (vgl. Hülsmann, 2004, S. 34).
 - 8) Der überraschende Effekt mit einer Hebelwirkung wird oftmals als entscheidendes Attribut einer Krise zugeordnet (vgl. Schreyögg, 2004, S. 15).
 - 9) Die Möglichkeit zur Doppel- und Mehrdeutung einer Krise führt dazu, dass die Unternehmensakteure sie nicht eindeutig nachvollziehen können. Dazu ist zunächst eine konzeptionelle Aufbereitung notwendig (vgl. ebd.).
 - 10) Krisen bieten Unternehmen die Chance, an Stärke zuzulegen, sich neu zu positionieren oder andere Entwicklungsmöglichkeiten, die durch die Krise zum Vorschein gekommen sind, zu berücksichtigen (vgl. Gramlich & Walz, 2005, S. 1214).

2.1.3 Ursachen von Unternehmenskrisen

Im Gegensatz zu Krisensymptomen, die lediglich Hinweise auf eine mögliche Krise geben oder sie prognostizieren, löst die Ursache erst eine tatsächliche Krise aus. Diese muss daher gründlich analysiert und rekonstruiert werden, anstatt die Symptome wiederzugeben (vgl. Dubrovski, 2016, S. 266).

In der Krisenursachenforschung rückte zunehmend die Insolvenzforschung in den Mittelpunkt. Im Zuge dessen haben sich der quantitative und qualitative Ansatz herauskristallisiert. Bei der quantitativen Krisenursachenforschung sollen statistische Daten, wie die Rechtsform, die Branche und die Unternehmensgröße erfasst werden, um das Risiko einzuschätzen, inwiefern es zu einer bedrohlichen Situation kommen könnte. Es wird daher ein kausaler Zusammenhang zwischen den Daten und dem Verfall des Unternehmens angenommen (vgl. Krystek & Lenz, 2014, S. 37-38). Im Vergleich dazu ermöglicht die qualitative Vorgehensweise einen besseren Zugang zur Krisenursache, da zusätzlich zu Medienberichten die Meinungen von Fachkundigen berücksichtigt werden. Dadurch können unterschiedliche Perspektiven beleuchtet werden. Zudem wird bei diesem Forschungsansatz zwischen externen (exogen) und internen (endogen) Ursachen unterschieden (vgl. Krystek, 2006, S. 55). Endogene Ursachen stammen naturgemäß aus dem inneren Kreis der Organisation und sind unter anderem durch fehlerhafte interne Abläufe, die wiederum zu erheblichen Qualitätsverlusten führen, bedingt. Durch regelmäßige Prozessanalysen können diese Ursachen jedoch frühzeitig erkannt werden. Im Gegensatz dazu sind exogene Ursachen nur schwer erkennbar und somit auch häufig nicht vermeidbar. Sie finden ihren Ursprung in der Umwelt außerhalb des Unternehmens (vgl. Töpfer, 2014, S. 247).

Nach den Untersuchungen von Hausschildt (2004) lässt sich feststellen, dass Führungsfehler als häufigster Auslöser für Krisen angesehen werden (vgl. Hausschildt, 2004, S. 705). Falls dies tatsächlich zutrifft, so wird die Unterteilung zwischen externer und interner Ursache hinfällig, sodass es durchaus eine kritische Betrachtung dieses Forschungsansatzes bedarf (vgl. Baetge, Schmidt, & Hater, 2012, S. 35).

2.1.4 Krisenarten

Woran erkennt man, ob es sich tatsächlich um eine Krise handelt? Grundsätzlich kann man das durch die Zusammenwirkung von verschiedenen Aspekten beurteilen. Dazu zählen die folgenden: mögliche Risiken sowie Konsequenzen, deren Verlauf, Korrelationen und die Bestimmung der unmittelbaren Handlungsschritte. Demnach liegt eine Krise vor, wenn die verursachten Risiken enorme Auswirkungen auf das Image oder gar auf die Existenz haben. Nichtsdestotrotz kann sich das Unternehmen bereits in einer Krise befinden, bevor es als solche eingestuft wurde (vgl. Teetz, 2012, S. 2).

Im Folgenden werden die Krisentypen näher erläutert:

2.1.4.1 Stakeholderkrise

Stakeholderkrisen werden üblicherweise leicht übersehen, da die Signale falsch aufgefasst oder die Interessenskonflikte nicht aktiv gesteuert werden. Dadurch entsteht eine einseitige Stakeholder-Kommunikation, während die Geschäftsführung relevante Informationen gar nicht oder erst zu spät offenlegt. Der Vertrauensvorsprung wird in den darauffolgenden Krisenstadien eingebüßt, sodass man sich in der Krisenbewältigung nicht darauf stützen kann. Vielmehr muss das Management und die Aufsichtsorgane gemeinsam mit den Stakeholder-Gruppen an einer Grundlage arbeiten, die sich im Unternehmensbild widerspiegelt (vgl. Lintemeier, 2014, S. 61).

2.1.4.2 Strategiekrise

Diese Art von Krise entsteht beispielsweise durch eine fehlgeleitete Investitionsentscheidung, zu geringe Kundenausrichtung oder unzureichende Kommunikationsmaßnahmen. Sinkende Wettbewerbsfähigkeit und Marktanteilsverluste zählen zu den Konsequenzen. Um diesen entgegenzuwirken, dürfen keine voreiligen Entschlüsse gefasst werden, da undurchdachte Marketingmaßnahmen die Krise bekräftigen könnten. Vielmehr müsse eine neue strategische Ausrichtung als Leitbild definiert werden, um als innovatives und wettbewerbsfähiges Unternehmen wahrgenommen zu werden. Die Einbindung von externen und internen Stakeholdern wäre dabei hilfreich (vgl. Lintemeier, 2014, S. 62). Da die Auswirkungen noch nicht eindeutig erkennbar sind, können vor allem finanzielle Folgen eingedämmt werden. Der Wille zu Veränderungen ist allerdings bescheiden, da es den Unternehmen in dieser Krisenart noch gut geht (vgl. Töpfer, 2009, S. 180).

2.1.4.3 Produkt- und Absatzkrise

Im Anschluss an die strategische Krise folgt die Produkt- und Absatzkrise. Sie tritt dann ein, wenn der Hauptumsatz über einen längeren Zeitraum einbricht, während die Bestände und somit die Kapitalbindung steigen. Das Unternehmen muss Maßnahmen ergreifen, um das Vertrauen der Kunden zurückzugewinnen. Das kann vorübergehend durch Rabattaktionen oder Werbungen erfolgen, jedoch werden damit die ursprünglichen Gründe nicht ermittelt

oder gar überwunden. Bevor absatzorientierte Kommunikationsmaßnahmen greifen können, muss sich das Unternehmen vollkommen an die Kundenanforderungen anpassen. Dafür ist eine kritische Unternehmensanalyse erforderlich (vgl. Lintemeier, 2014, S. 63).

2.1.4.4 Erfolgskrise

Wenn das Unternehmen in die Erfolgskrise kommt, so lässt es sich oftmals auf ein uneinsichtiges Management zurückführen, das sich bereits in der Strategiekrise weigert, ernsthafte Vorkehrungen zu treffen. Ein Managementwechsel erscheint neben einem einschlägigen Fokus auf die Bedürfnisse der Stakeholder häufig als einziger Ausweg (vgl. Buschmann, 2004, S. 198). Wenn die vorangegangene Krise – die Produkt- und Absatzkrise – nicht überwunden werden kann, gleitet das Unternehmen in die Erfolgskrise, die von anhaltenden Verlusten und Rückgängen des Eigenkapitals gekennzeichnet ist. Außerdem wird die Kreditwürdigkeit herabgesetzt, falls sich die Krise weiter zuspitzt. Es sind rasche Restrukturierungsmaßnahmen notwendig, die vor allem rechtzeitig kommuniziert werden müssen, damit mögliche interne Konflikte vermieden und das Risiko für einen Reputationsschaden minimiert werden. Ziel ist es, die Kommunikation so zu gestalten, dass ein Bild eines zukunftsfähigen Unternehmens erzeugt werden kann (vgl. Lintemeier, 2014, S. 64).

2.1.4.5 Liquiditätskrise und Insolvenz

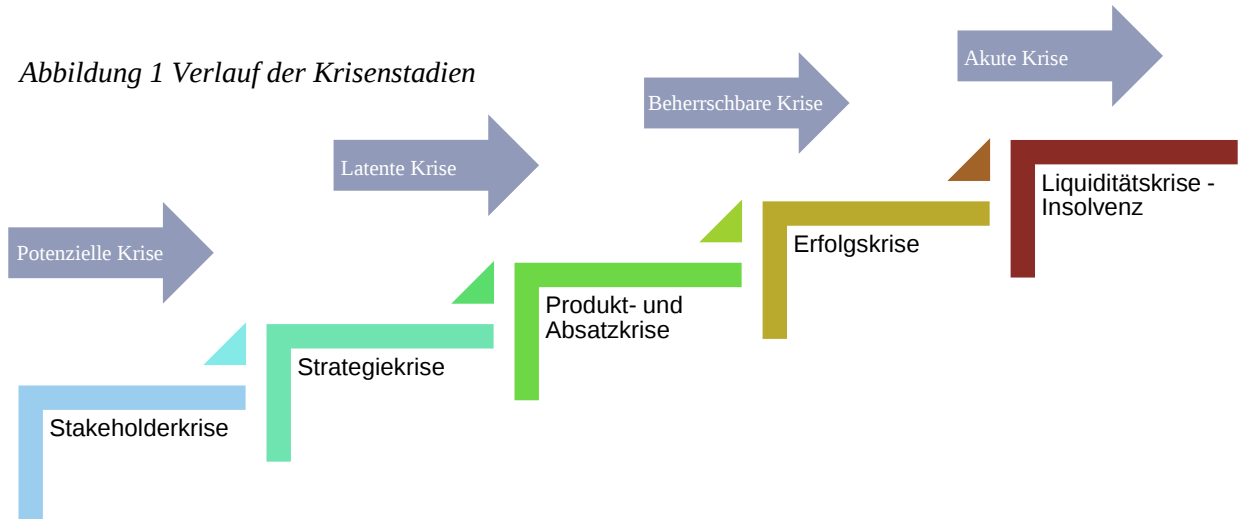
Zunehmende Zahlungsverzögerungen bis hin zur Zahlungsunfähigkeit zählen als wesentliche Indikatoren für dieses Stadium der Krise. Es betrifft vor allem die Stakeholder-Beziehung zu den Lieferanten und Finanzgebern. Als oberstes Gebot gilt es, die Kreditwürdigkeit des Unternehmens wieder sicherzustellen. Dafür sind rasch umsetzbare Maßnahmen unabdingbar. In Bezug auf die Kommunikation sollte darauf geachtet werden, die mediale Aufmerksamkeit gering zu halten, die Glaubwürdigkeit des Managements sicherzustellen, um eine gute Ausgangslage für Verhandlungen zu schaffen. Im Idealfall wird gleichzeitig für einen geordneten Informationsfluss gesorgt, wobei Transparenz als oberstes Gebot eingehalten werden muss. Dennoch muss darauf geachtet werden, dass die Kommunikation auf die Zukunft des Unternehmens ausgerichtet ist und nicht nur über den „Überlebenskampf“ berichtet wird. Ein Insolvenzverfahren muss eingeleitet werden, wenn alle Maßnahmen zwecklos sind (vgl. Lintemeier, 2014, S. 64-65).

Oftmals werden Krisen lediglich kurzfristig bewältigt, sodass die eingeführten Veränderungen nicht lange anhalten. Dazu wäre eine gründliche Analyse der Krisenursache erforderlich, wobei das in vielen Unternehmen nicht gewünscht ist und sie somit in eine „Abwärtsspirale“ fallen (vgl. Slatter, Lovett, & Barlow, 2006, S. 78).

2.1.5 Phasen von Unternehmenskrisen

Die zeitliche Abgrenzung der Krisenphasen ist nach wie vor problematisch. Bei den jeweiligen Stakeholder-Gruppe sind unterschiedliche Wahrnehmungen zu erkennen. So müssen ebenfalls psychologische Einflüsse, wie beispielsweise die Tendenz zur Übertreibung, Risikoabneigung oder Verdrängungstrieb berücksichtigt werden (vgl. Baetge, Schmidt, & Hater, 2012, S. 22). Im deutschsprachigen Raum haben sich zahlreiche Modelle einer Phasenabgrenzung während der Krise entwickelt. Dabei wurde dem Vier-Phasen-Modell von Müller (1986) die höchste Beachtung geschenkt. Dieses macht die Phasen von den vorherrschenden Zielen abhängig, während es den verfügbaren Zeitrahmen für die Krisenvermeidung bzw. Bewältigung miteinbezieht. Der „Normalzustand“ eines Unternehmens, d.h. wenn keine wahrnehmbaren Hinweise auf eine Krise hindeuten, markiert die *potenzielle Unternehmenskrise* als erste Phase. Fehlgeleitete Strategieentscheidungen sorgen hier für einen möglichen Krisenausbruch. In der *latenten Unternehmenskrise* – der zweiten Phase – sind vorbeugenden Maßnahmen im Rahmen der Krisenfrüherkennung entscheidend, da noch ein großer Handlungsspielraum vorherrscht, der keine dringenden Handlungen erforderlich macht. Dennoch sollte ein proaktives Krisenmanagement geführt werden. Falls die frühzeitig ergriffenen Maßnahmen zur Krisenprävention misslingen, gerät das Unternehmen in die *beherrschbare Krisenphase*. Die akute Situation wird nun anhand von relevanten Kennzahlen sichtbar. Gleichzeitig erhöht sich der Zeitdruck und es muss rasch reagiert werden. Nichtsdestotrotz kann in dieser Phase die Krise überwunden werden, da noch ausreichend Spielraum besteht. Falls diese Möglichkeiten nicht entsprechend ausgeschöpft werden, so schlittert das Unternehmen in die akute und damit *nicht beherrschbare Unternehmenskrise*, indem es den Anforderungen zur Bewältigung nicht gerecht werden kann und somit entweder gezwungenermaßen oder freiwillig aus dem Markt aussteigt – zumindest in der aktuellen Verfassung. Außerdem ist man noch zu keinem Konsens gekommen, wann der Krisenprozess als beendet bezeichnet werden kann, was jedoch entscheidend für ein erfolgreiches Krisenmanagement ist und sich folglich in der Phase des Neubeginns auf

den Führungsstil, die Strategieformulierung und auf die Beziehung zu den jeweiligen Stakeholdern auswirkt (vgl. Krystek & Lenz, 2014, S. 41-43). Die untenstehende Abbildung soll den Verlauf der Krisenstadien veranschaulichen.



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Lintmeier (2014) und Krystek (2014)

2.1.6 Beschreibung krisenähnlicher Zustände in Unternehmen

2.1.6.1 Risiken

Das Verständnis von Risiko wird maßgeblich von der jeweiligen Fachdisziplin bestimmt. So schätzen naturwissenschaftliche Fächer das Risiko anhand einer Wahrscheinlichkeitsrechnung ein, während die Soziologie Risiken im Rahmen von Entscheidungen, Wahrnehmungen und sozialen Bewertungen betrachtet (vgl. Palenchar, 2010, S. 450). Unternehmerische Entscheidungen sind unmittelbar mit Risiken verbunden, die gleichzeitig den Unternehmenserfolg mitbestimmen. Risiken geben daher Hinweise, inwiefern die Gefahr besteht, dass die Unternehmensziele nicht erreicht werden können (vgl. Krämer, 2002, S. 308). Ein Risiko zeichnet sich allerdings dadurch aus, dass es im Gegensatz zur Krise noch nicht eingetroffen ist und daher die Folgen nur schwer einschätzbar sind (vgl. Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2011, S. 8). Demnach bildet sich eine Krise aus dem Risiko heraus (vgl. Heath, 2006, S. 246).

2.1.6.2 Issues

“What is social today is political tomorrow and economic in costs and consequences the day after. “ (Coates 1986)

In Anlehnung an dieses Zitat kann ein Issue als eine Bewegung inner- oder außerhalb eines Unternehmens bezeichnet werden, das die Fähigkeit hat, erhebliche Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg oder die Ziele auszuüben (vgl. Lies, 2018). Ein Issue muss von einer Krise abgegrenzt werden, da der Umgang mit Issues proaktiv ausgerichtet ist, während man in einer Krisensituation primär reagiert. Eine laufende Beobachtung von Issues kann allerdings dazu führen, dass Krisen in frühen Stadien verhindert bzw. eingedämmt werden können (vgl. Fichter, Basel, & Keller, 2018, S. 165). Falls Medien das öffentliche Interesse an solchen Issues bekräftigen, kann das Unternehmen in seinen unternehmerischen Tätigkeiten eingeschränkt werden. Ferner könnte es zu einer existenzbedrohenden Situation kommen (vgl. Röttger, 2005a, S. 140).

2.1.6.3 Konflikte

Konflikte werden als ein diskussionsähnlicher Prozess beschrieben, wo gegensätzliche Interessen von Personen aufeinandertreffen und auf verschiedene Weise ausgetragen werden. Bei Konflikten in Organisationen versuchen voneinander abhängige Menschen unvereinbare Ziele zu verwirklichen, wobei sich die Handlungsschritte zur Zielerreichung widersprechen (vgl. Maier, 2018). Demnach können sich Konflikte zweiseitig äußern. So besteht die Möglichkeit, dass durch gegensätzliche Ansätze konstruktiv an Lösungen gearbeitet werden kann. Es kann aber auch das Gegenteil auftreten und eine dekonstruktive Wirkung erzeugt werden, indem es beispielsweise zu Machtkämpfen in der Führungsetage oder zwischen verschiedenen Stakeholdern kommt (vgl. Michalak, 2012, S. 30).

2.2 Krisenkommunikationstheorien

In Anknüpfung an das vorangegangene Kapitel wird sich nun dem Forschungsfeld Krisenkommunikation systematisch genähert. Dazu wird zunächst der Begriff Krisenkommunikation eingeordnet.

2.2.1 Zum Verständnis von Krisenkommunikation

Eine unwirksame Krisenkommunikation kann die Krise erheblich verschlimmern. Das ist meist dann zutreffend, wenn sich eine falsche Vorstellung von Krisenkommunikation manifestiert hat, sodass allen voran geklärt werden muss, was Krisenkommunikation beinhaltet und was nicht (vgl. Zaremba, 2010, S. 25).

Die Auffassung einer Krise ist stark subjektiv und von unkontrollierbaren Elementen wie der individuellen Betroffenheit geprägt (vgl. Kaschner, 2020, S. 11). Sturges (1994) nennt drei wesentliche Absichten der Krisenkommunikation. So sollte der Umgang mit der Krise offengelegt werden, um sowohl den Stakeholdern als auch dem Unternehmen Schutz zu bieten. Weiteres kann mit der Veröffentlichung eines Plans, der festlegt wie zukünftige Krisen verhindert werden können sowie durch die Vermittlung eines ausdrücklichen Mitgefühls, die medial verbreiteten Informationen angepasst werden. Letztlich wird darauf abgezielt, das Image zu verbessern (vgl. Sturges, 1994, S. 300-302). Ähnlich dazu beschreibt Coombs die Aufgabe von Krisenkommunikation, die notwendigen Informationen gesammelt weiterzugeben: *„Crisis communication can be defined broadly as the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation”* (vgl. Coombs W. , 2010, S. 20). Damit würde sowohl der Krisenstab über die nächsten Schritte in Kenntnis gesetzt als auch das Informationsbedürfnis der Stakeholder gestillt werden. Dies impliziert, dass alle Aussagen und Handlungen einer Organisation Auswirkungen auf die Beziehung zu den wesentlichen Stakeholdern haben (vgl. Coombs W. , 2005, S. 221). Krisenkommunikation ist zur schwierigsten Disziplin der Unternehmenskommunikation herangewachsen. Sie umfasst jegliche Maßnahmen, die darauf abzielen, den Stakeholdern die Krise zu erläutern und im Interesse der Organisation die Wahrnehmung zu beeinflussen (vgl. Steinke, 2014, S. 19). In diesem Zusammenhang führt Schwarz (2014) den Begriff weiter aus und definiert strategische Krisenkommunikation wie folgt:

„Der Begriff ‚strategische Krisenkommunikation‘ bezeichnet das Kommunikationsmanagement von Organisationen zur proaktiven Prävention und Früherkennung von Krisen, Vorbereitung auf Krisen, akuten Bewältigung von Krisen und Nachbearbeitung bzw. Evaluation organisationsbezogener Krisenkommunikation. Ziel strategischer Krisenkommunikation ist es, den beobachtbaren bzw. zu erwartenden krisenbedingten Reputations- und Vertrauensverlust bei relevanten Anspruchsgruppen zu minimieren und damit den Handlungsspielraum zur Erreichung der strategischen Ziele der Organisation unter den gegebenen Bedingungen zu maximieren. Darüber hinaus hat Krisenkommunikation das Ziel, Informationen und Verhaltensinstruktionen im Krisenkontext effektiv zu verbreiten, um Schaden von

betroffenen Anspruchsgruppen abzuwenden und sie bei der psychologischen Bewältigung der Krise zu unterstützen.“ (Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1306).

Auf einer strategischen Ebene sollte Krisenkommunikation in Einklang mit den rechtlichen, moralischen und sozialen Komponenten sein. Während einer Krise wird nicht nur das Krisenmanagement beobachtet, sondern vornehmlich die Unternehmenskommunikation. Demnach übernimmt Krisenkommunikation ebenso eine Funktion der Legitimierung (vgl. Röttger, 2005b, S. 14). Parallel dazu sollte Krisenkommunikation in allen Kommunikationsinhalten des Unternehmens eingebettet sein, um eine holistische Sichtweise einzunehmen, die es erlaubt mit den internen und externen Stakeholdern gleichermaßen zu kommunizieren (vgl. Thießen & Ingenhoff, 2011, S. 18).

Im Forschungsfeld werden verschiedene Vorgehensweisen zur Kommunikation nach der Krise vorgeschlagen. Zwei gegensätzliche, aber sich doch ergänzende Theorien, sind die situative Krisenkommunikationstheorie von Coombs (2007) und die Theorie des Diskurses zur Erneuerung, wobei letztere auf der Annahme, Krisen seien Chancen basiert und daher Hinweise zum Aufbau von Widerstandsfähigkeit bietet. Beide Ansätzen enthalten relevante Aspekte für die vorliegende Arbeit.

2.3 Situative Krisenkommunikationstheorie – Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Coombs setzt mit seiner Entwicklung der Situational Crisis Communication Theorie (SCCT) einen wichtigen Schritt in der strategischen Krisenkommunikationsforschung. Diese wurde erstmalig 1995 vorgestellt, jedoch sollte sie zunächst als Orientierungsrahmen für das Management dienen (vgl. Coombs W. , 1995, S. 448). Mittlerweile hat die SCCT enorm an Bedeutung gewonnen und wurde weitläufig in zahlreichen Fallstudien eingesetzt (vgl. Cooley & Cooles, 2011).

Die Theorie der situativen Krisenkommunikation richtet sich nach der Attributionstheorie¹ von Weiner (1986), jedoch mit einem kommunikationswissenschaftlichen Fokus. Die Attributionstheorie präsentiert einen Ansatz, der erklärt wie Menschen verfügbare Informationen nutzen, um die Ursache für ein – vorwiegend negatives – Ereignis festzustellen, was

¹ Vgl. Weiner, B. (1986). An attributional theory of motivation and emotion. New York: Springer.

wiederum bestimmt, wem die Verantwortung zugesprochen wird. Wenn man das auf die SCCT überträgt, dann geht Coombs davon aus, dass die Stakeholder die Verantwortung vorwiegend den involvierten Organisationen zuweisen (vgl. Coombs W. , 2007, S. 166).

Die Image Restoration Theory von Benoit (1995) war ebenso für die Entwicklung der SCCT wesentlich (vgl. Thießen, 2011, S. 91-92). Der Kern von Benoits Theorie ist, dass eine zielgerichtete Kommunikationslinie verfolgt werden sollte mit dem Hauptziel, den Ruf des Unternehmens zu bewahren. Dazu können die Antwortstrategien ‚denial‘, ‚evading responsibility‘, ‚reducing offensiveness‘, ‚corrective action‘, und ‚mortification‘ eingesetzt werden, um die Reputation wieder aufbauen zu können (vgl. Benoit, 1995, S. 90-92). Da die vorliegende Arbeit die Corona-Krise nicht in Relation zu dem Unternehmensimage stellt, wird auf die jeweiligen Antwortstrategien nicht näher eingegangen. Außerdem wird angemerkt, dass sich die Strategien der Image Repair Theory nur bei einzelnen Krisenarten anbietet. Dies kann unter anderem damit begründet werden, dass im Gegensatz zu Coombs situativen Kommunikationstheorie, der spezifische Kontext nicht berücksichtigt wird (vgl. Vetsch, 2017, S. 323). Grundsätzlich ist eine faktengestützte Kommunikationsrichtlinie elementar für ein funktionierendes Krisenmanagement. Eine evidenzbasierte Entscheidungsstütze sollte sich primär an wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der empirischen Forschung orientieren anstatt an subjektiven Erfahrungswerten (vgl. Rousseau, 2006, S. 264). Die SCCT erfüllt diese Anforderungen und bietet ein nachvollziehbares Gerüst, um den Schutz der Unternehmensreputation zu bestärken, indem unter anderem ein Hauptaugenmerk auf die Kommunikation nach der Krise gelegt wird. Die SCCT wird hauptsächlich im Rahmen von experimentellen Methoden erforscht und weniger anhand von Fallstudien. Mit der SCCT lässt sich zum einen erkennen, wie die spezifischen Eigenschaften einer Krisensituation die Zuschreibung der Krisenursache beeinflussen. Zum anderen kann es sich auf die eingenommene Haltung der Stakeholder gegenüber dem betroffenen Unternehmen auswirken (vgl. Coombs W. , 2007, S. 163).

Die SCCT setzt daher voraus, dass kennzeichnende Eigenschaften eines Krisenfalles bekannt sind, um eine sinnvolle Kommunikationsstrategie erarbeiten zu können. Gleichzeitig ist es unerlässlich, die Wahrnehmung der verschiedenen Stakeholder-Gruppen zu ermitteln. Aus der Bezeichnung „situative Krisenkommunikationstheorie“ lässt sich schlussfolgern,

dass die Wahrnehmung der jeweiligen Stakeholder-Gruppe situationsbezogen variiert. Mit einer durchdachten Kommunikationsstrategie kann die Krisenentwicklung beeinflusst werden. Die Schuldzuweisung der Teilöffentlichkeiten und das sich daraus erschließende Unternehmensimage kann ebenso durch zielgerichtete Interaktion in die gewünschte Richtung gelenkt werden. Dementsprechend vertritt die SCCT die Annahme, dass die Wirkung der Rhetorik bzw. der Kommunikationsstrategie des Unternehmens maßgeblich von der einzelnen Krisensituation abhängt (vgl. Coombs W. , 2010, S. 22-24). Dieses Verständnis ist für die vorliegende Arbeit insofern relevant, da die Corona-Krise von zahlreichen Schwankungen geprägt war.

2.3.1 Das Modell der SCCT

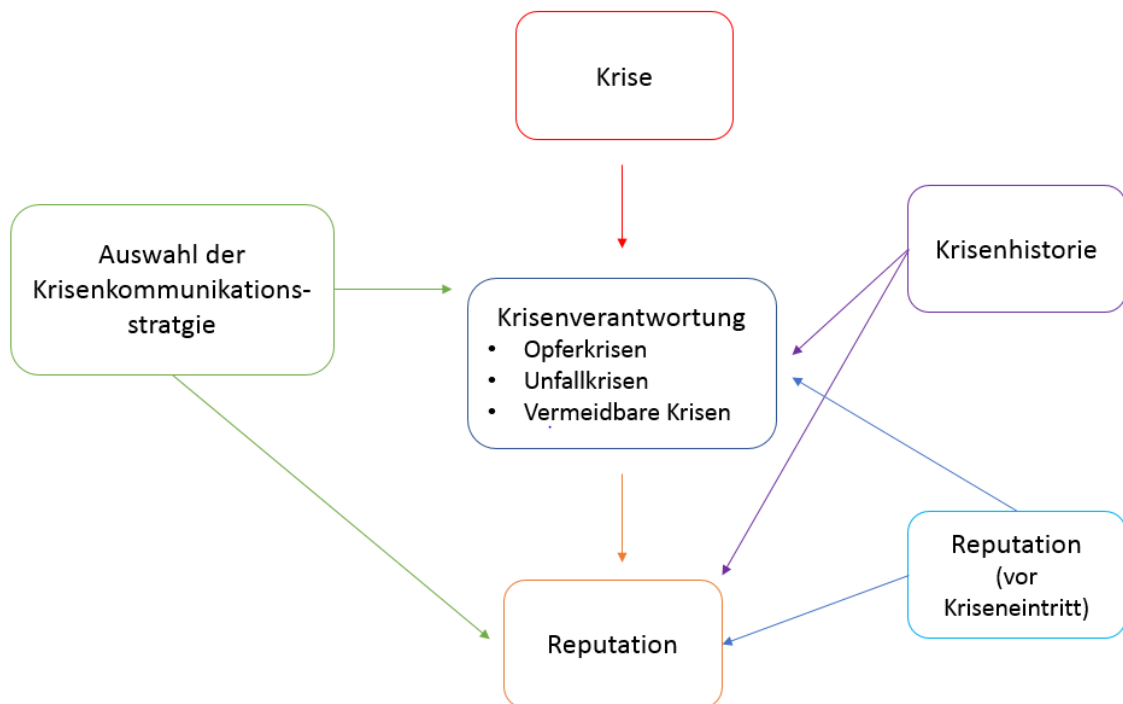
Nach dem Modell der SCCT sollte nach einem zweistufigen System verfahren werden, wobei allen voran die Situation sorgfältig bestimmt werden sollte. Daher muss zunächst ermittelt werden, inwieweit die Stakeholder die Schuld an der Krise der Organisation zuschreiben. Dies bestimmt in weiterer Folge auch die unterschiedliche Wahrnehmung der Anspruchsgruppen. Das Modell schlägt für die Einschätzung der Krise drei Kategorien mit einem jeweils unterschiedlichen Verantwortungsgrad vor (vgl. Coombs W. , 2010, S. 37-39):

- 1) Opferkrisen (victim cluster): Die Organisation ist selbst Opfer einer Krise geworden, die beispielsweise durch eine Naturkatastrophe ausgelöst wurde. Demnach wird dem Unternehmen eine minimale bis keine Schuld zugeschrieben.
- 2) Unfallkrisen (accidental cluster): Diese Kategorie umfasst Ursachen, die technischer Natur sind (z.B. Produktschaden oder Prozessstörungen). Sie sind damit nicht gewollt und nur bedingt beherrschbar, sodass das Ausmaß der Krisenverantwortung gering ausfällt.
- 3) Vermeidbare Krisen (intentional cluster): Im Gegensatz zur zweiten Kategorie, kann diese Art von Krise durchaus vermieden werden. Im Umkehrschluss bedeutet das, die Organisation hat sich bewusst entschieden, ein entsprechendes Risiko hinzunehmen. Aus der Perspektive der Stakeholder übernimmt die Organisation die volle Verantwortung.

Im Zuge des nächsten Schrittes sollen Aspekte definiert werden, die die Krise bekräftigen. Bis lange wurde das vergangene Krisengeschehen und die Unternehmensreputation als

ausschlaggebend eingestuft. So erhöht sich das Ausmaß der Schuldzuschreibungen, wenn ein Unternehmen bereits in der Vergangenheit oft in einer Krise involviert war, was sich wiederum in der Reputation widerspiegelt. Gleichzeitig spielt die vorangegangene Beziehung zu den Stakeholdern eine Schlüsselrolle: Wurde die nachhaltige Beziehungspflege eher vernachlässigt, so ist es wahrscheinlicher, dass den betroffenen Unternehmen eine höhere Schuld zugesprochen wird und sich folglich die Bedrohung zuspitzt (vgl. Coombs W. , 2010, S. 39-41; vgl. Coombs & Holladay, 2004, S. 102-104). Zur Veranschaulichung dieses Modells soll die untenstehende Abbildung dienen. Die einzelnen Kommunikationsstrategien werden im nächsten Abschnitt genauer beschrieben.

Abbildung 2 Modell der Situational Crisis Communication Theorie (SCCT)



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Coombs & Holladay (2010)

Darüber hinaus zählt Coombs – neben der Krisenverantwortung – die Integrität und Fähigkeit eines Unternehmens als entscheidende Parameter auf. Vielmehr sei der Zeitpunkt der ersten Äußerung genauso relevant wie die Abgrenzung einer kurzlebigen und langwierigen Krisengefahr (Coombs W. , 2015, S. 142)

2.3.2 Die Kommunikationsstrategien nach der SCCT

Nach Coombs kann sich die Kommunikationsstrategie auf folgende Aspekte auswirken: Emotionen, Mund-Propaganda, Reputation, Kaufabsicht und Aktienkurs (Coombs W. , 2015, S. 143). Da im Rahmen dieser Arbeit börsennotierte Unternehmen betrachtet werden, ist der Einfluss auf den Aktienkurs sowie die Kaufabsicht besonders interessant, wobei die Emotionen auch berücksichtigt werden müssen, da die Investierenden emotional geleitet handeln (vgl. Piwinger, 2000, S. 8). Im Kapitel 2.7.5 wird auf die Besonderheiten der Finanzkommunikation näher eingegangen. Um der Gefahr vor möglichen Reputationsverluste entgegenzuwirken, ist vor allem das Verhalten der Organisation am Anfang der Krise wesentlich. Es sollten Informationen kommuniziert werden, die über die Krisensituation und dessen Handhabung aufklären, während gleichzeitig den betroffenen Teilöffentlichkeiten Empathie ausgesprochen wird (vgl. Coombs W. , 2010, S. 163-164). Ausgehend von der jeweiligen Krisensituation können unterschiedliche Kommunikationsstrategien umgesetzt werden. Diese bündelt Coombs in drei Kategorien: Leugnen (,denial‘) umfasst die Strategien ,attack the accuser‘, ,denial‘ und ,scapegoat‘. Beim *Angriff auf den/die Ankläger/-in* (,attack the accuser‘) wird die Gruppe oder einzelne Person, die das Unternehmen beschuldigt bzw. „angegriffen“ hat, konfrontiert. Falls behauptet wird, dass gar keine Krise existiert, so folgt man der Strategie *Leugnen* (,denial‘). Beim *Sündenbock* (,scapegoat‘) wird einer Person bzw. Gruppe außerhalb der eigenen Organisation der Schuld bezichtigt. Verringern (,diminish‘) bündelt die Strategien *Ausrede* (,excuse‘) und *Rechtfertigung* (,justification‘), wobei ersteres darauf abzielt, die Verantwortung zu mindern, indem man darauf hinweist, dass die Krisenursache unkontrollierbar war oder sich von jeglicher Schadensabsicht distanziert. Wenn der Krisenstab versucht, die Konsequenzen der Krise zu relativieren, so wird die *Rechtfertigung* als Mittel eingesetzt. Die dritte Kategorie Wiederaufbau (,rebuild‘) schließt *Entschädigung* (,compensation‘) und *Entschuldigung* (,apology‘) als mögliche Strategien ein. Damit signalisiert die Organisation öffentlich die volle Verantwortungsübernahme, wobei jedoch Vorsicht geboten ist, da dies finanzielle Forderungen seitens der betroffenen Parteien nach sich ziehen könnte. All diese beschriebenen Strategien ordnet Coombs den primären Krisenkommunikationsstrategien zu, die vorrangig das Ziel haben, die Reputation wieder aufzubauen. Dazu muss auch erwähnt werden, dass primäre Strategien einander ausschließen. Coombs schlägt vor mittels der sekundären Kommunikationsstrategien, (,bolstering crisis response strategies‘) die Bemühungen zusätzlich zu bestärken. Dies kann in

Form des *Erinnerns* („reminder“) oder *Einschmeicheln* („ingratiatio“) geschehen, indem die Stakeholder an die vergangenen positiven Ereignisse des Unternehmens erinnert oder den Stakeholdern Lob ausgesprochen wird. Letztlich kann durch die *Opferrolle* („victimage“) den Stakeholdern bewusst gemacht werden, dass man selbst Opfer der Krise ist (vgl. Coombs W. , 2007, S. 170-172; vgl. Coombs & Holladay, 2002, S. 168-172; vgl. Coombs W. , Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding, 2012, S. 155-160). Daraus ergibt sich folgendes Schaubild:

Tabelle 1 Kommunikationsstrategien nach der SCCT

Kommunikationsstrategie	Kategorie
Primäre Kommunikationsstrategien	
Angriff auf den/die Ankläger/-in Leugnen Sündenbock	Leugnen („denial“)
Ausrede Rechtfertigung	Verringern („diminish“)
Entschädigung Entschuldigung	Wiederaufbau („rebuild“)
Sekundäre Kommunikationsstrategien	
Erinnern	
Einschmeicheln	
Opferrolle	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Coombs (2007)

In Anlehnung daran fasst Sturges (1994) die Hauptziele aller Krisenkommunikationsstrategien zusammen, indem er sagt, dass einerseits der Unternehmensauftritt während einer Krise gezielt gestaltet, während gleichzeitig beeinflusst werden kann, wie die Stakeholder die Krise einschätzen. Andererseits kann es dadurch gelingen, die negativen Konsequenzen für das Unternehmen so gering wie möglich zu halten (vgl. Sturges, 1994, S. 308).

Abschließend muss an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass Coombs im Zuge der Entwicklung der Krisenkommunikationsstrategien, Richtlinien aufgestellt hat, die als Ausgangslage dienen sollen, um zu bestimmen, wann sich welche Strategie eignet (vgl. Coombs W. , 2012, S. 158-159):

-
- Ein reiner Informationsfluss ist ausreichend, sofern die Organisation eine minimale bis gar keine Verantwortung für die Krise trägt und grundsätzlich ein gutes Verhältnis zu ihren Stakeholder-Gruppen pflegt.
 - Im Falle von unwahren Gerüchten und absichtlich verbreiteten Beschuldigungen einer externen Partei, kann das Unternehmen auf die Leugnungsstrategie setzen.
 - Die Verringerungsstrategie kann herangezogen werden, wenn das Unternehmen bereits ähnliche Vorfälle in seiner Krisenhistorie aufweisen kann oder der Ruf negativ besetzt ist, aber genauso im umgekehrten Fall bei einem positiven Ruf und einer überschaubaren Krisenhistorie.
 - Ist der Verantwortungsgrad niedrig, jedoch ähnliche Vorkommnisse das Image bereits in ein schlechtes Licht gerückt haben, kann man die Strategie zum Wiederaufbau anwenden, wobei diese auch empfohlen wird, wenn das Unternehmen die volle Verantwortung trägt.
 - Grundsätzlich wird davon abgeraten, Strategien zu kombinieren, die unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten haben. Damit wird ebenso ein konsistenter Kommunikationsfluss gefördert.

Verhoeven et al. (2013) haben in ihrer umfangreichen Studie untersucht, welche Krisenkommunikationsstrategien von Kommunikationsverantwortlichen aus 43 europäischen Ländern angewandt worden sind. Dabei hat sich mit rund 83 % (N=1890) die informative Strategie als führende erwiesen, gefolgt von der anteilnehmenden Herangehensweise (26 %), die das Mitgefühl der Organisation gegenüber den betroffenen Gruppen zum Ausdruck bringen soll, aber auch das Engagement zur Krisenbewältigung. Die defensive Strategie kam auf den dritten Platz (19 %) (vgl. Verhoeven, Tench, Zeff, Moreno, & Vercic, 2013, S. 108).

2.3.3 Weitere Ansätze in Anlehnung an die SCCT

Vercic, A., Vercic, D. und Coombs (2018) untersuchten im Zuge eines Experiments mit 325 Studierenden, inwiefern sich ein Unterschied feststellen lässt, ob ein Chief Executive Officer (CEO) oder ein/-e Unternehmenssprecher/-in die Krisenkommunikationsstrategie im Sinne einer Entschuldigung oder Anteilnahme präsentiert. Diese beiden Faktoren wurden beim Experiment in Relation zur beurteilten Reputation des Unternehmens als auch der Quelle gestellt. Als fiktives Beispiel wurde eine Ölfirma herangezogen dessen Tanklaster einen

verheerenden Unfall hatte. Dazu wurden Videos erstellt, wo sich entweder der CEO oder der/die Unternehmenssprecher/-in für das Vorkommnis entschuldigt oder lediglich dem betroffenen Umfeld Mitgefühl ausspricht. Beide Rollen wurden von demselben Schauspieler gespielt. Im Rahmen eines Fragebogens wurden die Teilnehmer/-innen im Vor- und Nachhinein zur Reputation der fiktiven Firma befragt. Unabhängig von der Stellung der Person wies die ‚Entschuldigung‘ als Strategie im Vergleich zur ‚Anteilnahme‘ eine höhere Reputation auf. Daher kommen die Autoren zu dem Entschluss, dass es nicht entscheidend ist, wer die Organisation in der Krise präsentiert, vielmehr geht es um den auserwählten Kommunikationsweg. Bei der Beurteilung der kommunizierenden Person konnte allerdings festgestellt werden, dass der Ruf des CEOs rückläufiger war als der des/der Unternehmenssprecher/-in, wenn die Kommunikationsstrategie ‚Anteilnahme‘ angewandt worden ist. Nach den Autoren lässt sich das darauf zurückführen, dass aus Sicht der Teilnehmer/-innen der CEO keine Verantwortung signalisiert, sofern eine Entschuldigung ausgelassen wird (vgl. Vercic, Vercic, & Coombs, 2018, S. 32-34).

Claeys und Cauberghe (2014) haben ein Experiment durchgeführt mit dem Ziel, die Auswirkung der übereinstimmenden Kommunikationsstrategie und Krisentyp entsprechend der SCCT auf den wahrgenommenen Unternehmensruf zu untersuchen. Dafür wurde ebenfalls eine fiktive Krisensituation präsentiert. Die Faktoren ‚Involvement‘ und ‚Framing der Kommunikationsbotschaft‘² (rational oder emotional) wurden zur Messung herangezogen. Die Autoren kamen unter anderem zu dem Ergebnis, dass sich eine positive Übereinstimmung zwischen dem Krisentyp und der passenden Kommunikationsstrategie ergibt, wenn das Unternehmen die Botschaften sachlich vermittelt. Dies lasse sich vermutlich damit begründen, dass unangebrachte Strategien vor allem bei einer rationalen Kommunikationsweise sichtbar werden. Außerdem konnte herausgefunden werden, dass nur im Falle eines hohen Involvements und eines rationalen Framings eine positive Wirksamkeit auf den wahrgenommenen Ruf nachgewiesen werden konnte. Die Autoren merken an dieser Stelle an, dass grundsätzlich die Kommunikationsstrategie bei einem ausgeprägten Involvement aufmerksamer verfolgt wird (vgl. Claeys & Cauberghe, 2014, S. 184-185). Zudem haben sie die Reaktionsstrategie ausgeweitet, indem bereits im Vorhinein die betroffenen Stakeholdergruppe gewarnt wurden und es nicht erst aus den Medien erfahren haben. Anhand ihrer Studie konnte

² Nach Matthes versteht man unter Framing „den aktiven Prozess des selektiven Hervorhebens von Informationen und Positionen“ (Matthes, 2014, S. 10)

erwiesen werden, dass sich Unternehmen einen Gefallen damit tun, proaktiv zu handeln (vgl. Claeys & Cauberghe, 2012, S. 87). Darüber hinaus sollten die unterschiedlichen Zielgruppen innerhalb der SCCT berücksichtigt werden. So lässt sich aus der Segmentierungsstudie von Kim, Miller und Chon (2016) schlussfolgern, dass Teilgruppen, die proaktiv nach Informationen suchen, eher dazu geneigt sind, ihre negative Einstellung gegenüber dem Unternehmen zu verbreiten als zurückhaltende Gruppen (vgl. Kim, Miller, & Chon, 2016, S. 90-92).

Thießen hat ein erweiterndes Modell zur SCCT entworfen. Dieses basiert ebenfalls auf der Annahme, dass die Krisenzuschreibung für die Kommunikationsstrategie maßgeblich ist, jedoch betont er, dass sich der Krisenverlauf üblicherweise verändert. So kann sich eine ‚funktionale‘ Krise auch rasch zu einer beispielsweise ‚emotionalen‘ entwickeln, wobei sich erstere auf einen Schaden, der sich aus der Unternehmensfunktion ergibt, ableiten lässt und zweite auf die beeinträchtigte Sympathie gegenüber dem Unternehmen. Die ‚funktionale‘ Krise stellt nach Thießen eine weitere Gruppierung dar. Entlang dieser Krisenkategorien hat er ein Konzept zur situativen, strategischen und integrierten Krisenkommunikation ausgearbeitet. Er verfolgt dabei den Ansatz, dass Krisenkommunikation nicht nur durch gut durchdachte Rhetorik betrieben werden kann. Neben den rhetorischen Botschaften umfasst daher das Modell sowohl die Beziehung zur Umwelt, die grundsätzliche Kommunikationsstrategie des Unternehmens als auch die interne Kommunikation. Die Grundsätze der drei Dimensionen können folgendermaßen beschrieben werden (vgl. Thießen, 2011, S. 153-159; vgl. Thießen & Ingenhoff, 2011, S. 17-21):

- 1) Situative Krisenkommunikation: Die Unternehmenskommunikation nimmt in einer Krise verstärkt die strategische Lenkung ein, um einerseits die Möglichkeit einer Neupositionierung auszunutzen und andererseits einer vermeintlichen Bedrohung eines Reputationsschadens entgegenzuwirken. Dafür müsse aber die öffentliche Berichterstattung berücksichtigt werden. Die kommunizierten Botschaften sollen für die betroffene Umwelt Anhaltspunkte liefern, die das Interpretieren erleichtern. Im Wesentlichen gilt es, Vertrauenswürdigkeit zu verdeutlichen.
- 2) Integrierte Krisenkommunikation: Innerhalb dieser Dimension wird beabsichtigt sowohl interne als auch externe Prozesse, Ressourcen und Strukturen zu schaffen, die im Interesse des Unternehmens liegen. Damit könne man auch gezielt die Beziehung zu den Anspruchsgruppen gestalten.

-
- 3) Strategische Krisenkommunikation: Normen dienen zur Rechtfertigung unternehmerischer Entscheidungen. Dies ist zum einen in formale Vorschriften wie beispielsweise in dem Corporate-Governance-Kodex festgelegt und zum anderen in der Unternehmenskultur, wobei ebenso die gesellschaftlichen Normen zu beachten sind.

Auch Coombs liefert zu seiner Arbeit aus dem Jahr 2007 eine Ergänzung. So stellt er erneut die möglichen Kommunikationsmaßnahmen in einer Krisensituation wie folgt dar (vgl. Coombs W. , 2015, S. 142-143):

- Instruktionen liefern, die den betroffenen Stakeholdern zur Orientierung dienen, um bestmöglich für deren Wohlergehen zu sorgen.
- Informationen bereitstellen, um Unsicherheiten zwischen den Stakeholdern zu reduzieren und somit die psychische Entlastung zu unterstützen. Außerdem zeigt sich ein Unternehmen empathisch, wenn verständnisvoll mit der Situation und den Betroffenen umgegangen wird.
- Zur Steuerung des Images können – wie auch in der SCCT (s. Kap. 2.2.4) empfohlen – die sekundären Kommunikationsstrategien eingesetzt werden sowie auch die Maßnahmen zum Wiederaufbau.

Darüber hinaus listet er noch zusätzlich zum Verantwortungsgrad weitere Aspekte auf, die relevant erscheinen. Demnach spielen *Kompetenz* und *Ehrlichkeit* insofern eine Rolle, als dass die Stakeholder das Unternehmen gravierender verurteilen, wenn es vergeblich versucht einen Schaden zu vertuschen. Das zeitliche Ausmaß einer Krise gibt Hinweise auf die Krisenbedrohung, sodass kurzfristige Krisen als weniger gefährlich angesehen werden und demnach das Management unaufmerksamer ist. Das Zeitfenster kann – wie auch von Claeys und Cauberghe (2012) vorgeschlagen – zugunsten der Organisation genutzt werden, indem die Stakeholder vor Eintritt der eigentlichen Krise benachrichtigt werden. Der Fachbegriff dafür lautet „*stealing thunder*“ (vgl. Coombs W. , 2014, S. 3-6).

2.3.4 Kritikpunkte zur SCCT

Trotz der empirischen Ergebnisse stößt die situationsbezogene Krisenkommunikation auf Kritik. Obwohl die Auswahl der Kommunikationsstrategie entsprechend der Krisenart als solider Weg erscheint, betont Coombs (2007) selbst, dass Unternehmen oftmals durch

rechtliche und finanzielle Vorgaben oder Verpflichtungen in ihrer Kommunikation eingeschränkt sind (vgl. Coombs W. , 2007, S. 170). Zudem merkt Hermann (2012) an, dass es sich nicht feststellen ließe, inwieweit man die Hilfsstützen in der Praxis umsetzen kann, da man die formulierten Krisenkategorien nicht mit dem hochkomplexen Umfeld während einer Krisensituation in Relation stellen kann (vgl. Hermann, 2014, S. 92). Dem stimmt auch Schwarz (2010) zu und erwähnt, dass Faktoren wie die Beziehung zu den Stakeholdern und die Dimension der Krise außen vor gelassen werden (vgl. Schwarz, 2010, S. 106). Des Weiteren enthält die SCCT keine Hinweise dazu, wie eine Organisation ihr Verantwortungsausmaß ermitteln kann. In Bezug dazu kritisiert er, dass die SCCT davon ausgeht, alle Stakeholdergruppen würden der Organisation das gleiche Ausmaß an Schuld zuweisen. Damit wird die Wahrscheinlichkeit, dass direkt betroffene Stakeholder der Organisation eine höhere Schuld zuschreiben als welche, die nicht direkt geschädigt werden, ausgeschlossen (vgl. Hermann, 2014, S. 93-95). Im Hinblick auf die Stakeholder ist zudem auszusetzen, dass auf die Ansichten der Stakeholder unzureichend bis gar nicht eingegangen wird, zumal das Unternehmen als agierender Akteur im Fokus steht (vgl. Frederiksson, 2014, S. 322). Obwohl die SCCT den Stakeholdern eine rationale Denkweise nachsagt, werden Ansätze zum Schutz der Unternehmensreputation ins Zentrum der Forschung gestellt (Shen & Cheng, 2020, S. 3).

Auch wenn die SCCT Flexibilität bietet, so sind die Studien primär auf die Reputation ausgelegt. Stehen jedoch die sprachlichen Feinheiten oder die ethisch vertretbaren Grundsätze in einer Krise im Vordergrund, so eignen sich Theorien wie die Discourse of Renewal besser (vgl. Sellnow & Seeger, 2013, S. 95). Die nächsten Abschnitte befassen sich mit dem Konzept dieser Theorie.

2.4 Discourse of Renewal Theory (DoRT)

Sowohl die Image Repair Theory als auch die SCCT setzen eine Krise mit einer Bedrohung gleich. Sie sind primär darauf ausgerichtet, Strategien zu finden, die das Image schützen. Die Autoren Ulmer, Sellnow und Seeger haben mit der Entwicklung ihrer Discourse of Renewal Theory (DoRT) die Perspektive gedreht. So widersprechen sie der grundlegenden Annahme, Krisen seien stets eine Bedrohung und postulieren, dass Krisen genauso Möglichkeiten bieten. Demnach geht die DoRT einen Schritt weiter und erklärt, wie Unternehmen

und ihre Stakeholder den ‚Wiederaufbau‘ vorantreiben können, nachdem eine Krise eingetreten ist. Die DoRT konzentriert sich darauf, Lehren aus der Krise zu ziehen, ethisch korrekt zu kommunizieren, die Chancen und Möglichkeiten aus der Krise abzuwägen und eine zukünftige Vision zu formulieren (vgl. Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2011, S. 14-16). Die Prämisse dafür ist aber, Chancen als Bestandteil der Krisendefinition zu verankern. Dadurch bieten sich den Unternehmen ebenso mehrere Kommunikationsmöglichkeiten während einer Ausnahmesituation. Gleichzeitig wird das Forschungsfeld erweitert. In einem Forschungsrahmen, wo Krisen mit Gefahren assoziiert werden, wird vorrangig nach den einsetzbaren Möglichkeiten, die zum Schutz des Unternehmensbildes dienen sollen, gefragt, wohingegen im umgekehrten Fall adressiert werden kann, wie Konzerne am besten die Informationen an ihre Anspruchsgruppen vermitteln, Unsicherheiten gezielt reduzieren und dabei helfen können, einen Sinn in der Krise zu sehen. Ulmer (2012) unterstreicht, dass die Definitionen ausgeweitet werden müssen, damit sich weitere Optionen für die Krisenkommunikation ergeben. Obwohl es wichtig ist, das Image und die Reputation zu bewahren, hinterfragt er, ob es tatsächlich das primäre Ziel sein sollte. Der Autor plädiert dafür, den Fokus auf eine transparente und zeitgerechte Krisenkommunikation zu legen. In Anlehnung an die Forschungsarbeiten von Nilsen³ (1974) stellt er folgende Richtlinien auf (vgl. Ulmer R. , 2012, S. 527-532):

- Vollständige Informationen, die zu dem Zeitpunkt bekannt sind, sollen den Stakeholdern zur Verfügung gestellt werden.
- Unvollständige Informationen sollten vermieden werden.
- Verzernte Informationen sollten vermieden werden.
- Unvollständig oder unpräzise Daten sollten nicht veröffentlicht werden.
- Vage und unklare Informationen, die zu Missinterpretationen führen könnten, sollten unterlassen werden.
- Eine emotionale Sprachweise, die die eigentliche Botschaft verfälschen könnte, sollte vermieden werden.

Die Werte der DoRT richten sich daher stark an die Gemeinschaft, Stakeholder-Beziehungen sowie an die Bedürfnisse, die sich durch die Krise ergeben. Mit der DoRT erzeugt man eine natürliche und unmittelbare Reaktion auf ein Ereignis, das in einer Krise als sehr

³ Nilsen, T. R. (1974). *Ethics of speech communication* (2nd ed.). Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill

zuvorkommend betrachtet werden kann. Das Engagement gegenüber dem Umfeld und das menschliche Bedürfnis, den betroffenen Gruppen in der Krise zu helfen sind grundlegende Eigenschaften der DoRT. Dieser Ansatz ist somit mehr ‚provisorisch‘ als strategisch. Strategische Antworten erzeugen den Eindruck einer vorab kalkulierten Reaktion, die auf ein spezifisches Ergebnis abzielen. Aus dieser Perspektive ist Krisenkommunikation zukunftsorientiert. Die Botschaften beinhalten die Maßnahmen der Organisation, um voranzukommen. Zudem bietet sich die Chance, ein besseres Unternehmensbild aufzubauen. Dadurch können Ressourcen für die Adaptierungen aufgebracht werden, anstatt sich auf Fehlersuche zu begeben. Die DoRT wird daher als ethischer, ambitionierter und maßgebender im Vergleich zu den traditionellen Ansätzen angesehen (vgl. Ulmer R. , 2012, S. 537).

2.4.1 Rhetorische Grundprinzipien der DoRT

Die DoRT resultiert aus zahlreichen Fallstudien und rhetorischen Analysen. Dabei wurden die folgenden Grundsätze erarbeitet:

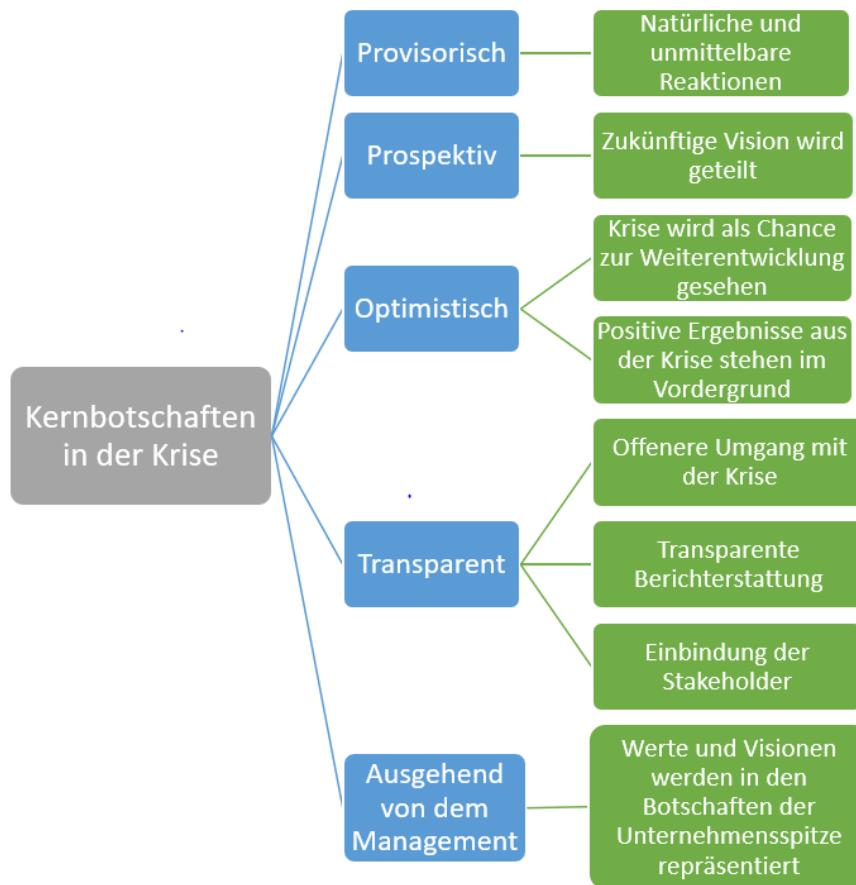
- 1) Organisationales Lernen (,organizational learning‘): Die Lernbereitschaft als Antwort auf die Krise ist die Prämisse, um den Diskurs zur Erneuerung zu initiieren. Im Zuge dessen müssen Organisationen Fehler eingestehen und verdeutlichen, welche Maßnahmen sie während des Lernprozesses umsetzen (vgl. Sellnow & Seeger, 2013, S. 97).
- 2) Ethische Kommunikation (,ethical communication‘): Eine Krise bietet Unternehmen die Chance, ihre Werte in der Öffentlichkeit zu positionieren – vorausgesetzt es sind keine ethisch verwerflichen Handlungen aus der Vergangenheit bekannt. Die Unternehmenswerte dienen als Grundlage für jegliche Entscheidungen des Managements (vgl. ebd.).
“Organizations that institute strong, positive value positions with key organizational stakeholders, such as openness, honesty, responsibility, accountability, and trustworthiness, before a crisis happens are best able to create renewal following the crisis.” (Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2011, S. 215).
- 3) Prospektive versus retroperspektive Vision (,prospective versus retrospective vision‘): Der zukunftsorientierte Blick ist führend bei diesem Ansatz. Die Unternehmen sind bemüht, sowohl die Widerstandsfähigkeit als auch die gesellschaftliche

Verantwortung hervorzuheben, während sie den Stakeholder-Gruppen zuvorkommend gegenübertreten (vgl. Sellnow & Seeger, 2013, S. 98).

- 4) Gestaltungsfähigkeit der Führungsspitze (‘ability of leadership to frame crisis’): Das Management sollte die Kompetenz haben, die Bedeutung bzw. Möglichkeiten aus der Krise extern zu repräsentieren (vgl. Reiersen, Sellnow, & Ulmer, 2009, S. 116).
- 5) Effektive Rhetorik (‘effective organizational rhetoric’): In der Zeit des gesamten Erneuerungsprozesses, sollte die Unternehmensführung eine Vorbildfunktion einnehmen, mit dem Ziel, die Stakeholder zu motivieren auf der Seite des Unternehmens zu bleiben. Demnach vertritt die DRT eine Kommunikationsstrategie, die von der Unternehmensspitze ausgeübt wird (vgl. ebd.).

Eigenschaften wie Offenheit, Transparenz und Ehrlichkeit sind kennzeichnend für die DoRT, wobei Leugnungsstrategien und Schuldzuweisungen ausgeschlossen werden. Das wird als eine effektive Taktik bezeichnet, um die Beziehung zu den Stakeholdern aufrecht zu erhalten (vgl. Hu, 2012, S. 19). Die folgende Abbildung soll die Grundzüge anschaulich zusammenfassen.

Abbildung 3 Rhetorische Grundprinzipien der DoRT



Quelle: eigene Darstellung

2.4.2 Kriterien für die Anwendung der DoRT

Die Autoren erörtern, dass vier Faktoren für eine zielgerichtete Anwendung der DoRT berücksichtigt werden müssen, damit bewertet werden kann, inwiefern sich die DoRT als Krisenmanagementstrategie in einem bestimmten Krisenumfeld eignen würde (vgl. Ulmer, Seeger, & Sellnow, 2007, S. 130-134).

- **Krisentyp**: DoRT sei geeigneter, wenn der Krisenursprung nicht auf das Unternehmen zurückgeführt werden kann, sondern es selbst der Krise unterlegen ist.
- **Stakeholder-Beziehungen**: Eine stabile und gute Beziehung zu den Anspruchsgruppen vor der Krise sei entscheidend, um den Goodwill authentisch zu vermitteln, was wiederum zu einer verstärkten Unterstützung führt.

-
- **Korrekturmaßnahmen und Veränderung:** In Anlehnung an die Strategien zum Wiederaufbau des Images, behauptet auch die DoRT, dass Korrekturmaßnahmen erforderlich sind. Außerdem müssen Änderungen vorgenommen werden, die beobachtbar sind insbesondere, wenn Unternehmen anstreben sich selbst als Opfer der Krise darzustellen. Zuvor muss allerdings eingesehen werden, dass ein Fehler begangen und Mängel vernachlässigt wurden. Ohne dieses Eingeständnis bzw. den sichtbar eingeführten Maßnahmen wird der Erneuerungsprozess nicht ausreichend von dem Unternehmensumfeld unterstützt werden.
 - **Privatorganisationen versus Aktiengesellschaft:** Nach dem bisherigen Forschungsstand kann zu dem Entschluss gekommen werden, dass privatgeführte Organisationen in einer besseren Lage sind, den Erneuerungsprozess im Zuge einer Krise zu initiieren. Der unternehmerische Geist sei hierbei führend. Außerdem sind private Unternehmen weniger eingeschränkt und können daher im Vergleich zu der hierarchischen Ordnung und Aktionärsstruktur einer Aktiengesellschaft selbständig über etwaige Korrekturmaßnahmen entscheiden.

2.4.3 Anmerkungen zur DoRT

Die meisten Studien zur DoRT untersuchen keine Krisen, dessen Ursprung im Unternehmen selbst liegt, sondern Naturkatastrophen, Terroranschläge oder Industriefälle. Ferner hängt es stark von der vergangenen Beziehung zu den Anspruchsgruppen ab. Nichtsdestotrotz können Unternehmen manche Krisen nutzen, um die Beziehung zu verbessern und eine positive Stimmung zu verbreiten (vgl. Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003, S. 66-67). Es wird zudem argumentiert, dass die Anwendung von DoRT sehr ortsbezogen ist. So können beispielsweise bei einem Feuersausbruch in einer Industriehalle die Sicherheitsstandards angepasst werden. Damit wird ausgedrückt, dass die Organisation daraus gelernt hat und sich intensiv bemüht, den Standort sicherer zu gestalten. Es handelt sich hierbei also um ‚greifbare‘ Schritte im Lernprozess. Den Unternehmen wird somit die Möglichkeit geboten, ihre Worte in Taten umzusetzen. In Krisensituationen, bei denen der Ort nicht relevant ist, kann es schwierig sein, die Verbesserungen anschaulich darzustellen (vgl. Wombacher, Herovic, Sellnow, & Seeger, 2017, S. 166).

Coombs (2009) beschreibt die DoRT als eine geeignete Ergänzung zu den Theorien, die sich mit der Wiederherstellung des Images befassen. Darüber hinaus merkt er an, dass die DoRT nur begrenzt in einem spezifischen Krisenkontext anwendbar ist (vgl. Coombs T. , 2009, S. 262). Die unzureichende statistische Datenlage stellt einen weiteren Kritikpunkt dar. Obwohl die konzeptuelle Herangehensweise durch die Fallstudien wertvolle Hinweise zur Wirkung gibt, können die Kernelemente nicht messbar gemacht werden. Durch eine Operationalisierung könnte die Theorie an Aufmerksamkeit gewinnen und weiterentwickelt werden (vgl. Xu, 2017, S. 110).

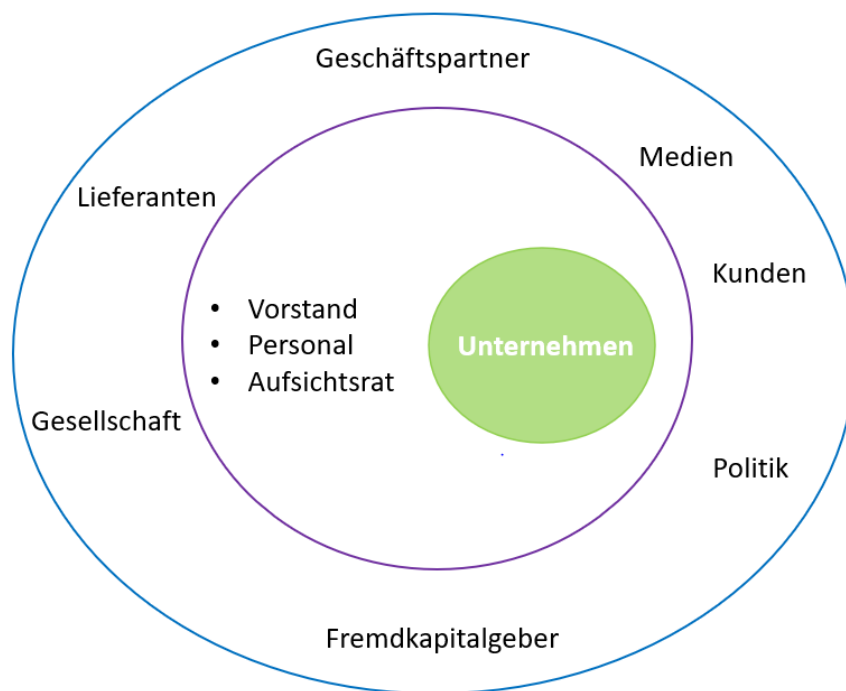
2.5 Das Stakeholder-Konzept: ein Überblick

Der Begriff ‚Krise‘ wird seit geraumer Zeit fast schon inflationär verwendet. Wie lässt sich das erklären? Zum einen agieren und entwickeln die Unternehmen Produkte in einem hochkomplexen und dynamischen Umfeld. Zum anderen hat sich die Erwartungshaltung der Stakeholder verändert. Kunden sind verstärkt in sozialen Medien aktiv und durchaus gewillt, ein Unternehmen wegen eines Fehlverhaltens öffentlich wirksam zu meiden. Ebenso sind Staaten verstärkt dazu bereit, Unternehmen bei Gesetzesverstößen in die Schranken zu weisen. Zusätzlich erleben aktivistische Aktionäre einen Höhenflug (vgl. Kalavar & Mysore, 2017). Damit eine Krise erfolgreich überstanden werden kann, ist die Identifizierung der internen und externen Stakeholder unerlässlich. Stakeholder stellen nämlich das wichtigste Publikum des Unternehmens dar (vgl. Irimies, 2016, S. 120). Demnach sollte sorgfältig evaluiert werden, wie das Informationsbedürfnis unter den Stakeholdern ausgeprägt ist, denn nur dadurch kann das Unternehmen mit transparenter Kommunikation die Bedürfnisse erfüllen. Aus diesem Grund sollten Stakeholder aktiv in den Prozess involviert werden, anstatt nur für die Informationsaufnahmen zur Verfügung zu stehen (vgl. Cotterrel, 2000, S. 420). Wenn ein Unternehmen den Stakeholdern die Möglichkeit bietet, über die Krisensituation zu sprechen, so wird angenommen, dass die Organisation als offen und transparent wahrgenommen wird (vgl. Mishra, 1996, S. 270). Folgt man dem publikumszentrierten Ansatz, so sollten die Stakeholder in den Vordergrund gestellt, das Verantwortungsausmaß akzeptiert und Kernbotschaften entwickelt sowie die mediale Berichterstattung verfolgt werden (vgl. Wilcox, Cameron, Ault, & Agee, 2005, S. 102-104). Dieses Credo gilt auch für die SCCT, da die Strategie stets der Krisensituation angepasst wird und sich primär an die zu

erwartenden Reaktionen der Stakeholder richtet – daher auch „*stakeholder-focused approach*“ genannt (vgl. Coombs W. , 2013, S. 15).

Mit der Entwicklung des Begriffs Stakeholder wurde bewusst die Ähnlichkeit zur Bezeichnung Shareholder (Aktionär) zum Ausdruck gebracht. Damit sollte verdeutlicht werden, dass es neben den Anteilshabenden und Kapitalgebern weitere Gruppen gibt, die berechnigte Ansprüche an das Unternehmen stellen (vgl. Göbel, 2005, S. 95). Nach Freeman können Stakeholder wie folgt definiert werden: „*Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives*“ (Freeman, 1984, S. 31). Zu den Anspruchsgruppen börsennotierter Unternehmen zählen die folgenden: Kapitalgeber, Management, Aufsichtsrat, Kundenkreis, Lieferanten und Regulierungsbehörden. Weiteres repräsentieren auch Medien, die Öffentlichkeit, Staat und die Gemeinde relevante Stakeholdergruppen. Für die vorliegende Arbeit sind vor allem die externen Stakeholder von Interesse. Kennzeichnend für diese Gruppe ist, dass sie keine direkten Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des Konzerns haben, jedoch einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmen und den Unternehmenserfolg bewirken (vgl. Dillerup, 2012, S. 121).

Abbildung 4 Stakeholder einer Aktiengesellschaft



Quelle: Eigene Abbildung in Anlehnung an Dillerup & Stoi (2013)

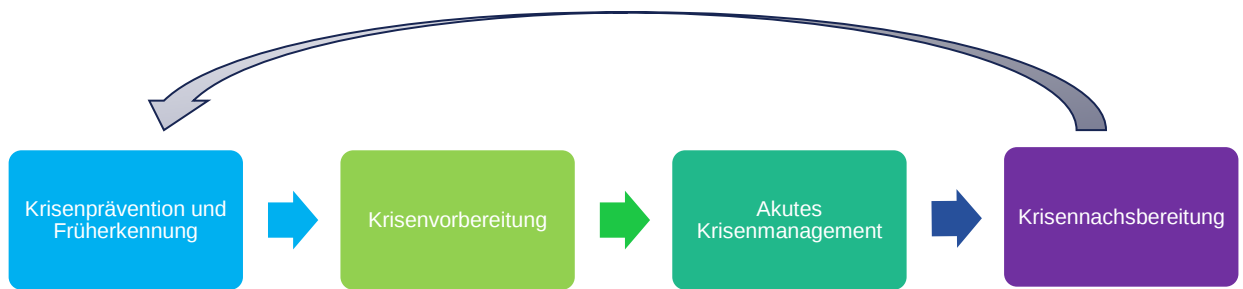
Die Informationen zu finanziellen Kennzahlen sei ein Hauptanliegen der einflussreichen Stakeholder, nämlich der Aktionäre und Kreditgeber. Diese Angaben werden hauptsächlich im Geschäftsbericht oder bei einem Investoren-Update offengelegt. Dennoch dürfen die Anliegen der anderen Stakeholder nicht vernachlässigt werden, da ebenfalls eine Offenlegung zu sozialen und umweltbezogenen Aspekten gefordert wird. Demnach ist es das Ziel, eine Balance zu schaffen, ohne der finanziellen Leistungsfähigkeit durch etwaige Informationen zu sozialen und ökologischen Geschäftstätigkeiten zu widersprechen (vgl. De Villiers & van Staden, 2011, S. 505).

In der Abbildung 4 sind die üblichen Stakeholdergruppen eines börsennotierten Unternehmens dargestellt. Je nach Größe und Branche des Unternehmens kommen weitere Gruppen und Personen dazu. Welche Rolle den jeweiligen Gruppen zugewiesen wird, ist ebenso von unterschiedlich. Unabhängig davon nimmt aber die Kommunikation eine zentrale Funktion im strategischen Management ein und stellt somit einen wesentlichen Teil der erfolgreichen Unternehmensführung dar (vgl. Kirf, Eicke, & Schömburg, 2008, S. 8)

2.6 Die vier Phasen der Krisenkommunikation

Der Krisenmanagementprozess wird in vier Phasen eingeteilt, in denen jeweils angepasste Maßnahmen zur Krisenbewältigung eingesetzt werden müssen. (1) Vor der Krise können Vorkehrungen getroffen werden, um Signale für eine Krise rechtzeitig zu erkennen. (2) In der nächsten Phase bereitet man sich auf die Krise vor, indem alle notwendigen Instrumente angepasst werden. (3) Die akute Phase verlangt sorgfältige Analysen und geeignete Kommunikationsmaßnahmen, wohingegen in der letzten Phase (4) die Chance besteht, die Krise als Lernprozess für zukünftige Prävention einzusetzen (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1308).

Abbildung 5 4-Phasen-Modell des Krisenkommunikationsmanagement



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schwarz & Löffelholz (2014)

- 1) Krisenprävention und Früherkennung: Risikokommunikation, Reputationsmanagement und Issue Management können die Wahrscheinlichkeit eines Krisenausbruchs eingrenzen und Maßnahmen treffen, die förderlich für das Krisenmanagement sind (vgl. Coombs W. , 2012, S. 20). Issue Management umfasst das rechtzeitige Erkennen von potenziellen Krisenauslösern sowie die Reaktion von Organisationen auf aktuelle gesellschaftliche Veränderungen, die bei vernachlässigter Beachtung zur Krise führen kann (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1308). In Anlehnung daran kann Risikokommunikation ebenfalls zur Prävention beitragen und den Verlauf eindämmen. Gleichzeitig kann es auch zur Krisenbewältigung eingesetzt werden, da während der Krise Risiken aufkommen, die den Stakeholdern unmittelbar mitgeteilt werden müssen (vgl. Coombs W. , 2012, S. 21). Börsennotierte Unternehmen sind zudem verpflichtet, ihre Risiken anhand eines Überwachungssystems zu beobachten. Obwohl diese Aufgabe üblicherweise in den Bereich des Risikomanagements und Controllings fällt, ist eine enge Abstimmung mit der PR-Abteilung notwendig. Diese kann einerseits die Gefahr anhand von bestimmten Einflussfaktoren bewerten und andererseits können PR-Beauftragte weitere Konsequenzen im Zuge des Risikos einschätzen, die dem Unternehmensimage nachhaltig schaden könnten (vgl. Allgäuer & Larisch, 2011, S. 307). Ein sorgfältiges Reputationsmanagement stellt eine Vertrauensbasis sicher, sodass Unternehmen in Ausnahmesituationen davon profitieren und sich vor voreiligen Anschuldigungen authentischer schützen können (vgl. Coombs & Holladay, 2004, S. 102). Darüber hinaus gilt die

hierarchische Anordnung der PR-Rolle als entscheidender Faktor, da der Zugang zu Informationen und den Stakeholdern entscheidend für erfolgreiche Krisenkommunikation ist (vgl. Marra, 1998, S. 466).

- 2) Krisenvorbereitung: Es ist außerordentlich hilfreich, einen Krisenstab zur Vorbereitung zu bestimmen. Die Mitglieder kommen üblicherweise aus verschiedenen Unternehmensabteilungen und treffen im Krisenfall notwendige Entscheidungen. Zudem können die Mitglieder des Krisenstabes sowie die Unternehmensführung Trainings durchlaufen, die sie für einen Medienauftritt vorbereiten (vgl. Coombs W. , 2019a, S. 59). Die notwendige Infrastruktur sollte ebenfalls sichergestellt werden, indem interne Dokumente für Krisensituationen griffbereit sind, Dark Sites rasch erstellt sind und entsprechende Instrumente für Medien und online Monitoring eingesetzt werden können (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1309).
- 3) Akutes Krisenmanagement: Nach Coombs (2019) müssen Unternehmen in dieser Phase Verantwortungsbewusstsein zeigen, indem sie offen kommunizieren und den Informationsfluss aufrechterhalten. Der veröffentlichte Inhalt sollte vor allem unterstützend sein und den betroffenen Stakeholdern Anweisungen zur Bewältigung der Krise bieten (vgl. Coombs W. , 2019b, S. 88). Dabei werden vorrangig Medien ausgewählt, die einen raschen Kommunikationsfluss ermöglichen. Dazu zählen sowohl Nachrichtenagenturen und Social-Media-Netzwerke als auch Presseaussendungen und kurzfristige Pressekonferenzen (vgl. Gilsbach, 2018, S. 75).
- 4) Krisennachbereitung: Es ist wichtig, die Kommunikation mit Ende der Krise nicht ruckartig zu beenden. Vielmehr muss man der Öffentlichkeit die Erkenntnisse und etwaige Folgepläne präsentieren, um Einsichtigkeit zu signalisieren (vgl. Ditges, Höbel, & Hofmann, 2008, S. 59). Die Nachbereitung kann anhand von üblichen PR-Bewertungsmethoden durchgeführt werden. Dabei wird eruiert, ob die Kernbotschaften über die ausgewählten Kanäle erfolgreich bei den Anspruchsgruppen angekommen sind und diese auch wie beabsichtigt aufgenommen worden sind. Darüber hinaus kann durch die Anschlusskommunikation mit betroffenen Stakeholdern die Krisenbewältigung maßgeblich unterstützt werden (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1310-1316).

2.7 Public und Investor Relations: eine Gegenüberstellung

Ausgehend von den Bedürfnissen, die unter den Stakeholdergruppen variieren, setzt sich das folgende Kapitel mit der Abgrenzung von Public und Investor Relations, ihren unterschiedlichen Funktionen, Techniken sowie ihre Einflussmöglichkeit auf die spezifischen Zielgruppen auseinander. Diese Eigenschaften werden auch in Bezug zu einer Krisensituation diskutiert. Ein Augenmerk soll ebenfalls auf die Eigenschaften der Finanzmarktkommunikation gelegt werden.

2.7.1 Begriffliche Abgrenzung

In dieser Arbeit dient der Begriff Unternehmenskommunikation als Überbegriff für jegliche Kommunikation, die von Unternehmen ausgeht. Dabei soll der integrative Ansatz von Zerfaß (2007) als Grundlage für ein einheitliches Verständnis dienen. Mit anderen Worten: *„Alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und –erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“* (Zerfaß, 2007, S. 27). Ferner beschreibt er: *„Systematisch unterscheidbare Teilbereiche der Unternehmenskommunikation sind Interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations“* (ebd. S.27). So hat die integrierte Unternehmenskommunikation das Ziel, Synergiewirkungen zu nutzen (vgl. Bruhn, 2014, S. 138). PR wird hingegen als *„das Management der Kommunikation zwischen einer Organisation und ihren Teilöffentlichkeiten“* beschrieben (Grunig & Hunt, 1984, S. 6). Die einzelnen Funktionen sind nach Bentele *„[...] Information, Kommunikation, Persuasion, Imagegestaltung, kontinuierlicher Vertrauensserwerb, Konfliktmanagement und das Herstellen von gesellschaftlichem Konsens“* (Bentele, 1997, S. 22). Wie eingangs erwähnt wurde, repräsentieren die Finanzmarktakteure wichtige Anspruchsgruppen. IR richtet sich genau an diese Gruppe mit dem Ziel, den maximalen Aktienkurs zu erreichen und sich niedrige Kapitalbeschaffungskosten zu sichern (vgl. Rolke, 2000, S. 21). Vielmehr umfasst IR die Maßnahmen, um das wachsende Informationsbedürfnis der aktuellen und zukünftigen Aktionäre zu erfüllen. Gleichzeitig wird von IR-Verantwortlichen erwartet, flexibel auf Kapitalmarktveränderungen zu reagieren (vgl. Heldt, 2018). Die beiden Disziplinen unterscheiden sich auch hinsichtlich ihrer Adressaten. So sind die Medienschaffenden für die PR ein

relevantes Publikum wie die Analysten und Fondsmanager für die IR-Fachleute. Beide Adressatengruppen prägen das öffentliche Meinungsbild und repräsentieren demnach das Ergebnis der eigenen Arbeit (vgl. Kirchner & Brichta, 2002, S. 29). Allerdings wird betont, dass man den Stellenwert der Presse nicht unterschätzen sollte, da sie nicht nur die fakten-gestützten Informationen der Analysten aufbereiten, sondern sich zusätzlich dazu Material aus anderen Quellen beschaffen. Dadurch bieten sie dem Markt einen verständlichen und umfangreichen Einblick in das Unternehmen (vgl. Herkenhoff, 2015, S. 874). So wird die gezielte Kommunikation mit Finanzmedien durch die Expertise der PR-Abteilung unterstützt (vgl. Steinbach, 2021, S. 11).

Trotz der vielfältigen Definitionen von IR sticht eine Entwicklung hervor, und zwar, dass die Einbeziehung der Öffentlichkeit in den Vordergrund gerückt ist sowie das Credo, eine realistische Wahrnehmung des Konzerns zu verbreiten. Damit wächst die IR-Profession zu einer Kommunikationsdisziplin heran. Gleichzeitig gehen jedoch die erforderlichen Grundlagen über die der klassischen Unternehmenskommunikation hinaus (vgl. Piwinger, 2009, S. 16-18).

2.7.2 Organisatorische Zuordnung von IR

Auch bei der organisatorischen Anordnung herrscht keine Einigung. IR ist vorwiegend in allen großen Aktiengesellschaften von der Unternehmenskommunikation getrennt. Dies sorgt allerdings für einen enormen Abstimmungsbedarf. Vertreter/-innen dieser Konstellation argumentieren, dass das Informationsausmaß und der Betreuungsaufwand stark differieren. Laut Piwinger (2009) überzeugt dieser Einwand nicht, da dennoch in der Praxis eine enge Verflechtung erwartet wird. Es gilt daher zu beantworten, ob die Trennung pragmatisch ist oder eher „künstlich“ erzeugt wird (vgl. Piwinger, 2009, S. 15). In Bezug dazu sagt auch Steinbach (2021), dass die Unternehmensgröße die Abteilungszuordnung bestimmt, da in kleineren Unternehmen IR in der Kommunikation geortet werden kann (vgl. Steinbach, 2021, S. 12). Die Verschmelzung von PR und IR kann eine einheitliche Kommunikationslinie fördern und darüber hinaus auch in den Marketingbereich hineinrutschen. Die Nachverfolgung von Kontakten und Organisation von Veranstaltungen sind genauso wie im Marketing auch relevante Aufgaben der IR. Wenn diese Verbindung zu Marketing oder PR gegeben ist, wird der kommunikative Aspekt der IR-Arbeit in den Fokus gestellt. Da jedoch der Inhalt auf die Unternehmenszahlen und strategischen Gesichtspunkte ausgerichtet ist,

erscheint eine Integration in das Controlling ebenfalls vernünftig. Aufkommende Fragen zu Kennzahlen und Rechnungslegung können somit optimal abgedeckt werden. Zudem müssen die rechtlichen Rahmenbedingungen als wesentlicher Faktor im Entscheidungsprozess berücksichtigt werden (vgl. Chittka, 2004, S. 693). Folgende Abbildung stellt die einzelnen Schnittpunkte der IR dar:

Abbildung 6 Schnittstellen von IR



Quelle: Chittka (2014) S.693

In den wenigsten Unternehmen wird jedoch eine direkte Berichterstattung an die Finanzabteilung oder die Unternehmenskommunikation praktiziert (vgl. DIRK & EY, 2017). Grundsätzlich sollte eruiert werden, ob es eine Strategie für eine einheitlich interne und externe Unternehmenskommunikation gibt, die als Entscheidungsgrundlage für die Zuordnung von IR dienen kann. Im Zuge dessen sollten Kernbotschaften im Hinblick auf die richtige Tonalität definiert und bewertet werden. Im weiteren Schritt kann die IR-Strategie, während gleichzeitig Prioritäten festgelegt werden. Das kann als Hilfestellung für eine geeignete Auswahl verwendet werden (vgl. Steinbach, 2021, S. 12-13).

2.7.3 Aufgaben und Handlungsmittel

Bei der IR-Arbeit kommt es darauf an, das Unternehmen stets in das Blickfeld der Kapitalmarktteilnehmer/-innen zu rücken und Inszenierungsstrategien taktisch umzusetzen. Dabei

lässt sich erst durch kontinuierliche Kommunikation das gewünschte Vertrauensverhältnis zwischen den Finanzmarktakteuren erzeugen (vgl. Piwinger, 2009, S. 20). Grundsätzlich kann man bei der IR-Arbeit zwischen persönlichen und unpersönlichen Kommunikationswegen unterscheiden, wobei Roadshows, Investorenveranstaltungen, Hauptversammlungen und Analystengespräche zur ersten Form zählen. Geschäfts- und Quartalsberichte sowie Online-Formate geben Informationen auf unpersönliche Weise weiter (vgl. Kirchoff, 2000, S. 42). Neben den wirtschaftlichen Zielen, soll auch eine stabile Vertrauensbasis zum Finanzmarktumfeld aufgebaut, die Bekanntheit des Unternehmens gefördert und eine wesentliche Rolle im Krisenmanagement eingenommen werden (vgl. Braun, 2003, S. 34-36). Zusätzlich zu den Mindestanforderungen der gesetzlichen Pflichtveröffentlichungen, ist die Sicherstellung einer ‚One Voice Policy‘ ein wichtiges Erfolgskriterium sowie auch der Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit durch regelmäßigen Dialog (vgl. Steinbach, 2021, S. 8).

PR wird oftmals auch eine Managementfunktion zugesprochen, die auf der operativen, taktischen und strategischen Ebene agiert. Die strukturelle Funktion darf nicht unberücksichtigt bleiben. PR übernimmt eine wesentliche Rolle bei der Beziehungsanalyse und kann bei Veränderungen im Umfeld die notwendigen Handlungen veranlassen. Auch wenn bis heute noch keine Einigkeit über die konkreten PR-Instrumente herrscht, so beschreibt Lies (2015) die Aufgaben folgendermaßen: *„Das PR- und Kommunikationsmanagement ist dafür da, wahrnehmungsrelevante Prozesse zu identifizieren und sie mit der gesamten Bandbreite von Kommunikationsinstrumenten strategisch und operativ zu beeinflussen“* (Lies, 2015, S. 9). Er erklärt zudem, dass sich die fehlende Einigkeit damit begründen lässt, dass die Kommunikationswissenschaft einen gesellschaftsbezogenen Schwerpunkt innehält, während die Organisation selbst in der Wirtschaftswissenschaft im Fokus steht. Mit seiner Definition werden die gewinnorientierten Ziele mit den anderer Anspruchsgruppen gleichermaßen berücksichtigt. Damit vertritt er die Meinung, dass PR *„wahrnehmungsbezogen zu denken ist“*. Der Autor deutet dadurch an, dass eine absenderorientierte Kommunikation von untergeordneter Bedeutung ist. Vielmehr muss die Perspektive der Adressaten verinnerlicht werden, um diese gezielt beeinflussen zu können (vgl. Lies, 2015, S. 8-12). Nach Röttger (2018) lassen sich die in der Tabelle 2 abgebildeten Arbeitsfelder anhand von Bezugsgruppen, Themen und Instrumenten kategorisieren (vgl. Röttger, 2016, S. 295).

Tabelle 2 Arbeitsfelder der PR

Bezugsgruppen	Themen/Beziehungsprobleme	Instrumente/Kommunikationsformen
Interne Kommunikation	Issues Management	Online-PR
Medienarbeit	Krisen-PR	Kampagnen
Kundenkommunikation	Public Affairs	Messen
Community Relations	Corporate Identity	

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Röttger (2016)

Zu den üblichen PR-Instrumenten von Aktiengesellschaften zählen Presseaussendungen, Bilanzpressekonferenzen und andere Veranstaltungen, die als Informationsanlaufstelle für Medien dienen. Damit werden Finanzthemen gezielt in der Öffentlichkeit positioniert, die auch auf das Interesse der Kapitalmarktakteure stoßen (vgl. Kirchoff, 2000, S. 47). Dabei ist die wichtigste Aufgabe, verständlich zu kommunizieren, um die Teilöffentlichkeiten tatsächlich zu informieren und nicht nur „zu imponieren“. Gleichzeitig müssen PR-Verantwortliche die Interessen der internen Akteure balancieren: die Rechtsabteilung will jeglichen Raum für mögliche Rechtsstreitigkeiten aus dem Weg räumen, die Unternehmensführung strebt Wachstum an, IR wacht über die Kursentwicklung und die Unternehmenskommunikation selbst möchte ihre Kernbotschaften ebenfalls durchsetzen. Darüber hinaus gilt es im Rahmen der PR-Aktivitäten, den eigenen Standpunkt zu legitimieren, die Argumentationslinie glaubwürdig zu gestalten, während die aufrichtigen Bemühungen zur Verbesserung der Krisenlage vermittelt werden. Kurzgefasst: PR leistet Überzeugungsarbeit (vgl. Dezes, 2009, S. 53-54).

2.7.4 IR und PR im Krisenumfeld

Die Unternehmenskommunikation sollte sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten wahrhaftig, offen, ehrlich und glaubwürdig kommunizieren und im Sinne der Interessen, Zweifeln und Erwartungen der Anspruchsgruppen (vgl. Hubig & Siemoneit, 2009, S. 68). Krisenkommunikation nimmt in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine wesentliche Funktion ein. Im Vordergrund steht, die individuellen Informationsbedürfnisse der Zielgruppe zu erfüllen, indem die jeweiligen Kommunikationsinstrumente entsprechend eingesetzt werden

(vgl. Kese, Juch, & Zimmermann, 2015, S. 29). Für die Organisation ist es maßgeblich, dass PR-Beauftragte die Ansprüche der externen Stakeholdergruppen kennen und diese in internen Entscheidungsprozesse übertragen können (vgl. Röttger, 2016, S. 291). Es kann jedoch auf die gewöhnlichen Kommunikationsinstrumente zurückgegriffen werden. Im Regelfall ist der Zeitfaktor allerdings kritisch, sodass primär auf Presseaussendungen- und konferenzen, das Telefon und E-Mail gesetzt wird, wobei das Internet zur Kontaktaufnahme nicht vernachlässigt werden darf (vgl. Allgäuer & Larisch, 2011, S. 316). Ausgehend von einer Literaturanalyse zu Krisen-PR postuliert Hagan (2007), dass Organisationen, die ihr Umfeld gründlich nach Bedrohungspotenzial untersuchen sowie eine gefestigte Beziehung zu ihren Teilöffentlichkeiten pflegen, in der Lage sind, besser durch die Krise zu kommen (vgl. Hagan, 2007, S. 438). Demnach wird bereits im Vorfeld Krisen-PR eingesetzt, indem kontinuierlich an einer Vertrauensbasis zu den wesentlichen Stakeholdergruppen gearbeitet wird. Darüber hinaus sollten Szenarien zur Vorbereitung auf Krisenfälle ausgearbeitet werden. Dazu zählen Kommunikationsstrategien, Festlegung der Zuständigkeitsbereiche und die Schulung von Führungskräften für Kommunikation in kritischen Situationen (vgl. Röttger, 2016, S. 294-296). In solchen Ausnahmesituationen wird der Kommunikationsaufwand durch Dritte bestimmt: skeptische Stakeholder, die Presse und staatliche Institutionen bringen mit ihren offenen Fragen die Unternehmen teilweise in die Bredouille. Die PR-Verantwortlichen müssen sich nun bemühen, die Oberhand über die mediale Darstellung zurückzugewinnen, indem sie eine offene Kommunikationslinie etablieren (vgl. Schubert, 2000). Dies gilt auch für die Kommunikation mit den Börsenakteuren, jedoch betont Braun (2003): *„Investor Relations allein lösen noch keine Probleme, sind auch nicht als Wunder- oder Allzweckwaffe in der Krise anzusehen, sondern in ihrer Erfolgswirkung auf die kommunikativen Mittel und Wege begrenzt. Wenn auf der operativen Ebene keine entsprechenden Maßnahmen erfolgen, kann die Aktiengesellschaft auch durch noch so sorgfältig geplante Kommunikation mit der Financial Community nicht überleben“* (Braun, 2003, S. 133). So ist bei einem Kurseinbruch die interne Kooperation unerlässlich. Deshalb ist es ratsam, alle wesentlichen Bereiche in den Krisenprozess miteinzubeziehen – allen voran die Kommunikationsabteilung, aber auch die Compliance-Verantwortlichen⁴. Diese Kooperationsbereitschaft wird von der Öffentlichkeit erkannt und positiv aufgefasst (vgl.

⁴ Compliance bedeutet sinngemäß, im Einklang mit den geltenden Regeln zu handeln. Die Geschäftsführung ist verpflichtet, entsprechende Vorkehrungen zu treffen, damit ein rechtmäßiges Verhalten des Unternehmens und der Mitarbeitenden sichergestellt wird (vgl. FMA, o.D.).

Bextermöller, 2021, S. 18). Obwohl sich die IR vorrangig auf Fakten stützt, sollte gerade in Krisenfällen versucht werden, einen vertrauenswürdigen Eindruck von der Unternehmensleistung zu erwecken und souverän mit Fehlentwicklungen umzugehen. Somit kann Spekulationen und den darauffolgenden Kursverlust entgegengewirkt werden (vgl. Betz & Kirstein, 2015, S. 39).

Ein mangelnder interner Austausch über die abgestimmte Vorgehensweise in der Krise ist wohlmöglich die größte Bedrohung für das Krisenmanagement. Das lässt sich meistens mit dem starren Blick auf den eigenen Verantwortungsbereich erklären. Der fehlende Zusammenhang sowie Zusammenhalt kann potenziell zu „*kommunikativen Kollateralschäden*“ bei der Kundschaft, Geschäftspartnern, Medien oder im Finanzumfeld führen (vgl. Möhrle, 2013, S. 413).

2.7.5 Besonderheiten der Finanzkommunikation

Die Finanzkommunikation beabsichtigt, die Beziehung eines Konzerns zu existierenden und potenziellen Eigen- und Fremdkapitalgebern sowie relevanten Börsenakteuren zu pflegen und weiter auszubauen. Damit sind nicht nur die IR-Aktivitäten, die sich primär an Finanzmarktteure richten erfasst, sondern auch die Botschaften an die Medien und die Mitarbeitenden. Folglich werden die IR-Maßnahmen auch von der Unternehmenskommunikation bearbeitet (vgl. Hoffmann & Tietz, 2019, S. 2). Die Kommunikation in Richtung Kapitalmarkt hat einen „imaginären“ Charakter, was konkret bedeutet, dass man sein Gegenüber nicht kennt und lediglich den Aktienkurs als Indiz hernehmen kann. Die Finanzmarktteure sind primär von ihren Erwartungen, Einschätzungen und aktuellen Stimmungslage getrieben, obwohl ihnen eine rationale Verhaltensweise nachgesagt wird. Das Börsengeschehen zeichnet sich vor allem durch die Unvorhersehbarkeit aus (vgl. Piwinger, 2009, S. 24). Die Finanzkommunikation muss sich an die gesetzlich geregelten Publizitätspflichten halten, die unter anderem Ad-hoc-Publizität und Veröffentlichung der Geschäftsergebnisse umfassen. Interviews, Presseaussendungen und Präsentationen sind freiwillige Kommunikationsaktivitäten, die zu einer Verbesserung der Transparenz führen können (vgl. Baden & Wismar, 2009, S. 356). Ferner steht die Kapitalmarktkommunikation unter strenger Beobachtung von Regulierungsbehörden, Analysten, Investoren und Interner Revisionen (vgl. Steinbach, 2021, S. 15). Herkenhoff (2015) merkt an, dass es kaum theoretische Erklärungsansätze für die Finanzkommunikation gibt und die bestehenden Modelle tief in der Praxis verwurzelt

sind. Mit Blick auf die dynamische Natur der Finanzmärkte, bevorzugen Kapitalmarktteilnehmer/-innen Informationen, die direkt aus dem Unternehmen kommen. Es mangelt daher auch an empirischen Untersuchungen, die sich mit den direkten Maßnahmen der Unternehmen befassen, um auf die öffentliche Meinung Einfluss zu nehmen (vgl. Herkenhoff, 2015, S. 45-46). Die Finanzkommunikation wurde unter anderem auch maßgeblich von der Digitalisierung geprägt, sodass die Verfügbarkeit von Informationen durch digitale Formate und Datenbanken weitaus flexibler und schneller geworden ist. Um mithalten zu können, müssen Aktiengesellschaften ihre Berichterstattung entsprechend anpassen (vgl. Steinbach, 2021, S. 6).

3 Die Corona-Krise

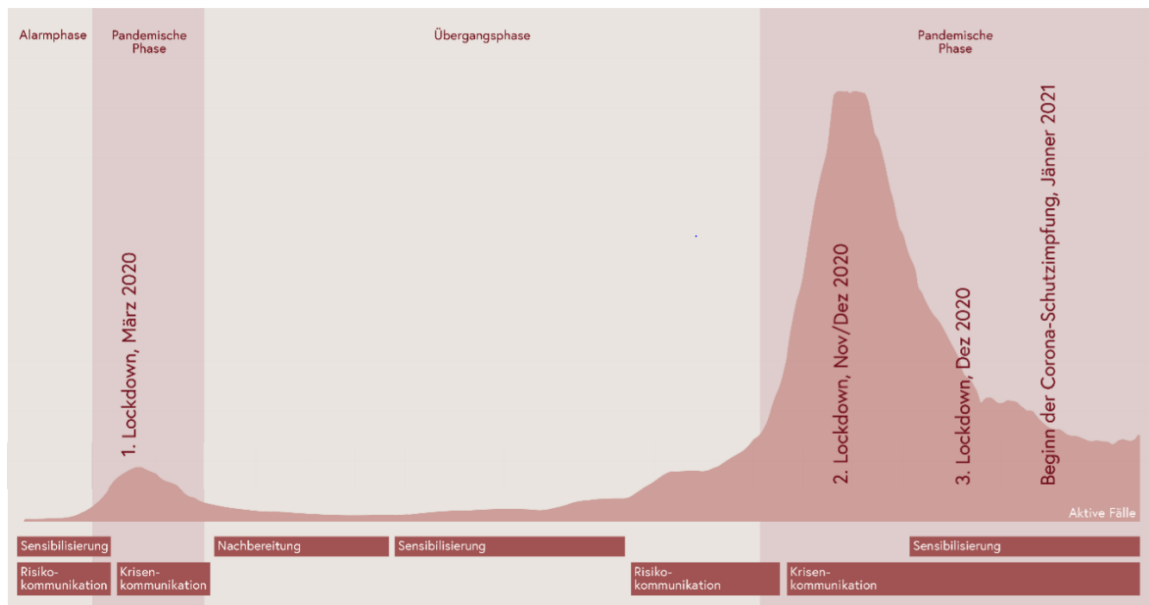
Im Zusammenhang mit dem Forschungsinteresse soll in diesem Kapitel näher auf die Corona-Krise eingegangen werden. Dazu werden vor allem die Herausforderungen und Auswirkungen auf die Unternehmen beschrieben.

3.1 Ein Überblick

Die World Health Organization (WHO) erklärte offiziell am 12. März 2020 den Covid-19-Ausbruch zu einer Pandemie. Der WHO-Regionaldirektor für Europa erläuterte im Zuge dessen, dass sich die Länder anstrengen müssten, eine Balance zwischen dem gesundheitlichen Schutz, Achtung der Menschenrechte und Vermeidung eines ökonomischen sowie sozialen Einbruchs zu schaffen (vgl. WHO-Europa, 2020). Covid-19 wird beschrieben als eine hochgradig infektiöse Krankheit, die durch das neuartige Coronavirus ausgelöst wurde und sich rapide weltweit verbreitet hat (vgl. WHO, 2020). Soweit man es zurückverfolgen kann, wird angenommen, dass das Virus Österreich im Februar 2020 erreicht hat (vgl. ORF, 2020). Im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie wurde oft von einer Katastrophe gesprochen. Laut ÖNORM S 2304 bezeichnet man Ereignisse als Katastrophen *„bei dem Leben oder Gesundheit einer Vielzahl von Menschen, die Umwelt oder bedeutenden Sachwert in außergewöhnlichem Ausmaß gefährdet oder geschädigt werden [...]“* (BMI, 2016, S. 12). Gemäß dem österreichischen Recht kann die Corona-Krise nicht als solche eingestuft werden, da die Bekämpfung von Seuchen dem Bund obliegt, wohingegen Katastrophen dem Landesrecht zugeordnet werden können (vgl. BMI, 2016). Gemäß Coombs (2007) Klassifizierung von

Krisentypen kann aus Sicht der Unternehmen von einer ‚victim crisis‘ gesprochen werden, da die Unternehmen keine Schuld trifft, sondern sie selbst Opfer der Pandemie geworden sind (s. Kap. 2.3.1). Der Pandemieverlauf in Österreich kann in verschiedene Phasen abgegrenzt werden:

Abbildung 7 Phasen der Corona-Krise in Österreich



Quelle: Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und Konsumentenschutz (BSGPK)

3.2 Herausforderndes Umfeld für Unternehmen

Die globale Gesundheitskrise löste auch eine Abwärtsbewegung an der Wiener Börse aus. Der österreichische Leitindex Austrian Traded Index (ATX) verzeichnete eine Jahresperformance von minus 12,8 %. Es kommt daher nicht unerwartet, dass die österreichische Finanz-Community das Wort „coronabedingt“ als Börsenunwort des Jahres 2020 erklärt hat, gefolgt von „Lockdown“ und „Dividendenverbot“, wobei letzteres für heftige Diskussionen gesorgt hat (vgl. Resch & Zorn, 2020).

Neben dem volatilen Aktienmarktumfeld rechnen Unternehmen mit weitreichenderen Folgen. So geht aus der Umfrage „CEO Outlook Pulse Survey“ von KPMG, bei der 500 CEOs der größten Unternehmen aus elf Ländern im Februar und März 2021 befragt worden sind, hervor, dass nahezu die Hälfte der CEOs nicht davon ausgeht, dass man in diesem Jahr zur

Normalität zurückkehren wird. Vielmehr behaupten 24 % der Befragten, dass die Pandemie ihren Geschäftsablauf für immer verändert hat. Um sich der Normalität schrittweise nähern zu können, müssten die Regierungen Lockdowns und ähnliche Beschränkungen aufheben, während gleichzeitig die Impfungen vorangetrieben werden müssen. In der vergangenen Zeit haben die Kontaktpunkte zu Mitarbeitenden, externen Geschäftspartnern und Kunden enorm an Bedeutung gewonnen. Dies wurde entweder durch die Entwicklung einer neuen digitalisierten Arbeitsweise oder eines transparenten Wertschöpfungssystems sichtbar. Dafür müssen die Unternehmen eine entsprechend sichere Infrastruktur schaffen. Rund 60 % gaben an, ihre digitalen Plattformen und Kommunikationskanäle ausbauen zu wollen (vgl. KPMG, 2021). In der Studie „Corona-Krise in Österreich: Was erwarten Unternehmen?“ wurden Entscheidungsträger/-innen von über 400 österreichischen Unternehmen aus vierzehn Branchen befragt, die bestätigt, dass abhängig von der Betroffenheit der Corona-Maßnahmen die jeweiligen Unternehmen die Pandemie unterschiedlich wahrnehmen. Das wird sich in weiterer Folge auf die kurz- und langfristige Unternehmensstrategie auswirken. Es lässt sich jedoch erschließen, dass größere Unternehmen mit einer weitaus längeren Erholungszeit rechnen. Österreichweit und branchenunabhängig kommt man aber zu dem Konsens, dass die Corona-Krise für die Wirtschaft weitaus gravierendere Folgen hat als die Finanzkrise im Jahre 2008. Zudem gaben zwei Drittel der befragten Unternehmen an, staatliche Unterstützung angefragt zu haben oder eine Beantragung zu planen (vgl. Puck, 2020a).

Der Ausbruch der Pandemie hat die Bedeutung einer verantwortungsvollen sowie zugleich fürsorglichen Führung bestärkt. Fast jedes Unternehmen muss seine gewöhnlichen Betriebsabläufe neu gestalten. Dabei ist die Schnelligkeit ausschlaggebend, damit das Personal seine Leistung aufrechterhalten kann, während gleichzeitig ihr Alltag vor unbekannten Herausforderungen steht. In Krisenzeiten steigt das Bedürfnis nach Vertrauen in die Geschäftsführung. Darüber hinaus wird von den Führungsebenen erwartet, dass sie ihre Vorgehensweise offenlegen und die Hintergründe dazu erläutern, um Verständnis zu generieren. In unsicheren Zeiten unterstützt eine proaktive Führungsebene sein Personal weitaus besser, als dass nur auf Anfragen reagiert wird (vgl. Sage-Gavin, Spitzer, Good, & Sheffer, 2020).

3.3 Anforderungen an die Unternehmenskommunikation

Das Crisis Communication Network Europe⁵ (CCNE) betont Krisenprävention sei die Basis für Krisenkommunikation, jedoch sind Unternehmen auf Gesundheitskrisen wie eine Pandemie nicht vorbereitet, da diese nur sehr selten auftreten. Bei gängigen Krisen wie beispielsweise Produktmängel, Wirtschaftskrisen, Arbeitsplatzabbau oder größeren technischen Ausfällen kann auf Erfahrung zurückgegriffen werden. Wenn Gesundheitsbehörden in einer Krise involviert sind, wie es im Falle von Corona ist, verlieren Unternehmen schnell den Anschluss bzw. die Kontrolle über ihre Kommunikation. Daher sollten sich Kommunikationsverantwortliche rasch mit den Behörden in Verbindung setzen (vgl. CCNE, 2020).

Betrachtet man die digitalen Kommunikationsformen so hat die Webranking Analyse⁶ (2020-2021) der 21 größten österreichischen Aktiengesellschaften ergeben, dass im Zusammenhang mit Covid-19 nur unzureichend auf der Unternehmenswebsite oder anderen digitalen Kanälen kommuniziert wurde. Im europäischen Vergleich wurde in Österreich weniger transparent berichtet. Demnach haben lediglich 24 % der untersuchten Unternehmen die Marke von 50 Punkten erreicht – das Minimum, um die Bedürfnisse der Stakeholder zu befriedigen. Weniger als ein Viertel hat offen und umfangreich über die Auswirkungen der Pandemie auf die Geschäftstätigkeiten berichtet, wohingegen 60 % der europäischen Aktiengesellschaften Informationen dazu auf ihren Websites bereitgestellt haben. Folglich müssten österreichische Unternehmen ihre Krisenkommunikation auf der Website intensivieren, damit sichergestellt werden kann, dass die Stakeholder mit den sich rasch verändernden Bedingungen umgehen können. Außerdem muss die Unternehmenskommunikation konstant angepasst werden, um die Forderung nach höheren Transparenzstandards erfüllen zu können (vgl. Leimer, 2021). Die Corona-Krise hat gezeigt, dass die Öffentlichkeit und die Märkte verschiedene Dinge sind. Vielmehr ist die interne Kommunikation in den Vordergrund gerückt worden, da das öffentliche Vertrauen gegenüber den Unternehmen maßgeblich davon bestimmt wird, wie mit dem Personal unter diesen krisenhaften Bedingungen umgegangen wurde. Strategische Entscheidungen, die kein Mitgefühl ausdrücken, werden

⁵ Das Crisis Communications Network ist eine Vereinigung von europäischen PR-Agenturen, die sich unter anderem auf Krisenkommunikation spezialisieren. Österreich ist ebenfalls vertreten (vgl. CCNE, 2021).

⁶ Die Studie wurde von Lundquits in Kooperation mit Comprand durchgeführt. Es wurden lediglich Unternehmenswebsites und andere digitale Kommunikationskanäle berücksichtigt – Presseaussendungen sind daher ausgeschlossen (vgl. lundquist, 2021).

zu nachteiligen Effekten führen und sich negativ auf die Unternehmensreputation auswirken. Die Unternehmenskommunikation muss sich in Zeiten wie diesen daher auf Emotionen und Anteilnahme konzentrieren (vgl. Xifra, 2020). Beim Krisenkommunikationsgipfel im März 2020 diskutierten über 200 Kommunikationsverantwortliche einen Umbruch in der Krisenkommunikation. So wird für eine proaktive Krisenkommunikation plädiert, die auf einen Dialog und Zielgenauigkeit ausgerichtet ist – darauf könne man sich durchaus vorbereiten (vgl. Bergk, 2020). Folglich geht aus einer Umfrage bei der rund 40 Kommunikationsbeauftragte aus Europa befragt worden sind hervor, dass die externe Kommunikation vor großen Herausforderungen steht. So erweist es sich als enorm schwierig, den richtigen Ton einzuschlagen und zu entscheiden, was kommuniziert wird, da die Krise mit so vielen unbekannten Faktoren verbunden ist. Dazu zählt die Unsicherheit wie lange die Krise anhalten wird, welche neuen staatlichen Restriktionen eingeführt werden oder wie die Langzeiteffekte auf die Wirtschaft und Gesellschaft aussehen werden. Für Unternehmen, die weltweit auf Märkten aktiv sind, ist es umso schwerer, da einzelne Länder unterschiedlich betroffen und demnach andere Regulierungen zur Pandemieeindämmung bestimmt worden sind. Mit dem Hintergrund war es auch schwierig, die alltäglichen Kommunikationsaktivitäten fortzuführen, da sich manche Botschaften erübrigt haben oder gar unangemessen in solch einem Umfeld erschienen. Außerdem erklärten die befragten Personen, dass nunmehr die Strategie auf kurzzeitige und taktische Aktivitäten im Hinblick auf Covid-19 ausgelegt ist (vgl. Hernandez & Crowley, 2020).

Trotz der prekären Krisenverhältnisse sollten nach wie vor die grundsätzlichen Kommunikationsprinzipien eingehalten werden, indem man den Stakeholdern zuhört, Raum für einen Dialog schafft und proaktiv agiert. Ferner sollten unterschiedliche Informationswege genutzt werden, um die Sicherheit und die mentale Gesundheit der Anspruchsgruppen zu unterstützen. Während einer Krise ist die Aufnahmekapazität von Neuigkeiten stark beansprucht, so dass man sich auf das Wesentliche konzentrieren sollte. Für die Corona-Krise bedeutet das, die Sicherheitsvorkehrung deutlich und einfach sowie wiederholt zu kommunizieren. Vielmehr sollte Aufrichtigkeit ausstrahlt und nicht davor gescheut werden, Verletzlichkeit zu zeigen. Nachdem die Gesundheitskrise zu gravierenden wirtschaftlichen Einbußen geführt hat, gilt es ebenfalls, transparent über die aktuellen Geschäftsentwicklungen zu berichten. Dabei muss ein faktenorientierter Ansatz gewählt werden, sodass kein falscher Optimismus erweckt wird. Allerdings sollten auch positive Elemente hervorgehoben werden, um

Widerstandsfähigkeit zu signalisieren – die Voraussetzung dafür sei aber das Eingeständnis von möglichen Verlusten. Letztendlich sollte die Kommunikation auf die spezifische Stakeholdergruppe zugeschnitten werden. Dafür muss sorgfältig eruiert werden, welche Informationen zu dem Zeitpunkt am meisten benötigt werden (vgl. Mendy, Stewart, & VanAkin, 2020).

3.4 Volatile Aktienmärkte verstärken Kommunikationsbedarf

Covid-19 hat auch am Kapitalmarkt für viel Verunsicherung gesorgt. Die IR-Abteilung steht vor der großen Herausforderung, dem Kapitalmarkt nahezubringen, wie die Strategie und das Geschäftsmodell an das „Nach-Covid-19-Umfeld“ angepasst werden. Das eigentliche Herzstück der IR-Arbeit ist der persönliche Austausch mit den Zielgruppen, welcher nun in virtuelle Räume verlegt wurde. So mussten Roadshows, Konferenzen und Hauptversammlungen (HV) digital abgehalten werden, was jedoch vorwiegend positiv aufgenommen wurde. Die zukünftige Aufgabe wird daher sein, das Virtuelle mit dem klassischen Präsenz-Format ideal zu kombinieren. So müsse auch die Equity Story⁷ in eine überzeugende digitale Kommunikationsweise präsentiert werden. Außerdem konnte beobachtet werden, dass in Ausnahmesituationen nichtfinanzielle Informationen gefordert werden. Damit hat Corona den vorherrschenden Nachhaltigkeitstrend am Kapitalmarkt nicht gebrochen, vielmehr wurde die soziale Komponente durch die Krise in den Vordergrund gerückt (vgl. Hoffmann C. , 2021). Neben diesen Anforderungen haben die schwankenden Börsenkurse die Notwendigkeit für eine intensivere, aber auch digitale Kommunikation mit den Anteilshabenden bekräftigt. Darüber hinaus müssen auch die internen Prozesse, welche sich aus den außenwirksamen Ereignissen ergeben, angepasst werden (vgl. Kovarova-Simecek, 2020). Dazu gehören die umgesetzten Maßnahmen, Neuigkeiten zu aktuellen Geschäftsentwicklungen, Presseaussendungen, Stellungnahmen von dem CEO und Antworten zu den meistgestellten Fragen. Außerdem sollten Informationen in Bezug auf Corona in existierende Kommunikationsinhalte integriert werden. Eine finanzielle Offenlegung sollte den Investierenden zwar rechtzeitig geboten werden, jedoch nur wenn eine vollständige Analyse vorliegt (vgl. Capodanno, 2020). Diese fordern konkrete Zahlen und Fakten sowie Vorkehrungen, die die

⁷ Eine Equity Story umfasst das Geschäftsmodell mit den jeweiligen Kernkompetenzen des Unternehmens. Ziel ist es, potenzielle Investoren damit zu überzeugen und Eigenkapital zu erwerben (vgl. Wenke, 2020).

finanziellen Auswirkungen eindämmen. Vielmehr ist ein Gesamtbild hilfreich sowie eine Einschätzung des Potenzials für eine Stabilisierung oder einen Aufschwung. Damit kann man voreiligen Schlüssen oder Fehlinterpretationen seitens der Finanzgesellschaft entgegenwirken (vgl. Deloitte, 2020). Dennoch sollte nichts überstürzt veröffentlicht werden, da eine nachträgliche Änderung negative Reaktionen bei den Investierenden hervorrufen könnte. Falls eine Veröffentlichung außerhalb der üblichen Berichtszeiten notwendig ist, kann es auch in Form einer Presseaussendung veröffentlicht werden, die sich jedoch nur auf die wesentlichen Kennzahlen fokussiert. Es ist empfehlenswert gleich im Anschluss der Aussendung mit den wichtigsten Aktionären, Aktionärsvertretern und Analysten zu sprechen und Bereitschaft für weitere Erklärungen auszustrahlen. Das wirtschaftliche Umfeld ist bereits schwierig genug, sodass eine schleißige Investorenkommunikation möglichst verhindert werden muss. Die Botschaften sollten im Einklang mit denen von der PR und des Marketings sein, wobei gewagte Aussagen zur zukünftigen Geschäftsentwicklung vermieden werden sollten (vgl. Lavelle, 2020). Im Verlauf der Krise ist der Druck auf Wirtschaftsakteure, verantwortungsbewusster zu handeln rapide angestiegen, da sich die gesellschaftlichen Prioritäten gewandelt haben. Den Unternehmen bietet sich nun die Gelegenheit, eine wertebasierte Wirtschaft maßgeblich voranzutreiben, um die Bedürfnisse der Stakeholder-Gruppen langfristig zu erfüllen. Konkret bedeutet das zu verdeutlichen, dass sie nicht nur auf den Gewinn abzielen, sondern auch einen wesentlichen Beitrag zur Gesellschaft und Umwelt leisten können und müssen, um auch nach der Krise relevant zu bleiben. Dafür müssen sie eng mit den verschiedenen Stakeholdern an der zukünftigen Neugestaltung und langfristigen Wertvorstellungen arbeiten (vgl. Weidemeyer, Tong, & Malhotra, 2020).

Um diese Bedingungen erfüllen zu können, muss allen voran ein zentralisiertes Kommunikationsteam gebildet werden, das die wichtigsten Führungspersonen einschließt. Jede Führungsperson sollte dabei die Interessen der jeweiligen Stakeholdergruppe repräsentieren, so wie beispielweise ein/-e Personalmanager/-in für das Team, PR-Verantwortliche für die Presseanfragen oder jemand aus der IR-Abteilung. Letzteres ist insofern bedeutend, als dass die volatilen Aktienmärkte besondere Unsicherheiten bei den Kapitalgebenden hervorgerufen haben (vgl. Argenti, 2020).

4 Forschungsstand

Es folgt ein Überblick zu den wichtigsten Forschungsergebnissen. Hierbei muss erwähnt werden, dass es schwierig war, passende anwendungsorientierte Studien im Hinblick auf Krisenkommunikation während der Covid-19-Krise zu finden.

Die Pandemie sowie die Maßnahmen, den Verlauf zu entschleunigen, haben nahezu alle Unternehmen in Österreich vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Aus einer Untersuchung geht hervor, dass die Unternehmen landesweit damit rechnen, dass die Covid-19-Krise die Wirtschaft und den Betrieb schlimmer treffen wird als in der Finanzkrise im Jahre 2008 (vgl. Puck, 2020b). Im Zuge dessen wurden von den verschiedenen Anspruchsgruppen klare Aussagen in Bezug auf die individuelle Verhaltensweise, veränderte Arbeitsbedingungen und die weitere Vorgehensweise gefordert. Investoren, Analysten und Aufsichtsbehörden verlangen nun verstärkt, Informationen rascher offenzulegen angefangen bei der Liquidität bis hin zur Gesundheit der Mitarbeitenden. Außerdem sollen sowohl die spezifischen Risiken als auch die Handlungen, um gegen diese vorzugehen der Öffentlichkeit präsentiert werden. Branchen bzw. einzelne Konzerne, die staatliche Förderungen in Anspruch genommen haben, werden wahrscheinlich einer noch genaueren Überprüfung unterzogen (vgl. Sheppard, Zarubia, & Jenkins, 2020).

Eine Studie, durchgeführt von Edelman Research, hat im März 2020 die Vertrauenswürdigkeit von Unternehmen als Informationsquelle während der Krise untersucht. Daraus konnten folgende Erkenntnisse gezogen werden: Unternehmen und der Staat sollten sich zusammenschließen, um das Vertrauen der Bevölkerung zu stärken, da eine getrennte Kommunikation von diesen beiden Akteuren als weniger vertrauenswürdig eingestuft wurde. Zudem wurden hohe Anforderungen an die Unternehmen gestellt, und zwar haben 78 % der Befragten angegeben, Unternehmen müssen Vorkehrungen treffen, die das Personal und die örtliche Gemeinschaft schützen. Ein Großteil (79 %) bestand darauf, dass gleichzeitig die Geschäftstätigkeiten und Abläufe den aktuellen Umständen angepasst werden müssen. Zudem erwarten die Mitarbeiter/-innen regelmäßige Informationen, wovon 63 % nach täglichen Updates verlangten und 20 % nach mehreren täglichen Updates (vgl. Edelman, 2020). Eine Analyse von 150 Markenbotschaften in Bezug auf die Pandemie hat herausgefunden, dass eine konsistente Sprache während einer Krise wichtig ist. In nahezu jeder Botschaft

waren die Wörter „Schutz“, „Wohlergehen“, aber auch Begriffe wie „Unterstützung“ und „Priorität“ enthalten (vgl. Guitar, 2020).

Das verstärkte soziale Bewusstsein wird mit dem Virus jedoch nicht abflachen. Vielmehr wird es auf andere soziale Probleme, wie den Klimawandel oder die wachsende Armut gelenkt. Unternehmen sind nun gezwungen, ihren Zweck zu verdeutlichen und sich zu bemühen, einen gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen (vgl. Cook, 2020). Darüber hinaus können Organisationen ihre Unternehmenswerte neu ausrichten, indem sie die sozialen Schwierigkeiten anerkennen und die Bewältigung als gemeinsames Ziel definieren (vgl. Watkins & Yaziji, 2020).

Grundsätzlich wird eine Krise als ein Ereignis beschrieben, das ein Problem auslöst, es aufrechterhält oder gar weiter verstärkt (vgl. Heath & Palenchar, 2009, S. 277). Sie bringt das Unternehmen plötzlich in eine bedrohliche Lage, das ohne entsprechende Maßnahmen in seiner Existenz gefährdet wird. Damit wird der Prozesscharakter einer Krise hervorgehoben, wobei das Ende meistens absehbar ist und der Anfang zu spät erkannt wird (vgl. Waschenbusch, 2018). Aus einem kommunikationswissenschaftlichen Blickwinkel kann man zwischen einer primären und sekundären Krise unterscheiden, wobei erstere durch einen greifbaren Vorfall, wie beispielsweise eine Naturkatastrophe verursacht wird und zweiteres meist indirekt bedingt durch eine unerwünschte Medienberichterstattung ist. Außerdem lässt sich Krisenkommunikation auf zwei inhaltliche Ebenen unterscheiden. So erfolgt eine „Inhaltsdimension“, wenn es um die Kommunikation über die Krise geht und die „Sozial- und Zeitdimension“ bezieht sich auf die Kommunikation in Krisen (vgl. Löffelholz, 2005, S. 187).

Ungewissheit bedingt durch mangelhafte Informationen sind zentrale Attribute einer Krise, die eine sinnstiftende Kommunikation erforderlich machen. Organisationen kommen in eine Situation, wo sie schnell reagieren müssen, ohne ausreichende Informationen über das Ausmaß der Krise zu verfügen (vgl. Seeger & Ulmer, 2003, S. 130). Krisen können durch angepasste Kommunikationsmaßnahmen verhindert, eingedämmt und bewältigt werden. Dabei bildet Krisenkommunikation einen wichtigen Teil des Krisenmanagements und kann sowohl weiche als auch harte Faktoren beeinflussen (vgl. Lies, 2018). Kommunikation ist dabei die führende Kraft, um die Reputation des Unternehmens zu schützen (vgl. Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003, S. 67) .

Anhand von zahlreichen Fällen von Unternehmenskrisen konnte man erkennen, dass schwerwiegende Fehler in der Krisenkommunikation begangen worden sind. Daher hat sich der Bedarf an umsetzbaren Erkenntnissen für erfolgreiche Krisenkommunikation maßgeblich erhöht (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1304). Gleichzeitig hat sich Krisenkommunikation zu einem wesentlichen Anwendungsgebiet der internen und externen Unternehmenskommunikation entwickelt. Seit geraumer Zeit wird von „strategischer Krisenkommunikation“ gesprochen. Dieser Begriff weitete das Kommunikationsmanagement aus, indem proaktive Früherkennung von Krisen, konkrete Vorbereitungen und Bewertung der Krisenkommunikation im Nachhinein ebenso miteinander verbunden werden. Im Zuge dessen wird jedoch angemerkt, dass es nach wie vor an theoriegeleiteter Forschung zur Beschreibung und vor allem Erklärung von Kommunikationsbemühungen während einer Ausnahmesituation fehlt, da oftmals lediglich Einzelfälle empirisch untersucht werden (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1317-1318). In Anlehnung daran merkt Thießen (2011) an, dass somit kein vergleichbarer Maßstab und verallgemeinerbarer Kontext hergestellt werden kann, woraus man grundsätzliche Strategien ableiten könnte. Zudem thematisiert die Literatur größtenteils die rhetorische Wirkung von Unternehmensbotschaften, die stark an die PR-Forschung angelehnt sind. Gleichzeitig ließen sich ohne die Analyse konkreter Praxisfälle jedoch keine praktischen Handlungsrichtlinien für gelungene Krisenkommunikation herleiten (vgl. Thießen, Krisen, 2011, S. 61;82).

Konzerne konnten sich lange darauf ausruhen, dass sie weitestgehend die Informationsverbreitung unter Kontrolle hatten, wohingegen sie heutzutage auf unvorhersehbare Ereignisse und Gerüchte unmittelbar reagieren müssen. Zudem sind positive Selbstbehauptungen mittlerweile nicht mehr ausreichend. Vielmehr sind reputationsschützende Maßnahmen erforderlich, die ebenso im Einklang mit rechtlichen Informationspflichten stehen müssen. Dies trifft besonders auf die Finanzkommunikation zu, die im Rahmen aller Compliance-Richtlinien transparent berichten muss und zugleich anstrebt, das öffentliche Meinungsbild zu beeinflussen. Diese „verpflichtende Kommunikation“ hat unter anderem dazu geführt, dass Vorständen nirgendwo sonst so stark wie in börsennotierten Unternehmen in die Kommunikation eingebunden werden. Darüber hinaus wurde damit die Unverzichtbarkeit von strategischer Kommunikation verdeutlicht (vgl. Zerfaß & Piwinger, 2014, S. 4-5).

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten müssen relevante Informationen von dem Unternehmen selbst kommuniziert werden, um falschen Behauptungen und wachsendem Misstrauen

entgegenzuwirken. Dies kann insbesondere bei börsennotierten Unternehmen zu dramatischen Folgen führen, wenn Anleger/-innen unüberlegt handeln. Denn der Aktienkurs hängt davon ab, inwieweit sich diese informiert fühlen. Im Rahmen ihrer Untersuchung zum Einfluss von IR-Bemühungen auf den Aktienpreis stellt Braun (2003) fest, dass IR zumindest eine Krisenperiode eindämmen und die Auswirkungen auf den Kurs abschwächen kann (vgl. Braun, 2003, S. 35).

Prinzipiell wird empfohlen, eine offene und aktive Kommunikation zu führen (vgl. Kirchoff, 2000, S. 35). Diese proaktive Herangehensweise soll durch vielfältige PR-Tools umgesetzt werden. Mit PR lässt sich sowohl die Leistungsfähigkeit eines Konzerns während einer Krise als auch die darauffolgenden Konsequenzen steuern. In diesem Zusammenhang spricht man konkret von „Krisen-PR“. Sie übernimmt – wie auch unter gewöhnlichen Bedingungen – wesentliche Funktionen innerhalb des Unternehmens. Dazu zählt allen voran das laufende Management von interner und externer Kommunikation durch unternehmensspezifische PR-Tools, sodass Risiken frühzeitig erkannt werden. Damit ist die PR der zentrale Vermittler zwischen dem Unternehmen selbst und allen Stakeholdern (vgl. Bühler, 2003, S. 614). Der Begriff Krisen-PR ist allerdings zu kurz gefasst und wird der kommunikativen Bedeutung in einer Sondersituation nicht gerecht, da neue kritische Anspruchsgruppen an Bedeutung zulegen und sich die bisherigen PR-Instrumente rasch den veränderten Umständen anpassen müssen (vgl. Thießen, 2011, S. 85). Für den englischsprachigen Forschungsraum schätzt Coombs (2010) Krisen als wesentlichen Treiber für die PR ein: *„Crisis management has become the dominant topic in public relations research. It could soon be the case where the tail (crisis communication) wags the dog (public relations)“* (Coombs W., 2010, S. 60).

Da es sich bei IR um eine äußerst junge Disziplin handelt, sind nur vereinzelte Forschungsergebnisse über die Zusammenarbeit und Integration zwischen IR und PR bzw. der Unternehmenskommunikation verfügbar (vgl. Hoffmann, Tietz, & Hammann, 2018, S. 297). Grundsätzlich wird IR in der Theorie oftmals als angrenzender Bereich der PR zugeordnet, was jedoch der üblichen Praxisform widerspricht. IR zeichnet sich primär durch die Verbindung zu den kapitalmarktbezogenen Stakeholdern aus und die damit einhergehende Nähe zum Finanzvorstand, während PR üblicherweise dem Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden zugeordnet ist (vgl. Allgäuer & Larisch, 2011, S. 22). Die Hauptaufgaben von Investor Relations bestehen darin, eine möglichst realitätsnahe Wahrnehmung des Unternehmens am Finanzmarkt zu erreichen, Kapitalkosten zu verbessern und

die Erwartungen der Finanzakteure mit der Unternehmensentwicklung zu vereinen (vgl. DIRK, 2013). Hillmann (2011) argumentiert, dass das hohe Informationsbedürfnis der spezifischen Stakeholder nur durch eine entsprechend zugeschnittene Kommunikation befriedigt werden kann, während man gleichzeitig die Reichweite auf politische Akteure, Nicht-regierungsorganisationen und weitere öffentlich wirksame Gruppen ausweiten muss, da diese ebenso zum Meinungsbild beitragen (vgl. Hillmann, 2011, S. 51).

In der alltäglichen Umsetzung gibt es zwischen IR und PR viele Überschneidungen, die vor allem auf die Vermarktung und das Image des Unternehmens abzielen. Wichtige Faktoren dafür sind unter anderem Vertrauen und Glaubwürdigkeit, damit langfristige Beziehungen am Markt entstehen können. Sie bilden gleichzeitig die Basis für die Kommunikation zwischen einem Konzern und seiner Umgebung. So möchte beispielsweise ein Fondsmanager sich darauf verlassen können, dass die Strategie tatsächlich verfolgt wird, die im Rahmen von IR-Aktivitäten präsentiert wird, genauso wie sich die Presse wahrheitsgetreue Informationen von Pressesprechern erwartet. Dennoch können sich in manchen Fällen die Interessen widersprechen, wenn beispielsweise die Öffentlichkeit durch PR-Maßnahmen über potenzielle negative Auswirkungen informiert werden soll, so könnten die IR-Verantwortlichen dadurch in die Enge getrieben werden (vgl. Kirchner & Brichta, 2002, S. 31-33). Hoffjann (2013) erläutert in dem Zusammenhang, dass PR in der Selbstdarstellung des Unternehmens in anderen Bereichen wie IR jedoch nur einen überschaubaren Einfluss hat, da diese organisatorisch woanders angesiedelt sind (vgl. Hoffjann, 2013, S. 132). Hoffmann und Tietz (2019) haben im Rahmen einer quantitativen Befragung 148 Verantwortliche zur Zusammenarbeit bei Themen der Finanzkommunikation zwischen der IR- und Kommunikationsabteilung befragt. Die Verantwortlichen stammen aus dem IR-Bereich und der Unternehmenskommunikation sowie der Integrierten Kommunikationsabteilung. Die größten börsennotierten Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz wurden dafür herangezogen. Dabei konnte festgestellt werden, dass im Falle einer getrennten Abteilungsform die Zusammenarbeit mit einem intensiven Abstimmungsprozess einhergeht, wobei es meist anlassbezogen ist. In Ausnahmesituationen wird die Abstimmung nochmal intensiviert. Entlang der Zielgruppeneinteilung erfolgt dementsprechend auch die Arbeitsteilung. In Anlehnung daran gaben die befragten Personen an, dass die unterschiedlichen Kommunikationsweisen das Verhältnis auseinanderweiten würde. IR setzt auf eine zurückhaltende Kommunikation, wohingegen die Unternehmenskommunikation Themen gezielt positionieren will.

Mit rund 80 % gab ein Großteil der Befragten an, dass die inhaltlichen Botschaften detailliert abgestimmt werden. Im Vergleich dazu gaben lediglich 60 % an, dass sich im Hinblick auf die Strategie umfassend abgestimmt wird (vgl. Hoffmann & Tietz, 2019, S. 10-14). Die Leiter/- innen der integrierten Abteilungen nannten die konsistenten Botschaften über verschiedene Kommunikationsmedien als wesentlichen Vorteil. Auf der internen Ebene werden der geringere Abstimmungsaufwand und die einheitlichen Interessen als Vorzüge betont. Demgegenüber stehe die hohe Arbeitsbelastung, da alle Aufgaben in einer Abteilung gebündelt sind (vgl. ebd. S.25-27).

Laut Kirchhoff (2000) ist die Abgrenzung und Verortung von PR und IR kritisch, weil sich IR aus den PR-Aktivitäten der Finanzkommunikation herausgebildet hat (vgl. Kirchhoff, 2000, S. 36). Es muss jedoch hervorgehoben werden, dass IR nicht wie PR ausschließlich eine Kommunikationsrolle einnimmt, sondern ebenso eine Finanzdisziplin darstellt, die eng an das Controlling und der Treasury-Abteilung gebunden ist (vgl. Bommer, 2006, S. 367).

Es kann festgehalten werden, dass beide Bereiche sowohl Unterscheidungsmerkmale als auch praktische Überschneidungen aufweisen. Folglich sollten Synergien so genutzt werden, um einen anständigen und widerspruchsfreien Kommunikationsfluss herzustellen, auch wenn dafür eine hohe Bereitschaft notwendig ist. Die Zusammenarbeit wird erleichtert, wenn beide Abteilungen dem gleichen Vorstandsressort berichten (vgl. Sauvart, 2002, S. 102).

5 Konkretisierung des Erkenntnisinteresses

Es stellt sich heraus, dass die Corona-Krise durchaus komplex ist und große Veränderungen hervorgerufen hat, die nahezu jede Stakeholdergruppe – auch wenn im unterschiedlichen Ausmaß – maßgeblich beeinflusst und folglich den Kommunikationsbedarf erhöht hat.

Die Verantwortlichen stehen vor der Schwierigkeit, der gravierenden Unsicherheit durch Kommunikation entgegenzuwirken und die richtigen Botschaften zu transportieren (vgl. Hernandez & Crowley, 2020). Die unterschiedlichen Stakeholdergruppen fordern einen konstanten sowie transparenten Informationsfluss (vgl. Sheppard, Zarubia, & Jenkins, 2020), jedoch muss angemerkt werden, dass die Forderungen der Stakeholder nur sehr oberflächlich betrachtet werden (vgl. Frederiksson, 2014, S. 322). Vor dem Hintergrund, dass mit

Krisenkommunikation Anweisungen und relevante Informationen effektiv verbreitet werden sollen, um einerseits die Krisenbewältigung der Stakeholder zu fördern und andererseits die Krisenauswirkungen auf die betroffenen Stakeholder zu minimieren (vgl. Schwarz, 2015, S. 1011), lässt sich folgende Forschungsfrage herleiten:

FF I: Welche Kommunikationsmaßnahmen mussten österreichische Aktiengesellschaften während der COVID-19-Krise ergreifen, um ihre Stakeholder durch die Krise zu steuern?

Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der PR und IR werden diskutiert, wobei primär an der Abgrenzung der Stakeholder festgehalten wird. Beide Bereiche tragen einen wesentlichen Teil zur Krisenkommunikation bei und stehen damit automatisch in einem Verhältnis (vgl. Whitte & Coombs, 2017, S. 25; vgl. Kirchner & Brichta, 2002, S. 29). Es ist daher sinnvoll zu untersuchen, inwiefern etwaige Schnittstellen oder Abgrenzungen in der Corona-Krise zum Vorschein gekommen sind. Die Forschungsfrage II fragt daher, inwiefern sich die Krise auf die Relation dieser Disziplinen ausgewirkt hat:

FF II: Wie hat sich die Krise auf das Verhältnis zwischen Public und Investor Relations ausgewirkt?

Es herrscht weiterhin kein Konsens über die organisatorische Zuordnung von IR. Einerseits wird argumentiert, dass IR als eigenständige Disziplin mit spezifischen Methoden angesehen werden muss, andererseits fördert die Verschmelzung von IR und PR die ‚One Voice Policy‘. Gleichzeitig steht die Verankerung in der Controlling-Abteilung zur Debatte, da ein tiefgründiges Zahlenverständnis gegeben sein muss (vgl. Piwinger, 2000, S. 16-18). In Anknüpfung an die FF II zielen die Forschungsfrage III und IV daher auf die Chancen und Herausforderung bei einer integrierten Organisationsform von PR und IR ab:

FF III: Welche Chancen ergeben sich durch eine organisatorische Verschmelzung von PR und IR?

FF IV: Welche laufenden Herausforderungen müssen bei der organisatorischen Verschmelzung von Public und Investor Relations beachtet werden?

6 Empirische Untersuchung

Im folgenden Kapitel wird das Untersuchungsdesign behandelt. Dazu wird die ausgewählte Forschungsmethode beschrieben, gefolgt von dem Forschungsinstrument und der Vorgehensweise bei der Auswertung. Die befragten Unternehmen werden ebenfalls kurz präsentiert.

6.1 Auswahl und Beschreibung der Forschungsmethode

Die Methodenauswahl ist weitaus komplexer, anstatt dass sie ausschließlich auf Basis von qualitativen oder quantitativen methodischen Datenerhebung getroffen wird. Beide Ansätze folgen unterschiedlichen Gedankengängen, Zielen und Fragestellungen, sodass der jeweilige Forschungsprozess auch anders verläuft. Daher ist es umso wichtiger, die Forschungsmethode nach gründlicher Überlegung auszuwählen, damit der Forschungsgegenstand auch erfasst werden kann (vgl. Wichmann, A., 2019, S. 3-4). In der Vergangenheit haben sich der qualitative und quantitative Forschungsansatz parallel entwickelt. Mit der verstärkten Aufklärung von qualitativen Methoden geriet diese teilweise – abhängig von der jeweiligen Disziplin – in den Hintergrund. So wurde in der Psychologie primär der quantitative Ansatz gewählt, während sich in der Sozialwissenschaft bereits früher die qualitative Methode als gleichrangige Erhebungsweise durchgesetzt hat (vgl. Zepke, 2016, S. 10). Die strikte Einteilung von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden erscheint nach genauer Überlegung als umstritten. So verwendet auch die quantitative Forschung Grundzüge der anderen Methode, und zwar im Hinblick auf die – teilweise willkürliche – Erstellung von Begriffen und Indikatoren. Gleichzeitig zeichnet sich der qualitative Forschungsansatz nicht durch seine Abneigung gegenüber Messverfahren aus, sondern fokussiert sich primär auf die Bildung von Konstrukten und Theorien, während sie im anderen Verfahren geprüft werden (vgl. Lettau & Breuer, 2007, S. 7). Der Ursprung dieser Unterteilung ist der Diskurs, inwiefern sich das menschliche Verhalten und Handeln mit denselben Methoden erforschen lässt, wie die Naturwissenschaft, welche auf den Prinzipien der Standardisierung, Messbarmachung, Quantifizierung, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und das Generieren von allgemeingültigen Gesetzen beruht. Es wird davon ausgegangen, dass das menschliche Verhalten von naturgemäßen Gesetzmäßigkeiten und kausalen Zusammenhängen bestimmt wird und somit vorhersehbar ist (vgl. Flick, 2007, S. 57). Kritische Stimmen behaupten, dass menschliches

Verhalten keine bloße Reaktion auf externe Reize ist, sondern durch individuelle Motive angetrieben wird (vgl. Denzin & Lincoln, 2011, S. 5-6).

Der Charakter der qualitativen Sozialforschung spiegelt sich in seiner Offenheit gegenüber dem Forschungsfeld wider. Demnach werden standardisierte Vorgehensweisen vermieden mit dem Ziel, den Untersuchungsgegenstand sehr nah zu erkunden und sich nicht durch vorab aufgestellte Regeln einzuschränken. Diese Offenheit zeigt sich auch im ganzen Forschungsprozess, der zyklisch und dynamisch verläuft. In Anlehnung daran ist die Beziehung zwischen der forschenden Person und des Forschungsobjekts deutlich näher als beim quantitativen Zugang (vgl. Scholl, 2016, S. 27). Der qualitative Ansatz verfolgt eine holistische Sichtweise und betrachtet den Menschen in seiner Ganzheit. Damit wird versucht, der Komplexität und dem Umfang des untersuchten Subjekts gerecht zu werden. Damit der Forschungsrahmen nicht gesprengt wird, ist die Anzahl der analysierten Subjekte überschaubar. Die quantitative Forschung verfolgt hingegen das Ziel, einen möglichst allgemeingültigen Zusammenhang herzustellen, indem eine große Anzahl von Personen befragt werden. Dazu muss jedoch erwähnt werden, dass die Daten mit einem deutlich geringeren Aufwand erhoben werden können. Zudem betrachtet die quantitative Forschungsweise die untersuchten Personen lediglich als „Merkmalsträger“ und „Mittel zum Zweck“ (vgl. Schuhmann, 2018, S. 149). Aus diesem Grund wird der quantitativen Methode oftmals vorgeworfen, sie würde das Menschen- und Weltbild zu mechanistisch betrachten und zu stark von der Praxis abweichen (vgl. Wolf & Priebe, 2000, S. 64). Ferner wird davon ausgegangen, dass der Mensch seinen Handlungen eine Bedeutung und Sinnhaftigkeit zuschreibt, die wiederum individuell und somit nicht absehbar ist. Entlang dem Forschungsziel soll diese Bedeutung untersucht werden, indem die Handlungen in einen Kontext gerückt werden, anstatt einzelne Faktoren separat zu betrachten. Darüber hinaus beabsichtigt die qualitative Form keine Verallgemeinerung – ganz im Gegenteil: Es geht um die konkrete Analyse des Einzelfalles unter der Betrachtung der kontextuellen Entwicklung. Gleichzeitig wird durch das tiefgründige Verständnis und die konstante Reflexion angestrebt, den entdeckten Forschungsstand auf andere Kontexte schrittweise auszuweiten (vgl. Flick, 2007, S. 520-522). Im Zuge dessen wird beabsichtigt, die sozialen Entwicklungen und die dahinterstehende Dynamik zu erfassen. Das menschliche Handeln ist kein Ergebnis subjektiver Annahmen, die außenstehenden Personen nicht zugänglich sind. Vielmehr ist es in gesellschaftlich geprägten Strukturen und Formen eingebettet. Dadurch gerät die Voraussetzung für Verständigung sowie die Gliederung

sozialer Beziehungen in den Vordergrund der qualitativen Forschung (vgl. Froschauer & Lueger, 2003, S. 18).

Im Gegensatz zur umfangreichen Datensammlung, fokussiert sich die qualitative Forschung auf den Forschungsgegenstand, wobei ein direkter Zugang beispielsweise in Form von Interviews bevorzugt wird. Damit können außerdem die starren theoretischen Ansichten durchbrochen und die Verzerrung der Ergebnisse reduziert werden (vgl. Röbbken & Wetzel, 2019, S. 14). Darüber hinaus wird die Kommunikation zwischen der befragten und forschenden Person ebenfalls reflektiert und keineswegs als „Störvariable“ angesehen. Vielmehr gilt es, die veränderten Wahrnehmungen und Einstellungen während der Befragung zu erfassen (vgl. Zepke, 2016, S. 13).

6.2 Auswahl des Forschungsinstruments – das Experteninterview

Qualitative Methoden versuchen dem Problemfeld durch ihren offenen und flexiblen Zugang näherzukommen. Dies kann in Form von verschiedenen Erhebungsmethoden geschehen. Dabei bildet das qualitative Interview ein wesentliches Kernelement. Es ist ein geeignetes Werkzeug, um detailliertes Wissen über Meinungen und Handlungsmotive herauszufinden. Dies setzt allerdings eine strukturierte und sorgfältige Durchführung voraus (vgl. Misoch, 2019, S. 4). Über die individuellen Teilnehmer/-innen können gesellschaftliche sowie wirtschaftliche Zusammenhänge erfasst werden. Diese werden jedoch gleichzeitig als Schwäche angesehen, da die Anzahl zudem oftmals sehr überschaubar und nicht randomisiert ist (vgl. Jianghong, 2015, S. 29). Das Interview kann problemzentriert oder narrativ gesteuert werden. Beim problemzentrierten Interview lässt man die befragte Person frei erzählen, während man gleichzeitig im Rahmen der bestimmten Problemstellung bleibt. Bei der narrativen Form wird hingegen eine freie Erzählung forciert. Der entscheidende Vorteil beim Interviewleitfaden liegt darin, dass eine standardisierte Struktur sichergestellt werden kann und man dadurch leichter mehrere Interviews vergleichen kann (vgl. Mayring, 2016, S. 68-69).

Eine weitverbreitete und beliebte Form des Leitfadeninterviews ist das Experteninterview. Im Gegensatz zum Leitfadeninterview, das über den Leitfaden als Erhebungsmethode definiert wird, sind Experteninterviews über ihre konkrete Auswahl und Position der Befragten gekennzeichnet. Fachkundige ermöglichen einen breiten Zugang zu den notwendigen Wissensbereichen und geben Fakten sowie individuelle Erfahrungen weiter (vgl. Helfferich,

2019, S. 45). Anhand von dieser Interviewform wird gezielt versucht, Informationen über den Forschungsgestand zu gewinnen, das andernfalls nicht möglich wäre. Allerdings lassen sich die meisten Defizite auf den Experten oder die Expertin zurückführen, da die forschende Person nur bis zu einem gewissen Grad beeinflussen kann, inwiefern nachvollziehbare Informationen, die einen „Mehrwert“ haben preisgegeben werden. Außerdem besteht immer das Risiko, dass die Fragen in der Interviewsituation nach den sozialen Erwartungen angepasst werden. Es muss jedoch betont werden, dass die Verwendung eines Leitfadens dieses Risiko minimiert, indem man durch die vorgefertigten Fragen besser einschätzen kann, ob die persönliche Meinung wiedergegeben oder sich lediglich auf offensichtliche Tatsachen berufen wird. Dennoch kann naturgemäß die Dynamik in der Interviewsituation nicht ausgeschlossen werden (vgl. Kaiser, 2015, S. 33). Der sogenannte Leitfaden unterstützt eine strukturierte sowie zielgerichtete Vorgehensweise und dient auch als Hilfe, wesentliche Aspekte bei der Befragung nicht auszulassen. Zudem kann die Reihenfolge der Fragen der Interviewsituation angepasst, auf Unverständlichkeiten eingegangen und ebenso bestimmte Themenbereiche detaillierter behandeln werden. Diese Flexibilität kann sowohl von der forschenden Person als auch von dem Experten bzw. der Expertin situativ genutzt werden (vgl. Riesmeyer, 2011, S. 234). Das Expertenwissen wird als sehr praxisnah empfunden, da es direkt mit der beruflichen Position und den Tätigkeiten verbunden ist. Fachkundige können aufgrund ihrer Erfahrung den Handlungsrahmen mitgestalten, Anleitungen geben und gewisse Strukturen schaffen. Daraus lässt sich herleiten, dass das konkrete Expertenwissen nicht im Vordergrund steht, sondern die praktischen Umsetzungen. Die forschende Person schreibt den auserwählten Experten und Expertinnen dieses Wissen bereits bei der Anfrage für eine Befragung zu. Während des Interviews werden die befragten Personen dazu angeregt, sich als Fachkundige zu präsentieren und einen möglichst breiten Einblick zu gewähren (vgl. Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 13). Meuser und Nagel (2005) definieren einen Experten folgendermaßen: *„Wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“* (Meuser & Nagel, 2005, S. 73).

Ausgehend von dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit soll auf das leitfadengestützte Interview als Erhebungsform zurückgegriffen werden, um spezifische Information sowie die internen Hintergründe herauszufinden. Im Zusammenhang mit der Untersuchung von

Kommunikationsmaßnahmen während der Corona-Krise begünstigt das Experteninterview als Forschungsinstrument die Offenlegung dieser Insider-Informationen.

6.3 Vorgehensweise bei der Expertenauswahl

Ein wesentlicher Bestandteil der Experteninterviews ist die begründete Auswahl der Personen. Aus forschungspraktischer Perspektive müssen darüber hinaus die Bereitschaft und Erreichbarkeit bei der Auswahl berücksichtigt werden (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 117). Für die Befragung wurden Unternehmen, die im Prime Market des ATX notieren, herangezogen. Insgesamt wurde bei den folgenden Unternehmen angefragt:

- UMB Development AG
- Lenzing AG
- S IMMO AG
- Flughafen Wien AG
- Semperit AG
- Palfinger AG
- BAWAG Group
- voestalpine AG
- UNIQA Insurance Group
- A1 Telekom Austria AG
- Wienerberger AG
- Strabag AG

Die schriftliche Anfrage per E-Mail war der erste Kontaktpunkt, bei dem das Anliegen und das Thema kurz mitgeteilt wurden. Im Falle einer Zusage wurden das Forschungsthema und die Forschungsziele näher erläutert.

Bei der Auswahl wurde einerseits darauf geachtet, dass Vertreter/-innen aus verschiedenen Branchen kontaktiert werden. Andererseits wurde in Anlehnung an die Forschungsfrage II versucht, eine Balance zwischen Unternehmen, die PR und IR als getrennte Abteilungen führen bzw. Unternehmen, die diese zwei Bereiche in einer Abteilung angesiedelt haben, für die Befragung zu gewinnen. Da in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf der PR-Perspektive liegt, wurden keine IR-Manager für das Interview in Erwägung gezogen. In allen Unternehmen ist die PR-Abteilung in der Unternehmenskommunikation angesiedelt. Erfreulicherweise kamen rasche Zusagen, was möglicherweise mit der Aktualität des Themas begründet werden kann. Von einigen Unternehmen kam allerdings keine Antwort. Die negativen Rückmeldungen haben sich auf unzureichende Kapazitäten berufen, aber auch die Aussage, dass

man alle Pressemeldungen sowie Pflichtmitteilungen auf der jeweiligen Unternehmenswebsite finden kann, wurde als Grund für die Absage genannt.

Letztendlich wurde mit den unten angeführten Experten ein leitfadengestütztes Interview durchgeführt:

- Elisabeth Wagerer – Leitung Unternehmenskommunikation & Investor Relations S IMMO AG
- Peter Kleemann – Leitung Pressestelle und Unternehmenssprecher Flughafen Wien AG
- Hannes Roither – Konzernsprecher/Vice President Investor Relations Palfinger AG
- Manfred Rapolter – Head of Corporate Communications/Pressesprecher BAWAG Group
- Anna Vay⁸ – Head of Corporate Communications & Investor Relations UBM Development AG

Vier der fünf Interviews wurden virtuell abgehalten. Es wurde darauf geachtet, die kommunizierte Dauer von ungefähr 30 bis 40 Minuten einzuhalten. Nach der Zustimmungserklärung der Teilnehmer/-innen wurden alle Gespräche aufgenommen. Zumal Unternehmen, die PR und IR getrennt voneinander organisiert und welche, die eine integrierte Abteilungsform verankert haben, befragt worden sind, wurden zwei verschiedene Leitfäden verwendet. Diese unterscheiden sich jedoch nur geringfügig, da lediglich die Fragen zur bestehenden Abteilungsform angepasst wurden. Die verwendeten Leitfäden sind im Anhang vorzufinden.

Der Untersuchungszeitraum bezieht sich auf die Zeitperiode von dem Ausbruch der Pandemie in Österreich im März 2020 bis einschließlich Juni 2021.

6.3.1 Kurzprofile der Unternehmen

Die S IMMO AG ist eine Immobilien-Investmentgesellschaft mit Sitz in Wien, die abgesehen vom heimischen Markt in den Hauptstädten Deutschlands sowie in der Mittel- und osteuropäischen Region tätig ist. Im Pandemieumfeld erreichte die Gesellschaft dennoch ein positives Jahresergebnis 2020, konnte sich aber den Entwicklungen am Kapitalmarkt nicht entziehen, sodass die Aktie einen Rückgang von rund 24 % verzeichnete (vgl. SIMMO, 2021). IR ist in der Unternehmenskommunikation integriert.

⁸ Anna Vay war bis einschließlich Januar 2021 in der genannten Position und ist derzeit in Karenz.

Der Flughafen Wien erlitt einen enormen Rückgang an Passagieren. So waren es im März 2021 um rund 75 % weniger im Vergleich zum Vorkrisenniveau. Mit einem Umsatzrückgang von ungefähr EUR 78 Mio. spiegelte sich dieser Verlauf ebenso in den Jahresergebnissen für das Geschäftsjahr 2020 wider (vgl. FlughafenWien, 2021). IR ist Teil der Unternehmenskommunikation, allerdings von der Pressestelle separiert.

Mit rund 34 Produktionsstandorten und einem globalen Vertriebsnetzwerk von ungefähr 5.000 Stützpunkten hat sich die PALFINGER Gruppe als marktführender Anbieter von Kran- und Hebelösungen positioniert. Die Auswirkungen der Pandemie betrafen nahezu alle Produktlinien, sodass sich der Außenumsatz um rund 12 % verringerte. Mit einem Minus von ungefähr 11 % entwickelte sich ähnlich dazu auch der Aktienkurs. Zudem wurde die Gruppe im Januar 2021 Ziel eines weltweiten Cyber-Angriffs (vgl. Palfinger, 2021). In der Palfinger Gruppe ist IR getrennt von der Kommunikationsabteilung.

Die BAWAG Group betreut rund 2 Millionen Privat- und Firmenkunden sowie Kunden des öffentlichen Sektors in Österreich, Deutschland, den Niederlanden und anderen entwickelten Märkten. Dank der starken Positionierung sowie dem transformierten Geschäftsmodell kam das Finanzinstitut solide durch die Krise. Im Vergleich zum Stichtag 2019 (EUR 40,50) lag der Aktienkurs zum Jahresende 2020 bei EUR 38,00 (vgl. BAWAG, 2021). Bei dem Bank- und Finanzinstitut sind PR und IR in zwei Abteilungen unterteilt.

Die UBM Development AG entwickelt Immobilien in europäischen Metropolen, wobei der strategische Fokus auf Green Building und Smart Office in Wien, Berlin und Prag liegt. Die Gruppe verfolgt einen integrierten Ansatz und bietet alle notwendigen Leistungen eines Immobilienentwicklers aus eigener Hand an. Die Gesamtleistung und der Umsatz 2020 sind durch Corona gefallen, die Dividende war mit EUR 2,20 auf dem Rekordlevel des Vorjahres (vgl. UBM, 2021). Bei der UBM sind PR und IR seit Anfang 2021 getrennt voneinander angesiedelt, was jedoch nicht im Zusammenhang mit der Corona-Krise steht.

6.4 Vorgehensweise bei der Auswertung

Für die Auswertung der Interviews wird eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Die festgelegten Verfahrensregeln erhöhen einerseits die Nachvollziehbarkeit und andererseits die Reliabilität der daraus resultierenden Ergebnisse (vgl. Gläser & Laudel, 2009, S. 197).

Die Auswertung von qualitativen Daten wechselt zwischen Komplexitätsreduktion und Komplexitätssteigerung im Zuge der Kontextualisierung. Die Schwierigkeit ist, die Komplexität zu reduzieren, um einen Überblick gewähren zu können. Anhand dessen können Vergleiche gebildet und die Daten interpretiert werden. Dies soll stets unter der Bedingung qualitativer Forschungsmethoden, Sinn zu bilden, erfolgen (vgl. Scheu, 2018, S. 3). Mit der qualitativen Inhaltsanalyse kann man zielgerichtet aus umfangreichem Datenmaterial relevanten Forschungsaspekte herausfiltern. Das Wesentliche für dieses Verfahren ist die Erarbeitung eines Kategoriensystems, das Kriterien vorgibt, nach denen das Material analysiert wird. Abhängig von dem Forschungsziel, können nach Mayring (2016) die folgenden Methoden zum Einsatz kommen (vgl. Mayring, 2016, S. 115):

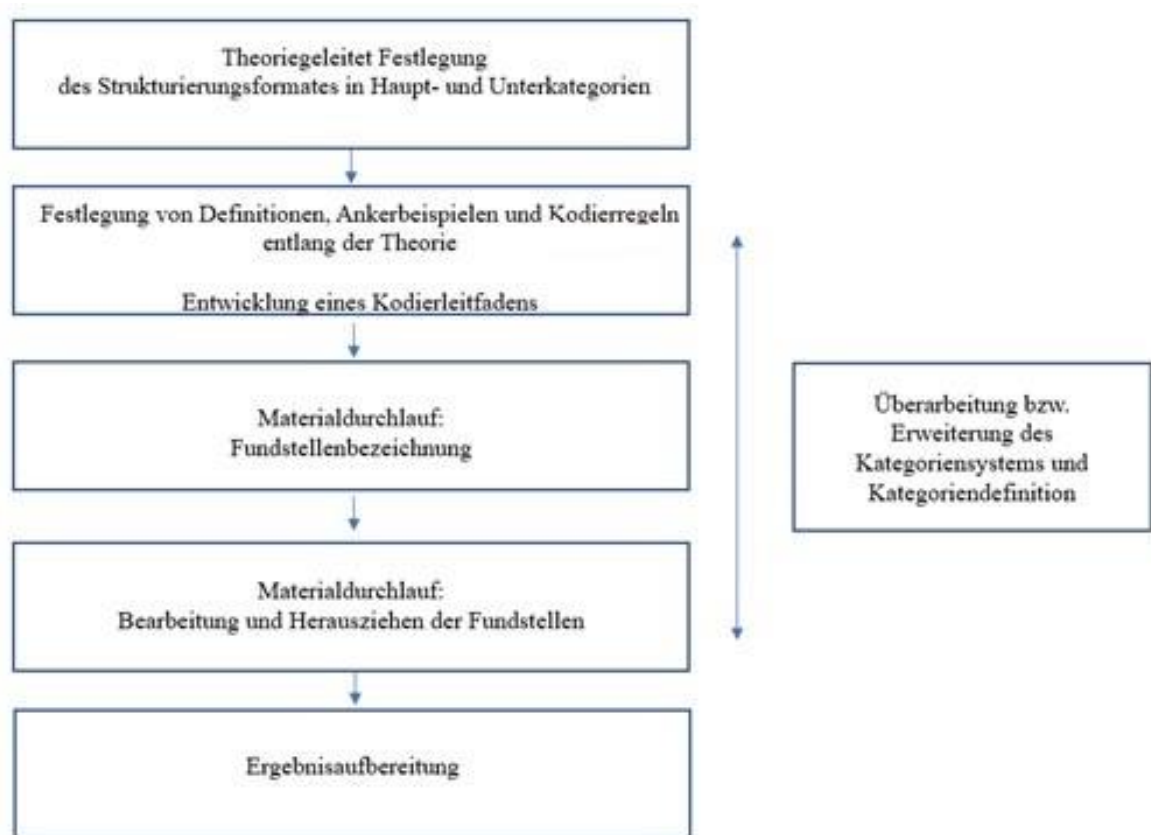
- 1) Das Ziel der *Zusammenfassung* richtet sich auf die Reduktion des Materials, damit eine eindeutige Struktur des untersuchten Textes entsteht.
- 2) Mit der *Explikation* wird beabsichtigt spezifische Textpassagen zu erklären. Dafür wird weiteres Material hinzugezogen.
- 3) Die *Strukturierung* legt den Fokus darauf, relevante Faktoren aus den Textdaten zu durchsieben. Dies erfolgt unter den im Vorhinein bestimmten Gesichtspunkten.

Im Vordergrund der vorliegenden Arbeit stehen die inhaltlichen Interviewaussagen zu den eingesetzten Kommunikationsmaßnahmen, sodass sich das strukturierende Verfahren im Sinne des Forschungszweckes am besten eignet.

Anhand der kategorienbasierten Auswertung werden Textpassagen thematisch entlang der jeweiligen Kategorien geordnet. Dabei sollen Kategorien dazu dienen, dem Text eine Struktur bzw. Systematik zu verleihen, um Analysen zu ermöglichen. Eine Kategorie wird oftmals als *Code* beschrieben und die Zuordnung der Inhalte demzufolge als *codieren* (vgl. Kuckartz, 2007, S. 73). Die Kategorien können entweder im deduktiven oder induktiven Verfahren gebildet werden. Im Gegensatz zur induktiven Vorgehensweise werden beim deduktiven Verfahren Unterkategorien aus den theoretischen Grundlagen und entlang der Forschungsfrage gebildet und nicht aus dem Text selbst. Dieses Verfahren ist geeignet, wenn Informationen zu dem Forschungsthema bereits verfügbar sind, nicht alle Aussagen codiert werden müssen, sondern nur bestimmte Aspekte relevant sind und letztendlich, wenn die Fragestellung es erlaubt, die Kategorien direkt abzuleiten (vgl. Kuckartz, Ebert, Rädiker, & Stefer, 2009, S. 77-80). Ausgehend von diesen Argumenten und der theoretischen Einführung in

Kapitel 2 wurde in dieser Arbeit auf das deduktive Verfahren zurückgegriffen. Die Flexibilität dieser Auswertungsmethode soll jedoch nicht zu kurz kommen. So, wird das Kategoriensystem während des gesamten Prozesses weiter ausgebaut, falls sich aus den Interviews neue Gesichtspunkte ergeben, die keiner bestehenden Kategorie zugeordnet werden können (vgl. Mayring, 2016, S. 118). Die einzelnen Arbeitsschritte lassen sich folgendermaßen abbilden:

Abbildung 8 Ablaufmodell der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2010)

7 Operationalisierung

Welche Kommunikationsmaßnahmen während der Krisen notwendig waren soll insofern messbar gemacht werden, als dass ermittelt werden soll, ob und wie sich die Kommunikation in der Krise verändert hat. Inwieweit schneller als gewöhnlich oder intensiver kommuniziert wurde sind Hinweise dafür. Ausschlaggebend ist, welche Bedürfnisse die verschiedenen Stakeholder gestellt haben und wie man diese versucht hat zu erfüllen. Als Maßstab dafür soll konkretisiert werden, ob lediglich die notwendigen Informationen bzw. verpflichtenden Ad-Hoc-Meldungen veröffentlicht worden sind, anlassbezogen auf Nachfrage der Öffentlichkeit kommuniziert wurde oder ob darüber hinaus proaktive Kommunikationsmaßnahmen getroffen worden sind und in welcher Form dies geschehen ist. Dafür sollen unter anderem Interviews, persönliche Videobotschaften, verstärkte Social-Media Präsenz oder ausgeweitete Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme als messbare Anhaltspunkte verwendet werden. In Bezug auf das Verhältnis zwischen PR und IR müssen zunächst die Überschneidungen dieser beiden Bereiche festgestellt werden. Um dieses Ausmaß messbar zu machen, soll präzisiert werden, ob PR und IR überhaupt Gemeinsamkeiten aufweisen oder inwiefern sie sich voneinander abgrenzen. Vor dem Hintergrund soll ebenso untersucht werden, wie PR und IR in dem jeweiligen Unternehmen organisatorisch verankert sind. Übliche Konstellationen wie die integrierte Kommunikationsabteilung, IR als Teilbereich von Controlling & Finance oder als eigenständige Abteilungen werden erfragt. Um herauszufinden, wie sich die Krise auf das Verhältnis ausgewirkt hat, muss zunächst erfahren werden, wie die Beziehung der beiden Bereiche davor ausgesehen hat. Vergleichbare Kommunikationsrichtlinien, Forderungen der Stakeholder, ergänzende Strategieelemente und überlappende Zielvorgaben sollen hierbei als messbare Anzeichen berücksichtigt werden. Im Hinblick auf die Chancen, die sich durch eine organisatorische Verschmelzung von PR und IR ergeben würden, soll die verstärkende Wirkung auf ein einheitliches Unternehmensbild sowie Kommunikationslinie einbezogen werden. Die Unterschiede und Abgrenzungen zwischen PR und IR sind für die laufenden Herausforderungen entscheidend. Die einzelnen Stakeholdergruppen mit den damit einhergehenden abweichenden Kommunikationsbedürfnisse und Instrumenten sowie Compliance-Richtlinien sind wesentliche Indikatoren.

8 Auswertung der Ergebnisse

Die nächsten Abschnitte umfassen die Ergebnisse aus den Experteninterviews. Diese werden codiert, zusammengefasst und interpretiert. Zunächst wird die jeweilige Kodierregel kurz dargelegt, woraufhin jedes einzelne Interview analysiert wird und mit einer Zusammenfassung der Kategorie endet. An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass Wiederholungen vermieden worden sind und lediglich Aussagen, die relevant für diese Arbeit waren, in die Ergebnisauswertung miteingeflossen sind.

Kategorie 1.1. Auswirkungen der Corona-Krise auf das Unternehmen

Kodierregel: Es werden die unterschiedlichen Folgen und Herausforderungen für die Unternehmen, die sich im Zuge der Corona-Krise ergeben haben, in dieser Kategorie berücksichtigt.

S IMMO AG

Die offensichtlichste Auswirkung traf die Mieter aus dem Gewerbe- und Bürosegment. Dazu war die Rechtslage vollkommen ungewiss, sodass sich die Frage gestellt hat, ob die Miete gezahlt werden muss oder nicht. Wirtschaftliche Einbrüche konnten vor allem bei den Hotels und dem Gewerbesegment verzeichnet werden. Die Auswirkungen der international unterschiedlichen Regelungen waren ebenfalls sichtbar. Darüber hinaus stand das Unternehmen beim ersten Lockdown kurz vor der Veröffentlichung der Jahresergebnisse, sodass eine rasche interne Umstellung gefordert war.

Flughafen Wien AG

Grundsätzlich waren und sind nach wie vor die Auswirkungen sehr weitreichend. So ist der Flughafen einerseits als Betrieb und andererseits als wichtiger Verkehrsknotenpunkt betroffen. Auf Grund der Landeverbote aus zahlreichen Ländern und strikten Reisebeschränkungen wurde der Betrieb drastisch minimiert. Zudem musste der operative Ablauf den Vorgaben des Gesundheitsministeriums angepasst werden. Dazu zählten unter anderem die verhängte Maskenpflicht, Abstandsregel, aber auch die Einhaltung und Kontrolle der Einreiseregulungen. Abgesehen davon stellte sich die Schwierigkeit, Mitarbeiter/-innen aus dem operativen Bereich auf Home-Office umzustellen. Mit anderen Worten: *„Unser Betrieb ist sehr komplex und verschiedene Elemente müssen zusammenkommen, denn ein Flughafen funktioniert, wie ein Uhrwerk, wo man viele einzelne Bausteine hat, die miteinander arbeiten müssen“* (vgl. Interview Flughafen Wien AG, Z.266-268).

Palfinger AG

Die ersten Produktionswerke mussten in China geschlossen werden und im weiteren Verlauf dann auch in Europa. So waren im ersten Lockdown (März 2020) die Werke bis zu zwei Wochen nicht in Betrieb und wurden erst langsam wieder hochgefahren. Selbstverständlich war dies – im Vergleich zum Rekordjahr 2019 – in den Geschäftszahlen 2020 eindeutig sichtbar. Außerdem mussten die Produktionsstätten Corona-konform ausgestattet werden, sodass das Infektionsrisiko möglichst niedrig gehalten werden kann.

BAWAG Group AG

Die bemerkbarste Auswirkung lässt sich auf die herausfordernde Koordinierung der Filialen zurückführen, die sich nach den Vorgaben orientieren musste. Organisatorisch musste daher sichergestellt werden, dass die Filialen besetzt sind, jedoch die Gefahr vor einer Ansteckung gering gehalten wird. Auf der geschäftlichen Ebene hat man die von der Bundesregierung gestellten Hilfspakete begrüßt, da man mit der enormen Unsicherheit der Kundschaft konfrontiert war, die unter anderem durch Corona in eine andere finanzielle Lage gekommen ist und man ihnen somit durch Kreditstundungen entgegenkommen konnte. Nennenswert ist auch das veränderte mediale Umfeld, das nahezu keine Wirtschaftsberichterstattung zugelassen hat und somit im Schatten der Pandemie stand.

UBM Development AG

Als Immobilienentwickler war die UBM mit enormen Auswirkungen konfrontiert – auch mit dem Hintergrund, dass sie vor Corona als führender Hotelentwickler Europas aufgetreten ist. Die Gesellschaft kam somit in die Situation, ihr Geschäftsmodell zu hinterfragen, um der heranwachsenden Skepsis seitens des Kapitalmarktes entgegenzuwirken. Zu Beginn der Krise stand der Markt still, es wurden keine Verkäufe getätigt, Finanzierungen waren schwierig, da es zu riskant erschien.

Branchenunabhängig waren die Auswirkungen spürbar, jedoch in einem spezifischen Ausmaß. Es lässt sich feststellen, dass sowohl die geschäftliche Entwicklung beeinträchtigt wurde als auch die internen Betriebsabläufe in kürzester Zeit angepasst werden mussten.

Kategorie 1.2. Steuernde Kommunikationsmaßnahmen

Kodierregel: Diese Kategorie umfasst sämtliche Kommunikationsaktivitäten, die eingesetzt worden sind, um die externen Stakeholder durch die Krise zu lenken. Demnach sind nur

Maßnahmen inbegriffen, die abgesehen von der üblichen Kommunikation, umgesetzt worden sind. Ebenso werden die verwendeten Kommunikationsmittel dargelegt.

S IMMO AG

In der Kommunikation habe man mit den ersten Schritten versucht, Verantwortungsbewusstsein zu zeigen. Dazu wurde ein Beitrag mit dem Satz „Wir bleiben zu Hause“ auf LinkedIn veröffentlicht. Grundsätzlich hat sich LinkedIn als Kommunikationskanal bewährt, um in Kontakt zu bleiben. Wagerer begründet dies mit der Annahme, dass diese Kanäle während der Pandemie auch stärker genutzt wurden. *„Die Entscheidung war nicht Covid-abhängig, aber der Zeitpunkt war goldrichtig und hat uns sicher gutgetan. Wir haben es dann entsprechend intensiviert“* (vgl. Interview S IMMO, Z. 361-362). Damit die Mieter über die eingangs erwähnte unklare Mietsituation aufgeklärt werden konnten, wurde ein Brief an alle versandt. Es wurde viel Mühe investiert, um die Kommunikation mit den externen Stakeholdern aufrechtzuerhalten, indem sowohl Pressekonferenzen als auch Investoren-Termine virtuell angeboten worden sind. So wurde auch der Kontakt zum IR-Team intensiviert. *„Wir hatten schon immer eine Aktionärshotline und die hat dann halt an Bedeutung gewonnen“* (vgl. Interview S IMMO, 327-328). Wagerer erklärt, dass abgesehen von den verpflichtenden Mitteilungen versucht worden ist, einen konstanten Newsflow auf dem Kapitalmarkt zu erzeugen. So wurden vor allem gelockerte Maßnahmen, die das Kerngeschäft betreffen, kommuniziert, wie beispielsweise die Wiedereröffnung der Shopping-Zentren in Bukarest. Darüber hinaus sollte gleichzeitig signalisiert werden, dass durchaus ein Bewusstsein über das Krisenausmaß herrsche, die Gesellschaft das Tagesgeschäft aber nicht vernachlässigt.

Flughafen Wien AG

Laut Kleemann ging die Kommunikation in zwei grundlegende Richtungen. Dabei hatte die Information an den Kapitalmarkt Vorrang, sodass eine Gewinnwarnung ausgesprochen werden musste. Es war wichtig, eine Einschätzung zu veröffentlichen, um das Ausmaß der Krise darzulegen und den Investierenden einen Überblick zu geben. Damit war der Flughafen schnell in der Ad-Hoc-Pflicht. Nach Kleemann wurde der Kapitalmarkt durch diese Pflichtmitteilungen und der Quartalsberichterstattung mit ausreichend Informationen versorgt. Ferner war es notwendig, die betrieblichen Unsicherheiten zu adressieren. Dazu musste eindeutig kommuniziert werden, wie es auf der operativen Seite aussieht, um Passagiere wissen zu lassen, wie sich die Reisebedingungen geändert haben. Er betont, dass nach wie vor noch

laufend dazu kommuniziert wird. Es wurde vorwiegend über die Website und Pressemitteilungen berichtet.

Palfinger AG

Es wurde rasch erkannt, dass das zweite Quartal 2020 gravierend betroffen sein wird, sodass eine Gewinnwarnung ad-hoc gemeldet wurde. Im weiteren Verlauf hat sich die Lage jedoch verbessert und positive Gewinnwarnungen wurden dementsprechend veröffentlicht. Im Zuge der üblichen Pressemeldungen zu den Quartalsergebnissen wurde verstärkt zur Krise kommuniziert, wobei auch berücksichtigt wurde zu erklären, wie ein sicheres Arbeitsumfeld geschaffen wurde. Darüber hinaus wurden keine proaktiven Kommunikationsmaßnahmen ergriffen, die aus Sicht von Herrn Roither allerdings auch nicht notwendig waren.

Erwähnenswert ist ebenso, dass eine Corona-Taskforce gegründet wurde, die alle Kernbereiche, unter anderem auch die Kommunikationsabteilung, umfasst hat.

BAWAG Group AG

Das Bankinstitut hat viel Wert auf einen engen Austausch mit den relevanten Behörden, wie der Wirtschaftskammer, die Mitbewerber, Gesundheitsbehörde oder andere Verbände gelegt und diesen auch proaktiv aufrechterhalten. Zu Beginn der Pandemie wurden ausführliche Informationen für die Kundschaft auf der Webseite bereitgestellt, wo ebenso eine große Sektion für Fragen und Antworten vorzufinden war. Dazu wurde auf der Kommunikationsseite sorgfältig durchdacht, welche Informationen und Unterlagen für die Kundschaft relevant sind. Daneben wurden die Social-Media-Kanäle betreut, Inserate geschaltet, während gleichzeitig zahlreiche Medienanfragen beantwortet werden mussten. Demnach wurden verschiedene Kanäle verwendet, um den Informationsbedarf im Rahmen der Möglichkeiten weitestgehend zu erfüllen. Darüber hinaus wurde versucht, Zuversicht zu signalisieren, um zu verdeutlichen, dass man als Bank verantwortungsbewusst handelt und branchenübergreifend intensiv zusammenarbeitet. In die Richtung des Kapitalmarktes wurde eine Reaktion auf den Bericht der Europäischen Zentralbank (EZB) gemeldet, der Bonusverzicht des Vorstands und dass die Ziele für das Jahr 2020 zurückgenommen werden. Zusammengefasst sagt Herr Rapolter: *„Da gab es wirklich auf allen Ebenen sehr viel Kommunikation und Richtung Stakeholder wurde sehr weit kommuniziert“* (vgl. Interview BAWAG, Z. 1063-1064) und erklärt weiter *„Bei viel Verunsicherung ist es immer wichtig, dass man hier möglichst breitflächig kommuniziert“* (vgl. Interview BAWAG, Z. 1088).

UBM Development AG

In einem ersten Schritt wurde eine Analyse, die Stärken und Schwächen der UBM in der Krise bestimmt, durchgeführt. Im Anschluss wurde diese proaktiv den Investierenden sowie ausgewählten Medien zugeschickt mit dem Angebot, ein Gespräch direkt mit dem Vorstand zu führen, um diese Analyse im Detail zu erläutern. *„Das wurde auch sehr gut angenommen und sehr positiv gesehen, dass man es überhaupt anbietet – das Signal war schon gut“*, kommentiert Vay die Maßnahme (vgl. Interview UBM, Z. 552-554). Vielmehr wurden zahlreiche Telefonate mit Investoren geführt, um sie direkt zu informieren, auch wenn man zu dem Zeitpunkt nicht jede Frage konkret beantworten konnte, so betont Vay dennoch: *„[...] natürlich wussten wir noch nicht auf alles Antworten, wie wir uns weiter ausrichten, aber wir haben schon ganz klar dargelegt, wie unsere Position und was unser Status Quo in der jetzigen Krise ist“* (vgl. Interview UBM, Z. 559-560). Um die Geschäftspartner zu informieren, wurde ebenfalls die Analyse verwendet, indem die Projektmanager der einzelnen Immobilienprojekte bilateral mit ihren Partnern, wie Baufirmen, Betreiber oder potenziellen Käufern, gesprochen haben. Dieser direkte Zugang wurde einerseits gewählt, um die Bandbreite der zugehörigen Stakeholdergruppen abzudecken und andererseits aus dem Grund, dass die einzelnen Projektmanager mit den individuellen Anforderungen vertraut sind. Darüber hinaus wurde eine Liquiditätsplanung (basierend auf der Annahme eines Worst-Case-Szenarios) veröffentlicht mit dem Ziel, Transparenz zu signalisieren und Vertrauen zu bilden. Auch wenn die Gesellschaft nicht von einem finanziellen Ruin bedroht war, unterstreicht die Kommunikationsverantwortliche, dass es dennoch wichtig war, genau das zu vermitteln und damit der herrschenden Unsicherheit entgegenzusteuern. Kurzum: Es wurden Maßnahmen, die primär für den Kapitalmarkt ausgelegt waren in die Breite gestreut, um weitestgehend allen Bedürfnissen gerecht zu werden.

Es wurden vielfältige Kommunikationsmaßnahmen eingesetzt mit dem Ziel, die Stakeholder laufend zu informieren und Unsicherheiten zu adressieren.

Kategorie 1.3. Thematische Schwerpunkte

Kodierregel: Welche Informationen von den externen Stakeholdern primär gefordert wurden und worauf besonderen Wert gelegt wurde, ist in dieser Kategorie enthalten.

S IMMO AG

Das Interesse an dem hitzigen Thema rund um die Diskussion der Dividendenauszahlung und Staatshilfen hat zu vermehrten Anfragen geführt. Wagerer unterstreicht, dass in der Kommunikation stets Wert daraufgelegt wurde, dass für ein sicheres Arbeitsumfeld gesorgt wurde, es keine Kurzarbeit oder Kündigungen bei der S IMMO gibt. Dies würde auch den Unternehmenswerten entsprechen und sollte daher nochmal explizit betont werden. Diese Botschaften haben sich nicht nur an die „klassischen“ Stakeholder gerichtet, sondern auch an Non Governmental-Organizations (NGOs), die sich diesem Gebiet widmen und an die „gewöhnliche/-n“ Kleinanleger/-in.

Flughafen Wien AG

Die inhaltlichen Schwerpunkte haben sich durch die behördlichen Auflagen im Rahmen der Virusbekämpfung ergeben und vor allem wie diese am Standort umgesetzt werden. Von der journalistischen Seite hat man sich auf das Operative fokussiert, und zwar, wie der Flughafen seinen Teil zur Virusbekämpfung beiträgt. Die finanziellen Auswirkungen wurden nicht umfassend thematisiert. Kleemann begründet dies mit folgender Aussage: *„Dass das Unternehmen in einer wirtschaftlichen Krise steckt, war jedem bewusst, aber so wie dem Flughafen ist es den Medien auch bewusst, dass der so als Unternehmen existieren wird, weil den Flughafen wird es immer brauchen“* (vgl. Interview Flughafen Wien, Z. 126-128). Im Zuge des wiederhochgefahrenen Flugbetriebes geht es aktuell darum, eine Perspektive durch Medienarbeit zu schaffen. Dennoch betont Kleemann, dass in der zeitlichen Abfolge die wirtschaftliche Einschätzung für die Investierenden und Analysten Priorität hatte.

Palfinger AG

Die Palfinger Gruppe wurde von einer Cyber-Attacke im Januar 2021 angegriffen, die den ganzen Betrieb in Europa lahmgelegt hat. Neben Corona stand zu dem Zeitpunkt die Cyber-Krise im Mittelpunkt. Roither erklärt, dass es zu dem Zeitpunkt besonders schwer war, den Stakeholdern eine Richtung anzugeben. Zuvor stieß die Dividendenausschüttung auf großes Interesse. So hat die Gesellschaft bekannt gegeben, dass die Hälfte der Dividende ausgezahlt wird, was hingegen zahlreiche Fragen von Medien herbeigeführt hat. Der Beschluss wurde sowohl von den Investoren als auch von der Presse gut aufgefasst und begrüßt, dass die Dividende nicht ganz gestrichen wurde, da sie sich auf das Rekordjahr 2019 bezieht. Vielmehr war es eine Vorsichtsmaßnahme, die auch als solche transparent dargestellt wurde.

BAWAG Group AG

Der mediale Fokus bezog sich in den ersten Monaten auf die Fragen, wie mit dem Kundenkreis umgegangen wird. Vorrangig ging es darum, Perspektiven im Falle einer plötzlichen Arbeitslosigkeit oder Kurzarbeit zu schaffen und die konkreten Lösungen zu vermitteln. Außerdem wurde verstärkt danach gefragt, wie das Bankinstitut die zukünftige Entwicklung einschätzt. An dieser Stelle zieht der Kommunikationsverantwortliche Parallelen zur Finanzkrise 2008.

UBM Development AG

Auch bei der UBM stachen zwei wesentliche Themen heraus. Zum einen ging es um das zukünftige Geschäftsmodell und zum anderen musste eindeutig kommuniziert werden, wie es um die Liquidität steht, da die UBM Emittent von zahlreichen Anleihen ist. Es war unausweichlich sich anhand der verfügbaren Information zu äußern und man konnte diesbezüglich auf Verständnis hoffen. *„Ich musste feinfühlig sein, um zu erkennen, was die Themen sind, die man adressieren muss. Wir haben aber gesagt, proaktiv alle Themen offen zu kommunizieren“* (vgl. Interview UBM, Z. 617-619).

Die Debatte rund um die Dividendenausschüttung war lediglich für zwei der fünf Gesellschaften ein thematischer Schwerpunkt. Vorrangig waren die wirtschaftlichen Konsequenzen sowie die Einschätzung der zukünftigen Entwicklungen. Außerdem wurde ein zukunftsorientierter Ton eingeschlagen, indem sich zu Perspektiven nach der Krise geäußert wurde. Bei der Palfinger Gruppe rückte die Cyber-Krise in den Vordergrund.

Kategorie 1.4. Veränderungen in der Kommunikation

In dieser Kategorie werden die verschiedenen Ausprägungen zusammengefasst, die Hinweise auf beobachtbare Entwicklungen in der Kommunikation während der Krisenzeit geben.

S IMMO AG

Ein Unterschied, der sich herauskristallisiert hat, ist, dass in der Kommunikation mehr auf Solidarität und das Persönliche gesetzt wurde, da man sich in der gleichen Ausnahmesituation befindet. Laut Wagerer sei es wichtig, diese Solidarität beizubehalten und sich damit eindeutig zu positionieren – auch im Hinblick auf die Kommunikation mit den Mietern. Die Krise hat die Kommunikationsgeschwindigkeit nicht bewegt, da als börsennotiertes

Unternehmen ohnehin alles zeitnah erfolgen muss. Sie merkt allerdings an, dass die Botschaften wohlmöglich schneller bei den Empfängern ankamen. Die Intensität hat sich entlang des Pandemieverlaufs reduziert.

Flughafen Wien AG

„Die Geschwindigkeit in der Krisensituation war keine andere als in anderen Krisensituationen auch“ (vgl. Interview Flughafen Wien, Z. 97-98). Somit hat sich aus Kleemanns Sicht wenig am Kommunikationstempo geändert. Er hat jedoch die Massivität der Krise betont, wodurch die Kommunikationsintensität erheblich in die Höhe getrieben wurde. Vielmehr haben die Unsicherheit und die nahezu „Perspektivlosigkeit“ die Kommunikation geprägt, da man im Vergleich zu anderen operativen Krisen nicht abschätzen konnte, wann die Pandemie überstanden werden kann.

Palfinger AG

Großartige Veränderungen konnten nicht beobachtet werden bzw. waren keine Änderungen erforderlich. So wurde bereits in der Vergangenheit stark auf Nachhaltigkeit und die Mitarbeiter/-innen gesetzt, die als Multiplikatoren des Unternehmens nach außen agieren.

BAWAG Group AG

In der Krisenkommunikation wurde verstärkt auf die soziale Komponente eingegangen, indem unter anderem kommuniziert wurde, dass der Vorstand auf seinen Bonus verzichtet und das Personal hingegen eine Bonuszahlung erhält. So war die Kommunikation im Vergleich zum Vorkrisenniveau allgemein viel breitflächiger und intensiver. Es habe sich zwar eine erhöhte Nutzung der digitalen Kanäle und damit einhergehende verstärkte Interaktion mit dem Kundenkreis herauskristallisiert, das jedoch nicht unbedingt auf Corona zurückzuführen ist, sondern lediglich dadurch vorangetrieben wurde.

UBM Development AG

Da die UBM sehr viel Wert auf den persönlichen Austausch legt, war das Umschwenken auf digitale Kanäle die größte Veränderung. In Ausnahmesituationen ist es üblich, schneller zu kommunizieren – das galt auch beim Ausbruch der Pandemie. Die strategische Neuausrichtung, die sich im Verlauf der Krise ergeben hat, hat infolgedessen ebenso die Kernbotschaften formiert. Demnach wurde vermehrt zu der Ökologisierung der Gebäude und der dazugehörigen Technologien kommuniziert. Es gab zwar keinen drastischen Richtungswechsel, da diese Faktoren auch vor Corona bedeutsam waren, aber der Fokus hat sich geändert.

Es wurde ersichtlich, dass durchaus intensiver und weitreichender kommuniziert wurde, jedoch nicht unbedingt schneller. Der verstärkte Fokus auf Solidarität und eine adaptierte Unternehmensstrategie wurden als thematische Umstellungen genannt.

Kategorie 1.5. Auswirkungen der Krise auf das Verhältnis von PR und IR

Kodierregel: Diese Kategorie beinhaltet jegliche Auswirkungen der Corona-Krise auf die Relation zwischen PR und IR. Die Situation vor Corona dient daher als vergleichbarer Maßstab.

S IMMO AG

Die Effektivität der engen Zusammenarbeit wurde durch die Krise sichtbar. Vielmehr hat es dazu geführt, dass beide Bereiche den Sinn der Verschmelzung anerkennen. Mit anderen Worten: *„Ich glaube, dass es gerade in der Krise klar geworden ist, wie sehr wir davon profitieren, dass wir kooperieren und wie sehr wir auch davon profitieren, dass all diese Prozesse laufen und wir sie nicht neu erfinden mussten und dann auch noch aus dem Home-Office heraus“* (vgl. Interview S IMMO, Z. 471-473).

Flughafen Wien AG

Die enge Zusammenarbeit zwischen IR und PR hat sich in der Krise bewahrheitet. So waren *„Informationen, die hier vor allem in Richtung Kapitalmarkt kommuniziert werden, sehr essenziell für die weitere Entwicklung des Unternehmens sind und damit auch journalistisch hochrelevant“* (vgl. Interview Flughafen, Z. 245-247). Es wird erläutert, dass sich die Interpretation von Journalisten und Analysten unterscheidet. Vielmehr werden die veröffentlichten Informationen unterschiedlich in Relation gestellt. Ein Journalist lässt beispielsweise zusätzliche Botschaften miteinfließen, die für einen Investierenden bedeutungslos sind. Kleeemann betont daher, wie essenziell ein konsistenter Informationsfluss ist, der wenig Spielraum für Missinterpretationen zulässt.

Palfinger AG

Seit einem Jahr sind IR und PR organisatorisch getrennt voneinander. In Verbindung damit erwähnt Roither, dass in der Krise IR und die Unternehmenskommunikation wieder in einem Team gearbeitet haben, was sehr gut funktioniert hat. Es werden keine Auswirkungen genannt.

BAWAG Group AG

Abgesehen von der physischen Trennung, gab es keine größeren Auswirkungen. Man hat die Zusammenarbeit fortgesetzt und sich bei Kommunikationsanlässen eng abgestimmt.

UBM Development AG

Auf Grund der kleinen Abteilung sei es schwierig zu beurteilen, inwiefern die Krise das Verhältnis beeinflusst hat. Der Schulterschluss hat sich in den Krisenmonaten als Vorteil erwiesen, Abstimmungen waren noch intensiver, um stets die ‚One Voice Policy‘ einzuhalten.

Es wurden keine nennenswerten Veränderungen genannt. Vielmehr hat sich herausgestellt, dass sich die enge Zusammenarbeit in der Krise bewahrheitet hat – sowohl bei einer getrennten als auch integrierten Abteilungsform.

Kategorie 1.6. Chancen durch eine organisatorische Verschmelzung von PR und IR

Kodierregel: Welche Möglichkeiten sich den Konzernen bei einer integrierten Abteilung bieten, wird in dieser Kategorie zusammengefasst.

S IMMO AG

Wagerer vertritt den Standpunkt, dass die Einteilung der Zielgruppen überholt ist und man durch die organisatorische Verschmelzung einen konsistenten Kommunikationsfluss erzeugen kann, indem die Botschaft in den Vordergrund gestellt wird, ohne dass die Kanäle oder die Adressanten getrennt behandelt werden. Als Beispiel dafür nennt sie Twitter, was anfangs primär für die Medienschaffenden bestimmt war, aber niemand ausschließen kann, dass kein/-e Investor/-in mitliest. Gleichzeitig stärkt man dadurch die Glaubwürdigkeit und Transparenz, was sich wiederum – allerdings schwer messbar – auf den Aktienkurs auswirkt.

Flughafen Wien AG

Kleemann vertritt die Position, dass es sich bei IR um eine „Kommunikationsaufgabe“ handelt. Er hebt hervor, dass der Dialog mit den Eigentümern der Gesellschaft hochrelevant ist und dementsprechend mit derselben Kommunikationsexpertise betreut werden muss, wie andere Zielgruppen. Ein wesentliches Argument ist, dass die Bilanz als Momentaufnahme nicht ausreichend für die IR-Community ist. Begründet wird dies, indem gesagt wird, dass sich die Investmentstory aus der strategischen Richtung und Unternehmensgeschichte zusammensetzt, was in weiterer Folge wesentlich für Investitionsentscheidungen ist.

Palfinger AG

Mit der Aussage ‚One Company, One Voice‘ argumentiert Roither, dass durch diese Konstellation ein konsistentes Außenbild hergestellt werden kann, wohingegen Abweichungen auftreten können, sobald sich mehrere Abteilungen extern äußern. In Verbindung damit ist es erwähnenswert, dass zwischen den Quartalsveröffentlichungen auch Newsletter verschickt werden. Diese umfassen sowohl finanzspezifische Themen als auch Neuigkeiten, die dem PR-Bereich zugeordnet werden können. Es wurde durchaus bemerkt, dass es auf hohes Interesse seitens der Investoren trifft.

BAWAG Group AG

Wie oben erwähnt sind PR und IR in der BAWAG Group getrennte Abteilungen, was eindeutig von dem befragten Kommunikationsexperten befürwortet wird und daher die Chancen wenig zur Sprache kamen. Er vertritt aber den Standpunkt, dass es nicht von der Organisationsstruktur abhängt, sondern von den handelnden Personen. Gleichzeitig betont er, dass die integrierte Konstellation genauso gut funktionieren kann, wenn beide Bereiche sehr vertraut mit den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen sind und gut zusammenarbeiten können.

UBM Development AG

Vay ist grundsätzlich davon überzeugt, dass die integrierte Konstellation sehr gut ist. Dies sei allerdings von der Unternehmensgröße- und komplexität abhängig sowie von den handelnden Personen. Durch die enge Verknüpfung kann man die ‚One Voice Policy‘ konsequent umsetzen, die insbesondere in unsicheren Zeiten an Bedeutung gewinnt. So beschreibt sie weiter, dass eine eng verzahnte Abstimmung auch bei getrennten Organisationsformen unabdingbar ist. Als wesentlichen Grund dafür nennt sie Social-Media, wo ohnehin alles miteinander verknüpft ist.

Erhöhte Transparenz, Glaubwürdigkeit und eine Förderung der ‚One-Voice-Policy‘ waren die beschriebenen Stichwörter in Verbindung mit den möglichen Chancen. Es wird lediglich bei der BAWAG Group an einer getrennten Konstellation festgehalten.

Kategorie 1.7. Laufende Herausforderungen bei einer integrierten Organisationsform

Kodierregel: Die Kategorie bezieht sich auf die beschriebene Herausforderung durch die Eingliederung von IR in die Unternehmenskommunikation.

S IMMO AG

Der kontinuierliche Abstimmungsbedarf wird als herausfordernd eingestuft. Sie erläutert jedoch, dass die Prozesse einmalig verankert werden müssen, was durchaus zeitintensiv ist, aber sich langfristig positiv auf die Effizienz auswirkt. Selbstverständlich müssen die Compliance Regularien ebenso bei PR-Meldungen eingehalten werden und repräsentieren daher keine laufende Schwierigkeit. Durch eine konsistente Kommunikation, die zwar abgestimmt werden muss, vermeidet man jegliche Verstöße, Intransparenz oder undurchsichtige Botschaften.

Flughafen Wien AG

Betont wird, dass es sich durchaus um zwei verschiedene Zielgruppen handelt, die jedoch mit gleichlautenden Botschaften adressiert werden müssen. Die „zwangsläufige“ Separierung, die sich aus dem abweichenden Informationsbedürfnis und dem rechtlichen Kontext ergibt, stellt eine wesentliche Herausforderung dar. Vielmehr müssen die Zielgruppen einzeln gewichtet werden, um den Ansprüchen gerecht werden zu können, während man bemüht sein muss, sich auf der gleichen Kommunikationslinie zu bewegen. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Zielgruppen Themen anders einstufen. Als Beispiel nennt Kleemann die Abschaffung der Kurzstreckenflüge: Die Reaktion des Kapitalmarkts ist, dass die Konsequenzen auf betriebswirtschaftlicher Ebene berechnet werden. Die Medien sind hingegen ihren spezifischen Besonderheiten unterlegen. In dem Zusammenhang wird beschrieben, dass die verschiedenen Treiber durch eine andere Dynamik gesteuert werden. Dabei stellt sich die Schwierigkeit, dem Tempo des börsenkursgetriebenen Marktes und dem des aufmerksamkeitsgetriebenen medialen Umfelds zu folgen.

Palfinger AG

„Tatsache ist, dass es natürlich in einem Unternehmen, das ein großes Produktportfolio hat, sehr schwierig ist, den gesamten Überblick zu behalten. Diese Spezialisierung auf Finanzkommunikation, was die Investoren und Analysten von uns hören wollen, macht da schon Sinn“ (vgl. Interview Palfinger, Z. 905-908). Demnach sei es bei einer bestimmten Unternehmensgröße schwierig, einen ganzheitlichen Einblick zu bewahren. Außerdem müsse entsprechend der rechtlichen Vorgaben, der Insiderkreis so klein wie möglich gehalten werden, sodass das Kommunikationsteam nicht direkt eingebunden werden darf. Compliance sei prinzipiell ein wesentlicher Anhaltspunkt. Gleichzeitig können die unterschiedlichen

Stakeholder nicht mit einer Informationsquelle bedient werden, da die Interessen abweichen und man auf die Spezifika eingehen muss.

BAWAG Group AG

Ein Kernproblem würde sich nach Rapolter herausstellen, wenn man die gleichen Inhalte an beide Zielgruppen schickt und somit nicht ausreichend auf die unterschiedlichen Bedürfnisse eingeht. Er ist der Meinung, dass es nicht von der Organisationsstruktur abhängt, sondern wenn Entscheidungsträger/-innen eine Stakeholdergruppe bevorzugen oder Themen vermischen. In Anlehnung daran beschreibt er weiter, dass die Dialoggruppen ganz andere Anforderungen stellen. Darüber hinaus müssen sich die handelnden Personen kontinuierlich abstimmen. Bei konkreten Anlässen wie zum Beispiel bei der Environment, Social und Governance (ESG)-Thematik, ist es dennoch sinnvoll, sich eng abzustimmen.

UBM Development AG

Compliance ist als keine großartige Herausforderung einzustufen, da die PR einer Aktiengesellschaft ohnehin auf die Vorgaben achten muss. Hingegen sei es nur vorteilhaft, wenn man einen holistischen Zugang verfolgt und sich eng abstimmt. Schwierig ist es jedoch, dass die beiden Zielgruppen gleichermaßen bedient werden und eine ausgewogene Ressourcenverteilung erfolgt. Dies sei gerade in Krisenzeiten besonders schwierig.

Als herausfordernd werden die unterschiedlichen Bedürfnisse der Anspruchsgruppen genannt und die notwendige Abstimmung, die laufend erfolgen muss. Ebenso schwierig sei es, die beiden Zielgruppen gleichermaßen zu betreuen, ohne dabei zu riskieren, sich auf eine Teilöffentlichkeit stärker zu konzentrieren.

9 Beantwortung der Forschungsfragen und Herleitung der Hypothesen

FF I: Welche Kommunikationsmaßnahmen mussten österreichische Aktiengesellschaften während der COVID-19-Krise ergreifen, um ihre Stakeholder durch die Krise zu steuern?

Den Befragten wurde zunächst die Frage gestellt, mit welchen Auswirkungen ihr Unternehmen konfrontiert war. Die weitreichenden Antworten verdeutlichten die Besonderheit dieser Krise, da branchenunabhängig jedes Unternehmen betroffen war. Es herrschte Einigkeit, dass die Unsicherheit unter den Stakeholdergruppen vehement und die Unternehmenskommunikation durchaus gefordert war. Demnach waren folgende Kommunikationsmaßnahmen notwendig: Es mussten umfangreiche Informationen bereitgestellt werden, die über die operativen Einbußen und Veränderungen im Zuge der Krise berichten, um den externen Stakeholdern einen Anhaltspunkt zu geben. Die Dynamik der Pandemieentwicklung forderte nach einem laufenden Kommunikationsfluss, der die Stakeholdergruppen über Neuigkeiten aufklärte und leitete. Dafür war es erforderlich, unterschiedliche Kanäle zu verwenden, damit der hohe Informationsbedarf bestmöglich gedeckt werden kann. An die Börsenakteure war es vorrangig geboten, transparent über die wirtschaftlichen Konsequenzen – sofern es möglich war – zu berichten, um eine Vorstellung über das Ausmaß geben zu können. Abgesehen von den Pflichtmitteilungen wurden hierfür proaktiv die betrieblichen Umstände adressiert, indem eine laufende Berichterstattung dazu erfolgt ist. Lediglich bei der Palfinger Gruppe war darüber hinaus keine Kommunikation notwendig. Die befragten Personen betonten außerdem, wie wichtig es war, eine Prognose sowie konkrete Lösungsansätze zu erklären, um somit Perspektiven für die Anspruchsgruppen zu schaffen. Am Kommunikationstempo habe sich im Vergleich zu anderen Krisen nicht viel geändert, jedoch war die Intensität deutlich höher und die Kommunikation musste breitflächiger ausgerichtet werden. Aus dieser Interpretation lässt sich folgende Hypothese herleiten:

- H₁: Österreichische Aktiengesellschaften mussten während der Covid-19-Krise ihre Kommunikationsmaßnahmen intensiveren und breitflächiger auslegen, um ihre Stakeholder durch die Krise zu steuern.

FF II: Wie hat sich die Krise auf das Verhältnis zwischen Public und Investor Relations ausgewirkt?

Sowohl bei den Gesellschaften, die IR und PR in einer Abteilungsform haben als auch bei jenen, wo die beiden Bereiche organisatorisch getrennt sind, gab es im Laufe der Krise keine nennenswerten Auswirkungen. Bei der UBM kann dies mit der ohnehin kleinen Abteilung begründet werden. Die restlichen Gesellschaften gaben an, dass im Zuge der Krise an die enge Zusammenarbeit angeknüpft wurde und sich coronabedingt die Abstimmungen intensiviert haben. Gleichzeitig wurde hervorgehoben, wie sehr sich die eingespielte Zusammenarbeit in der Ausnahmesituation bewährt hat. Die folgende Hypothese lässt sich daraus erschließen:

- H₂: Die Krise hat das Verhältnis zwischen PR und IR bestärkt.

FF III: Welche Chancen ergeben sich durch eine organisatorische Verschmelzung von PR und IR?

Die Stärkung des einheitlichen Unternehmensbildes, was mit erhöhter Transparenz und Glaubwürdigkeit einhergeht, wird als mögliche Chance erwähnt. Ein konsistenter Kommunikationsfluss könne dadurch ebenso aufgebaut werden. Darüber hinaus wurde erläutert, dass ausschließlich finanzielle Aussagen zur Momentaufnahme nicht mehr ausreichend für die Börsenakteure seien. Anhand dessen kann diese Hypothese formuliert werden:

- H₃: Wenn eine organisatorische Verschmelzung von PR und IR gegeben ist, kann das Unternehmensbild gestärkt und ein konsistenter Kommunikationsfluss hergestellt werden.

FF IV: Welche laufenden Herausforderungen müssen bei der organisatorischen Verschmelzung von Public und Investor Relations beachtet werden?

Es herrschte Einigkeit im Hinblick darauf, dass sich die unterschiedlichen Zielgruppen in ihren spezifischen Bedürfnissen deutlich unterscheiden. Demnach sei es herausfordernd, diese gleichermaßen zu erfüllen, während man dieselbe Kommunikationslinie einhalten muss. Neben dem rechtlichen Kontext bewegen sich PR und IR mit ihren Anspruchsgruppen in einem andersartigen Umfeld, das wiederum einer abweichenden Dynamik unterliegt. Etwaige Compliance-Richtlinie müssen in der gesamten Unternehmenskommunikation

eingehalten werden, sodass sich diesbezüglich keine Herausforderungen ergeben. Diese Interpretation führt zur folgenden Hypothese:

- H₄: Wenn eine organisatorische Verschmelzung von PR und IR gegeben ist, müssen die spezifischen Kommunikationsbedürfnisse erfüllt werden, ohne von der gesamten Kommunikationslinie abzuweichen.

10 Diskussion

Die untersuchte Literatur überschneidet sich an zahlreichen Stellen mit den Erkenntnissen aus der empirischen Datenerhebung. Darüber hinaus konnten relevante Aufschlüsse aus der Praxis gezogen werden.

Die Corona-Krise ist in vielerlei Hinsicht besonders dramatisch. Die Gesellschaft und Wirtschaft standen und stehen nach wie vor noch vor enormen Herausforderungen. Veränderungen, die bis dato fremd waren, mussten rasch umgesetzt werden. Die WHO appellierte, den gesundheitlichen Schutz an oberster Stelle zu setzen und gleichzeitig, die ökonomischen sowie sozialen Einbußen möglichst gering zu halten (vgl. WHO-Europa, 2020). Die veränderten gesellschaftlichen Ansprüche haben unter anderem dazu geführt, dass eine kritische Situation voreilig als Krise betitelt wird (vgl. Lintemeier, 2014, S. 55-57). Dieser Einwand erscheint nachvollziehbar, jedoch muss unterstrichen werden, dass Unternehmen auf Gesundheitskrisen, wie es bei der Corona-Pandemie der Fall ist, nicht vorbereitet sind. Vorgehensweisen, die sich wohlmöglich bei Wirtschaftskrisen oder technischen Ausfällen bewährt haben, mussten hinterfragt werden (vgl. CCNE, 2020). Als besonders prägende Kriseneigenschaft wurde von allen befragten Experten und Expertinnen die Unsicherheit genannt. So konnte weder abgeschätzt werden, wann sich die Lage verbessert, noch wie hoch die wirtschaftlichen Einbußen tatsächlich ausfallen werden. Folglich wurde dadurch die Kommunikation maßgeblich erschwert. Dieses Spannungsverhältnis zwischen unzureichenden Informationen und der Notwendigkeit sich zur Krise zu äußern, beschreiben auch die Autoren Seeger & Ulmer (2003) als wesentliche Hürde (vgl. Seeger & Ulmer, 2003, S. 130). Folgt man der von Coombs & Holladay (2010) vorgeschlagenen Kategorien zur Einschätzung der Krise, so würde den Unternehmen keine Schuld an der Krise zugesprochen werden, da sie selbst Opfer der Pandemie und dessen Auswirkungen geworden sind (vgl. Coombs W., 2010, S. 37-39). Trotz vieler unbekannter Faktoren ging aus den Befragungen hervor,

dass die Unternehmen keineswegs untätig waren. Die ersten Schritte in der Kommunikation orientierten sich entlang der Vorgaben der Gesundheitsbehörden. Im nächsten Schritt wurden die veränderten Umstände den Stakeholdergruppen berichtet. Dabei seien nicht nur die reinen Informationen ausreichend, denn gerade am Anfang der Krise sollte Empathie im Vordergrund stehen (vgl. Coombs W. , 2010, S. 163-164). Diese Ansicht wurde auch von den befragten Kommunikationsverantwortlichen vertreten. So wurde branchenübergreifend Verantwortungsbewusstsein ausgestrahlt, indem kommuniziert wurde, welche Maßnahmen ergriffen worden sind, um das Infektionsgeschehen niedrig zu halten. Die SCCT schlägt vor, dass bei einer Opferkrise der reine Informationsfluss ausreichend ist (s. Kap. 2.3.2). Dies stimmt mit den empirischen Erkenntnissen überein, aus denen eindeutig hervorgeht, dass viel Informationsarbeit notwendig war. Dabei war das Wichtigste, die Sicherheitsvorkehrungen regelmäßig zu kommunizieren – auch vor dem Hintergrund, dass während der Pandemie die Auffassungsgabe für laufende Entwicklungen sehr strapaziert war (vgl. Mendy, Stewart, & VanAkin, 2020). Darauf legten auch die Unternehmen den Fokus, indem sie den Stakeholder berichteten, wie die eingeführte Restriktionen im eigenen Betrieb umgesetzt werden. Dabei ging es einerseits darum zu zeigen, dass sie die Krise ernst nehmen und einen Beitrag leisten. Damit einhergehend konnte auch darüber berichtet werden, wie die Restriktionen den Konzern auf operativer und wirtschaftlicher Ebene betreffen. In Bezug dazu kann aus der untersuchten Literatur entnommen werden, wie wichtig eine transparente, offene und konstante Kommunikation in Ausnahmefällen ist. Schnelligkeit wird zudem als wesentliches Kriterium genannt. Dem widersprechen die Interviewpartner/-innen grundsätzlich nicht, betonen allerdings, dass Aktiengesellschaften schnell in die Ad-Hoc-Pflicht kommen, wodurch Transparenz rechtlich gesichert wird.

Eine laufende Berichterstattung wurde von den Gesellschaften für notwendig erklärt. Die gesundheitspolitischen Beschlüsse haben zwangsläufig einen konstanten Newsflow hervorgerufen, wobei untermauert wurde, wie wichtig die laufende Kommunikation in Richtung Kapitalmarkt war. Die rechtlichen Vorgaben würden einen bedeutend schnelleren Kommunikationskurs ebenfalls einschränken. Dem stimmt auch Coombs (2007) bei, denn die Rahmenbedingungen lassen zumeist wenig Spielraum bei der Auswahl der Kommunikationsstrategie zu (vgl. Coombs W. , 2007, S. 170). Dennoch haben drei Gesellschaften zusätzliche Maßnahmen ergriffen, um das Vertrauen proaktiv zu stärken. Dazu zählten, dass Bilanzumstrukturierungen oder eine verringerte Dividendenausschüttung

offen als getroffene Vorsorgemaßnahme kommuniziert worden sind. Damit wird das Argument, Aufrichtigkeit auszustrahlen aufgegriffen (vgl. Mendy, Stewart, & VanAkin, 2020). Zudem rücken in Krisensituationen die unternehmerischen Wertvorstellungen in den Vordergrund (vgl. Ingenhoff, 2004, S. 19). So haben auch die Kommunikationsverantwortlichen darauf geachtet, die Unternehmenswerte zu betonen. Diese umfassten Verantwortungsbewusstsein, Gesprächsbereitschaft sowie Wertschätzung gegenüber den Stakeholdern und Mitarbeitenden. Gleichzeitig wuchs das Bedürfnis der Anspruchsgruppen nach einer Perspektive. Es forderten sowohl die Presse als auch Kapitalmarktakteure von den Unternehmen, eine Einschätzung zur zukünftigen Entwicklung darzulegen. Durch gezielte Medienarbeit wurde versucht einen Ausblick zu geben und Zuversicht zu vermitteln. Des Weiteren nutzte eine der befragten Gesellschaften die Krise für eine strategische Neuausrichtung, die nicht nur für das aktuelle Krisenumfeld geeignet ist, sondern sich voranging in der Zukunft bewahrheiten wird. Obwohl bei den restlichen Unternehmen vorerst keine signifikante Strategieänderung geplant ist, erkannten die Kommunikationsverantwortlichen, dass ESG-Themen stärker besetzt wurden und damit einhergehend auch die Kommunikationsweise persönlicher gestaltet wurde. In Anlehnung daran wird argumentiert, dass das Bewusstsein gegenüber ESG-Themen nicht parallel zum Pandemierückgang schwinden wird, sondern Unternehmen zum Zugzwang kommen, ihren Mehrwert für die Gesellschaft zu verdeutlichen (vgl. Hoffmann C. , 2021; vgl. Cook, 2020). Ferner bestehe nun die Möglichkeit gemeinsam mit den Anspruchsgruppen an einer unternehmerischen Wertvorstellung zu arbeiten, die nicht nur gewinnorientiert ist, sondern sich ebenso der Gesellschaft und Umwelt widmet (vgl. Weidemeyer, Tong, & Malhotra, 2020). Obwohl die befragten Unternehmen beteuern, dass ESG ohnehin einen hohen Stellenwert bei ihnen einnimmt, kann aus den Interviewaussagen erschlossen werden, dass Corona eine verstärkte Wirkung ausgeübt hat. Außerdem präsentierten sich die Unternehmen als solidarisch und verdeutlichten, dass sie gemeinsam mit all ihren Stakeholder die gleiche Krise durchlaufen. Die zukunftsorientierte Haltung, das Engagement gegenüber betroffenen Stakeholdergruppen sowie die empathische Kommunikationsweise entsprechen den Grundprinzipien der DoRT (vgl. Seeger, Sellnow, Ulmer (2003); vgl. Ulmer, Sellnow, & Seeger, 2011; vgl. Seeger & Padgett, 2010). Schlussendlich kann festgestellt werden, dass sich alle befragten Gesellschaften bemüht haben, die Beziehung zu den Stakeholdern aufrechtzuerhalten und die sich daraus resultierenden Bedürfnisse gezielt zu erfüllen. Als Beispiel dafür kann die Initiative der BAWAG

Group genannt werden, die durch Inseratenschaltung verstärkt an die Risikogruppen kommuniziert hat, dass diverse Banktätigkeiten auch digital ausgeführt werden können, ohne in die Filiale kommen zu müssen und sich dem Ansteckungsrisiko auszusetzen. Ähnlich dazu waren die Bemühungen des Flughafen Wiens ein Sicherheitskonzept entsprechend den behördlichen Vorgaben für den Verkehrsknotenpunkt aufzustellen und dieses den Stakeholdern anschaulich zu vermitteln. Kennzeichnend für die Theorie ist ebenso, dass die Krise vorrangig als Chance betrachtet wird (s. Kap. 2.4). Die empirische Auswertung erlaubt die Annahmen, dass diese Ansicht vereinzelt auch von den befragten Unternehmen vertreten wird. Wie eingangs erwähnt, hat eine Kommunikationsverantwortliche durchaus anerkannt, dass die strategische Neupositionierung von der Krise angetrieben wurde. Die restlichen Gesellschaften betonten zwar die coronabedingten Konsequenzen, wobei der digitale Ausbau, Kosteneinsparungen und Verbesserung der CO₂-Bilanz durch den eingebrochenen Reiseverkehr sowie die Umstellung auf Home-Office als Chancen anerkannt worden sind. Inwiefern positive Nachrichten in der Krisenkommunikation eingebunden werden sollten, findet in der untersuchten Literatur relativ wenig Beachtung. Im Vergleich dazu haben die befragten Experten und Expertinnen in ihrer Kommunikation darauf Wert gelegt, positive Nachrichten zu verbreiten. Abgesehen von der Pflichtkommunikation, die eine positive Gewinnwarnung meldet, wurde unter anderem über große Aufträge und Transaktionen berichtet. So wurde in einem Interview hervorgehoben, dass es ebenfalls wichtig war zu signalisieren, dass das laufende Geschäft zwar von der Krise überschattet, jedoch nicht vernachlässigt wird. Das deckt sich wiederum mit dem Einwand, dadurch Widerstandsfähigkeit auszudrücken (vgl. Mendy, Stewart, & VanAkin, 2020). Andererseits wird das schwierige Medienumfeld erwähnt, indem man kaum mit Themen, die in keinem direkten Zusammenhang zu Corona stehen, durchdringen konnte. Dazu korrespondieren auch die Ergebnisse aus der Umfrage von Hernandez & Crowley (2020), die darauf schließen lassen, dass es herausfordernd ist, die Kommunikationsinhalte in einem Krisenumfeld zu bestimmen. So muss auch gründlich eingeschätzt werden, ob und auf welche Weise die alltäglichen Kommunikationsaktivitäten fortgeführt werden können, ohne rücksichtslos zu erscheinen (vgl. Hernandez & Crowley, 2020). Die ergriffenen Kommunikationsmaßnahmen, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht worden sind, hatten den Zweck, die Informationen gezielt an die verschiedenen Stakeholdergruppen zu bringen, Anweisungen zu verbreiten, die das Infektionsrisiko reduzieren und transparente Auskunft darüber zu geben, bis zu welchem Grad mit wirtschaftlichen

Einbußen gerechnet werden muss. Das entspricht Schwarz & Löffelholz (2014) Verständnis von Krisenkommunikation, die zudem hervorheben, dass strategische Krisenkommunikation den Vertrauensverlust bei relevanten Anspruchsgruppen vorbeugen kann (vgl. Schwarz & Löffelholz, 2014, S. 1306). Parallel dazu sollte das Informationsbedürfnis der verschiedenen Stakeholder gründlich analysiert werden, um den Bedarf gezielt erfüllen zu können. Es wird suggeriert, die Stakeholder in den Informationsaustausch aktiv einzubinden (vgl. Cotterrel, 2000, S. 420). Dem schließen sich auch die Interviewpartner/-innen an, indem sie unterstreichen, dass man sich in die Lage der Stakeholder versetzt hat, damit die notwendigen Mitteilungen auf eine verständliche Weise bereitgestellt werden, ohne die betroffenen Personen mit Informationen zu überfluten. Nachdem die Konsequenzen so weitreichend waren, musste die Kommunikation ebenfalls breitflächig ausgelegt werden. Folglich wurde mit gebündelten Informationen eine Grundlage geschaffen, die auf vielen Kanälen veröffentlicht wurde und somit die Stakeholder weitläufig erreicht werden konnten. Inwieweit diese auch proaktiv angeregt wurden, sich an dem Prozess zu beteiligen, lässt sich aus der Datenerhebung nicht erschließen. Nichtsdestotrotz neigen Unternehmen dazu, eine Anspruchsgruppe in ihrer Kommunikation zu bevorzugen, ohne zu berücksichtigen, dass sämtliche Botschaften auch von den Kapitalmarktteilnehmer/-innen verfolgt werden (vgl. Rivera & Stainback, 2020). Obwohl dessen Hauptanliegen primär finanziell getrieben ist (vgl. De Villiers & van Staden, 2011, S. 505) und vorrangig IR dafür zuständig ist, die Fakten nüchtern zu vermitteln, werden in einer Krisensituation die Schnittpunkte mit der Unternehmenskommunikation sichtbar (vgl. Whitte & Coombs, 2017, S. 25). So auch im Falle der untersuchten Unternehmen: Die bereits bestehende enge Verknüpfung zwischen IR und PR bzw. der Unternehmenskommunikation wurde fortgeführt, wobei in einer Gesellschaft IR im Verlauf der Krise wieder der Kommunikationsabteilung zugeordnet wurde. Unabhängig von der organisatorischen Konstellation erfolgte ein intensiver Informationsaustausch und damit einhergehend gründlicher Abstimmungsprozess. Vor dem Hintergrund, dass ein unzureichender interner Austausch zur Krisenkommunikation eine enorme Gefahr für das Krisenmanagement darstellt (vgl. Möhrle, 2013, S. 413), kann interpretiert werden, dass die befragten Unternehmen mit ihrer Vorgehensweise dieser entkommen sind. Etwaige Auswirkungen auf die Zusammenarbeit von IR und PR konnten daher nicht berichtet werden. So wurden weder getrennte Kommunikationsstrategien aufgestellt noch die verschiedenen Adressaten strikt voneinander separiert. Dies steht im Einklang mit der analysierten Literatur, die an eine enge

Kooperation in Ausnahmefällen festhält. Im Hinblick auf die organisatorische Eingliederung von IR lässt sich wie in der Literatur auch aus den empirischen Erkenntnissen keine konkrete Antwort finden. Dazu werden ebenso ähnliche Chancen und Herausforderungen abgewogen. So wurden die unterschiedlichen Anspruchsgruppen als führendes Argument genannt. In Anlehnung an Kirchhoff (2000) bestätigen auch die Experten und Expertinnen, dass es sich bei den Börsenakteuren um eine Stakeholdergruppe handelt, die spezifische Informationsansprüche mit sich bringt, und sich dadurch automatisch eine Einteilung mit unterschiedlichen Interessen ergibt. Diese Interessen können sich durchaus widersprechen und zum umgekehrten Effekt in der PR bzw. IR führen (vgl. Kirchner & Brichta, 2002, S. 31-33), was sich wiederum mit der Einschätzung der Kommunikationsverantwortlichen deckt. Diese erläutern, dass die Stakeholder Themen anders einordnen und gewichten. Als Grund dafür wird die unterschiedliche Funktionsweise des jeweiligen Umfelds genannt. So orientieren sich die Börsenakteure an den Aktienkursen, während Medienvertreter/-innen die medialen Schwerpunkte berücksichtigen. Als Ausnahme wurde in diesem Fall die Impfung des Personals genannt. Demnach würde es genauso eine/-n Investierende/-n interessieren, wenn der Betrieb wieder ‚normal‘ anlaufen kann und der Journalist oder die Journalistin möchte der Öffentlichkeit ebenso dazu berichten und beispielsweise vergleichen, wie die Impfungen in den Unternehmen österreichweit fortschreiten. Schlussendlich prägen beide Adressaten das öffentliche Meinungsbild. Außerdem sei es unmöglich auszuschließen, dass der Kapitalmarkt die vorrangig an die Medien entsandte Botschaft mitliest und umgekehrt, denn beide möchten sich darauf verlassen können, dass die kommunizierte Botschaft verlässlich ist und strategische Pläne auch so umgesetzt werden (vgl. Kirchner & Brichta, 2002, S. 29-32). Obwohl der nüchterne faktenbasierte Ansatz kennzeichnend für die IR-Arbeit ist (vgl. Betz & Kirstein, 2015, S. 39; vgl. Janik, 2002, S. 17), argumentieren die Interviewpartner/-innen, dass dies nicht mehr ausreichend sei, da strategische Unternehmensentscheidungen ebenfalls für Investierende relevant sind. Die verstärkte Wirkung der ‚One Voice Policy‘ ist wie in der Literatur (vgl. Chittka, 2004, S. 692-694) als größte Chance bei einer organisatorischen Integration einzustufen genauso wie die Einhaltung eines widerspruchsfreien Kommunikationsflusses (vgl. Sauvart, 2002, S. 102). Aus den Ergebnissen lässt sich in Bezug dazu auch erschließen, dass man durch diese Konstellation eine einheitliche Außenwirkung erzeugt, die nach Ansicht von Bextermöller (2021) durchaus von der Öffentlichkeit anerkannt wird (vgl. Bextermöller, 2021, S. 18). Der Aktienkurs kann als Indiz für das erfüllte

Informationsbedürfnis herangezogen werden (vgl. Braun, 2003, S. 35), jedoch können mit der empirischen Datenerhebung keine aufschlussreichen Aussagen dazu getätigt werden, was wiederum mit der schwierigen Messbarkeit und der unvorhersehbaren Natur des Aktienmarktes begründet wurde. Die befragten Fachkundigen sind sich einig, dass unabhängig von der Organisationsform die Botschaft im Zentrum stehen sollte, die einheitlich für das gesamte Publikum sein muss, was zu einer erhöhten Transparenz und Glaubwürdigkeit führt. Selbstverständlich muss man vereinzelt tiefgründigere oder umfassendere Informationen dem Kapitalmarkt bzw. der Öffentlichkeit oder den Medien zur Verfügung stellen. Diese zielgerichteten Anpassungen ändern nichts an der Kernbotschaft. Gemäß verschiedenen wissenschaftlichen Publikationen stellt der rechtliche Hintergrund mit den damit verbundenen Compliance-Vorgaben ein weiteres Kriterium dar. Die empirische Untersuchung ergab allerdings, dass die Interviewpartner/-innen Compliance als keine wesentliche Herausforderung bei der organisatorischen Verschmelzung einschätzen, da man sich ebenso bei sämtlichen PR-Aktivitäten an diese Vorgaben richten muss. Vielmehr wird der kontinuierliche Abstimmungsbedarf gefolgt von dem teilweise abweichenden Informationsbedürfnis als herausfordernd gesehen. Zusätzlich dazu stellt sich die Schwierigkeit, einzelnen Ansprüche gerecht zu werden, ohne dabei von der einheitlichen Kommunikationslinie abzuweichen. Während manche Fachkundige dennoch an der Zielgruppeneinteilung festhalten, argumentieren die anderen, dass diese Ansicht überholt sei. Wie eingangs erwähnt, dürfe man keine Gruppe priorisieren. Letztendlich sei die reine Pflichtkommunikation nicht mehr genug. Social-Media und Corporate Social Responsibility (CSR) werden in dem Zusammenhang als Haupttreiber genannt, die IR und PR stärker zusammenführen. Abgesehen von den gegenübergestellten Chancen und Herausforderungen wird einerseits – wie vorgeschlagen (vgl. Steinbach, 2021, S. 12) – die Unternehmensgröße als möglicher Anhaltspunkt für die organisatorische Aufstellung genannt. Andererseits sei es maßgeblich von den handelnden Personen abhängig. Auch wenn das notwendige Zahlenverständnis bei den IR-Verantwortlichen hervorgehoben wurde, stand die Integration in das Controlling nicht zur Debatte (vgl. Bommer, 2006, S. 367; vgl. Chittka, 2004, S.693). In Anlehnung an Piwinger (2009) wurde bekräftigt, dass IR eine Kommunikationsaufgabe ist und die Kapitalmarktakteure mit der gleichen Kommunikationsexpertise wie andere Stakeholder behandelt werden müssen.

Die Erkenntnisse werden nun im abschließenden Kapitel zusammengefasst.

11 Fazit und Forschungsausblick

Wie gravierend und weitreichend sich die Corona-Pandemie auf die Gesellschaft und die Wirtschaft ausgewirkt hat, lässt sich im Rahmen dieser Arbeit nicht beschreiben. Die Eigenschaften dieser Krise sind – ohne es verherrlichen zu wollen – einzigartig. Der Alltag wurde zur Pandemieeindämmung vor große Herausforderungen gestellt und so kam es zu enormen wirtschaftlichen Einbußen. Das war auch an den volatilen Aktienmärkten zu beobachten. Dabei hat sich die allgegenwärtige Unsicherheit zum prägenden Merkmal entwickelt.

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Krisenkommunikation österreichischer Aktiengesellschaften zu analysieren. Aus der Datenerhebung geht hervor, dass mit den umgesetzten Kommunikationsaktivitäten beabsichtigt wurde, den Stakeholdern Auskunft zu geben, Orientierung durch konstante Berichterstattung zu ermöglichen und Perspektiven zu konstruieren. Obwohl der Informationsbedarf grundsätzlich in Ausnahmefällen steigt, war er in dieser Krise besonders enorm. Dort bestand auch die größte Herausforderung – mit den wenigen Informationen, die dazu der Krisendynamik unterlegen waren, diesen Bedarf zu decken. In erster Linie war es notwendig, die Stakeholder zu informieren, inwiefern sie von den Einschränkungen betroffen sind und welche Lösungsansätze von den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Hierzu wurde vorrangig über Pressemeldungen und auf der eigenen Unternehmenswebsite kommuniziert, aber auch die Social-Media-Kanäle wurden intensiver genutzt sowie Inerate vermehrt geschaltet. Eine transparente Kommunikation über die Umgangsweise mit der Krise und die daraus resultierenden wirtschaftlichen Folgen waren erforderlich. Abgesehen von den Pflichtmeldungen haben nur vereinzelt Unternehmen proaktive Aktivitäten in die Richtung des Kapitalmarktes unternommen. Obwohl diese im Detail unterschiedlich gestaltet waren, hatten sie die gleiche Intention, Transparenz zu signalisieren und das Vertrauen zu stärken. In dem undurchsichtigen Krisenumfeld erwies sich dies als besonders positiv. Entsprechend wurden Gespräche mit dem Vorstand oder die ausgebauten Kontaktmöglichkeiten mit dem IR-Team beworben. Auch wenn die gegenwärtigen Herausforderungen die Kommunikationsinhalte bestimmt haben, war es zur Krisenbewältigung notwendig sowohl medial als auch im Finanzmarktumfeld Perspektiven zu schaffen. Anhand der empirischen Untersuchung konnte demnach gezeigt werden, dass die Kommunikation intensiviert und flächendeckend ausgerichtet wurde, um die Stakeholder durch die Krise zu leiten. Die Kapitalmarktakteure repräsentieren eine spezifische Stakeholdergruppe

börsennotierter Unternehmen. Demzufolge sind auch die Ansprüche sehr spezifisch und werden vorrangig durch gezielte IR-Arbeit erfüllt. Nachdem sich herausgestellt hat, dass sehr weitreichend an alle externen Teilöffentlichkeiten kommuniziert werden musste, erschien es sinnvoll zu hinterfragen, inwiefern sich die Zusammenarbeit von PR und IR durch die Krise verändert hat. So wurde das Verhältnis eindeutig gestärkt, indem die bereits enge Verknüpfung weiter ausgebaut wurde. Abgesehen davon konnten keine nennenswerten Auswirkungen ermittelt werden. Es wurde an dem gemeinsamen Ziel, Informationen effektiv zu verbreiten und das Vertrauen zu bewahren festgehalten. Vielmehr wurde die Effektivität dieser engen Verbindung vor Augen geführt – unabhängig von der organisatorischen Zuordnung. In Bezug dazu konnte keine Einigkeit erzielt werden, sodass IR sowohl ihre Berechtigung in einer eigenständigen Abteilung als auch in dem integrierten Kommunikationsbereich findet. Im Gegensatz dazu waren die abgewogenen Chancen und Herausforderungen übereinstimmend. Das erhöhte Potenzial ein einheitlicheres Unternehmensbild zu erzeugen, steht der Anforderung, die spezifischen Informationsbedürfnisse zu erfüllen gegenüber. Dabei muss die Dynamik des Umfelds, in dem sich PR und IR bewegen berücksichtigt werden. In Anlehnung daran konnte aufgedeckt werden, dass eine ausschließlich faktenbasierte Finanzkommunikation mittlerweile nicht mehr ausreicht, sondern durch PR-Meldungen zur Unternehmensstrategie und Geschäftsentwicklung ergänzt wird. Losgelöst von der Organisationform kann zu dem Entschluss gekommen werden, dass die gleichlautende Botschaft im Zentrum steht und somit keine Stakeholdergruppe bevorzugt behandelt werden darf. Abschließend kann festgehalten werden, dass sich bereits im Zuge der Krise die Kommunikationsinhalte verändert haben und der Fokus stärker auf die sozialen und ökologischen Komponenten gelegt wurde. Zukünftige Forschung könnte daher weitere Erkenntnisse zu dieser Entwicklung liefern, sodass langfristige Folgen für die Unternehmenskommunikation erkannt werden. Im Hinblick auf die Unterteilung der Stakeholdergruppe kann es sinnvoll sein zu hinterfragen, inwiefern diese Aufgliederung im mittlerweile hochvernetzten Kommunikationsumfeld noch aktuell ist. In Anlehnung daran kann mit weiterführender Forschung die integrierte Finanzkommunikation aus einer neuen Perspektive betrachtet werden.

11.1 Limitationen

Durch die ausgewählte Forschungsmethode ergaben sich einige Einschränkungen. Demnach ist die Auswertung mittels der qualitativen Inhaltsanalyse durch die eigenständige Formulierung des Kategorienschemas sehr subjektiv. In einem größeren Forschungsprojekt könnte eine quantitative Inhaltsanalyse zusätzliche Erkenntnisse zur Krisenkommunikationsstrategie geben. Es sollte zudem erwähnt werden, dass sich die Befragung ausschließlich auf die externe Krisenkommunikation bezog. Ebenso wurden nur Kommunikationsmaßnahmen untersucht, die für die Krisenbewältigung externer Stakeholder eingesetzt worden sind. Folglich gibt die vorliegende Arbeit keine Hinweise auf die internen Umstände. Wie zuvor beschrieben, waren alle befragten Unternehmen zu weitreichenden Maßnahmen gezwungen. Es lässt sich somit diskutieren, inwiefern die Unternehmensgröße, Geschäftssegmente und Kernmärkte einen aussagekräftigen Vergleich einschränken. Ein europäischer oder gar globaler Vergleich lässt sich nicht aufstellen, da ausschließlich österreichische Aktiengesellschaften berücksichtigt worden sind.

12 Literaturverzeichnis

- Allgäuer, J., & Larisch, M. (2011). Public Relations in der Finanzbranche: Ein Praxishandbuch für die externe und die interne Kommunikation. In J. Allgäuer, & M. Larisch. Wiesbaden: Gabler.
- Argenti, P. (13. März 2020). *Communicating Through the Coronavirus Crisis*. Abgerufen am 24. Mai 2021 von Harvard Business Review: <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>
- Baden, K., & Wismar, J. (2009). Pressearbeit vor, während und nach dem Börsengang. In R. Kirchoff, & M. Piwinger (Hrsg.), *Praxishandbuch Investor Relations* (S. 350-356). Wiesbaden: Gabler.
- Baetge, J., Schmidt, M., & Hater, A. (2012). Determinanten einer Unternehmenskrise. In M. Thierhoff, R. Müller, M. Thierhoff, & R. Müller (Hrsg.), *Unternehmenssanierung* (S. 25-35). Heidelberg: C.F. Müller.
- BAWAG. (8. März 2021). *Finanzergebnisse: FY 2020*. Abgerufen am 14. Juni 2021 von BAWAG Group: <https://www.bawaggroup.com/BAWAGGROUP/IR/DE/Finanzergebnisse>
- BCG. (2020). *COVID-19 and the New Leadership Agenda*. Abgerufen am 17. Oktober 2020 von Boston Consulting Group: <https://www.bcg.com/de-at/featured-insights/coronavirus>
- Benoit, W. (1995). A Theory of Image Restoration. In S. U. Press (Hrsg.), *Account, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies* (S. 88-92). Albany .
- Bentele, G. (1997). In G. Bentele, & M. Haller (Hrsg.), *Aktuelle Entstehung von Öffentlichkeit: Akteure - Strukturen - Veränderungen* (1. Ausg., S. 20-22). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Bergauer, A. (2003). Krisenbegriff und Krisenmanagement. In *Führen aus der Unternehmenskrise: Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung* (S. 4-5). Berlin: Erich Schmit Verlage.
- Bergk, A. (5. März 2020). *Transparenz und Dialog in turbulenten Zeiten: Krisenkommunikationsgipfel 2020*. Abgerufen am 21. Mai 2021 von PR Journal: <https://pr-journal.de/nachrichten/branche/24624-transparenz-und-dialog-in-turbulenten-zeiten-krisenkommunikationsgipfel-2020.html>
- Betz, N., & Kirstein, U. (2015). Die Psychologie der Märkte. In *Börsenpsychologie* (S. 35-41). München: FBV.
- Bextermöller, M. (2021). In C. Hoffmann, D. Schiereck, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation* (S. 1-24). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- BMI. (Dezember 2016). *SKKM: Leitfaden für das Risikomanagement im Katastrophenmanagement*. Abgerufen am 21. Mai 2021 von Bundesministerium für Inneres: <http://www.bmi.gv.at>
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). Wer ist ein Experte? Wissenssoziologische Grundlagen des Expertinneninterviews. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz, *Interviews mit Experten* (S. 10-13). Wiesbaden: Springer .

-
- Bommer, K. (2006). Nach dem Börsegang - Empfehlung für börsennotierte Unternehmen. In K. Bommer, & A. Schreck, *Praxishandbuch Börsengang* (S. 365-368). Wiesbaden: Gabler.
- Braun, L. (2003). In L. Braun, *Die Kommunikation mit Investoren in Risiko- und Krisensituationen am Beispiel Neuer Markt*. Wolfratshausen: Going Public Media.
- Bruhn, M. (2014). Konzeptpapier der integrierten Kommunikation. In *Unternehmens- und Marketingkommunikation: Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement* (S. 132-140). München: Vahlen.
- Bühler, H. (2003). Krisen-PR. In U. Kamenz (Hrsg.), *Applied Marketing: Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft der deutschen Fachhochschulen* (S. 613-615). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Buschmann, H. (2004). Stakeholder-Management als notwendige Bedingung für erfolgreiches Turnaround-Management. In N. Bickhoff, M. Blatz, S. Eilenberg, & S. Haghani, *Die Unternehmenskrise als Chance - Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung* (S. 198-199). Berlin.
- Capodanno, J. (6. April 2020). *COVID-19: Communication Strategies for your Organization*. Abgerufen am 26. Mai 2021 von FTI Consulting: <https://www.fticonsulting.com/insights/articles/covid-19-communication-strategies-your-organization>
- CCNE. (10. Februar 2020). *Crisis communication, coronavirus and the communication tidal wave*. Abgerufen am 21. Mai 2021 von CCNE: <https://ccn-europe.com/crisis-communication-coronavirus-and-the-communication-tidal-wave/>
- Chittka, J. (2004). Angemessene organisatorische Verankerung. In D. e.v. (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations* (S. 692-694). Wiesbaden: Gabler.
- Claeys, A., & Cauberghe, V. (März 2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, S. 83-88.
- Claeys, A., & Cauberghe, V. (Februar 2014). What makes crisis response strategies work? The impact of crisis involvement and message framing. *Journal of Business Research*, S. 181-187.
- Cook, F. (1. Mai 2020). *The Profound Impact of COVID-19 on Activism and PR*. Abgerufen am 8. Dezember 2020 von Institute for PR: <https://instituteforpr.org/the-profound-impact-of-covid-19-on-activism-and-pr/>
- Cooley, S., & Cooles, A. (Juni 2011). An Examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy. *Journal of Media and Communication Studies*, 3 (6), S. 205-212.
- Coombs, T. (2009). Crisis, Crisis Communication, Reputation, and Rhetoric. In *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (S. 249-264). New York: Routledge.
- Coombs, W. (1995). Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the appropriate Crisis-Response Strategies. *Management Communication Quarterly*, Vol. 8 (4), S. 460-475.
- Coombs, W. (2005). Crisis Communication. In R. Heath (Hrsg.), *Encyclopedia of Public Relations* (S. 220-223). Thousand Oaks: SAGE Publications.
-

-
- Coombs, W. (14. November 2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, S. 163-175.
- Coombs, W. (2010). Crisis communication and its allied field. In W. Coombs, & S. Holladay, *The handbook of crisis communication* (S. 18-60). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Coombs, W. (2012). In W. Coombs, *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Coombs, W. (2013). In *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises* (S. 7-20). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Coombs, W. (2014). State of Crisis Communication: Evidence and the Bleeding Edge. *Research Journal of the Institute of Public Relations*, S. 1-9.
- Coombs, W. (März-April 2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, S. 141-148.
- Coombs, W. (2019). Management and Crisis Communication. In *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding* (S. 19-22). Thousand Oaks: Sage .
- Coombs, W. (2019a). Crisis Preparing: Part I. In *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (S. 58-65). Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, W. (2019b). Crisis Preparing: Part II. In *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (S. 87-90). Thousand Oaks: Sage.
- Coombs, W., & Holladay, S. (2002). Helping crisis managers protect reputational assets. Initial tests of the Situational Crisis Communication Theory. *Management Communication Quarterly*, S. 168-184.
- Coombs, W., & Holladay, S. (2004). Reasoned action in crisis communication: An attribution theory-based approach to crisis management. In D. Millar, & R. Heath, *Responding to a crisis: A rhetorical approach to crisis communication* (S. 100-105). Mahwan: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cotterrel, R. (2000). Transparency, mass media, ideology and community. *Journal for Cultural Research*, S. 414-426.
- De Villiers, C., & van Staden, C. (November 2011). Where firms choose to disclose voluntary environmental information. *Journal of Accounting and Public Policy*, S. 504-525.
- Deloitte. (April 2020). *Investor relations*:. Abgerufen am 26. Mai 2021 von Deloitte CFO Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insights-investor-relations-adapting-to-the-covid-19-next-normal.html>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. Denzin, & Y. Lincoln, *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (S. 5-6). Thousand Oaks: Sage.
- Dezes, M. (2009). Die Sprache der PR: Verständliche Kommunikation als Gradmesser für Erfolg. In C. Moss (Hrsg.), *Die Sprache der Wirtschaft* (S. 46-56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
-

-
- Dillerup, R. (2012). Normative Unternehmensführung . In R. Dillerup, & R. Stoi, *Unternehmensführung* (S. 120-122). Vahlen.
- DIRK. (2013). *Deutscher Investor Relations Verband*. Abgerufen am 11. Dezember 2020 von https://www.dirk.org/dirk_webseite/static/uploads/DIRK-Berufsgrundsaeetze.pdf
- DIRK, & EY. (28. Juni 2017). *Budgetplanung in der Finanzkommunikation und im Disclosure Marktstudie*. Abgerufen am 6. Juni 2021 von <https://www.dirk.org/publikation/ey-studie-budgetplanung-in-der-finanzkommunikation-und-im-disclosure/>
- Ditges, F., Höbel, P., & Hofmann, T. (2008). Pflicht oder Kür: Warum überhaupt Krisenkommunikation? In Ditges.F., P. Höbel, & T. Hofmann, *Krisenkommunikation (PR Praxis)* (S. 11). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Ditges, F., Höbel, P., & Hofmann, T. (2008). Teil I: Grundlagen. In *Krisenkommunikation* (S. 58-60). Konstanz: UVK.
- Dubrovski, D. (16. Dezember 2016). Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of Its Cause. *Journal of Financial Risk Management* , S. 266-267.
- Edelmann, R. (März 2020). *The Edelman Trust Barometer Special Report: Trust and the Coronavirus*. Abgerufen am 8. Dezember 2020 von Special Report: Trust and the Coronavirus: <https://www.edelman.com/research/edelman-trust-covid-19-demonstrates-essential-role-of-private-sector>
- Fichter, C., Basel, J., & Keller, S. (2018). Krisenmanagement und Krisenkommunikation. In C. Fichter (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie für Bachelor* (S. 163-192). Berlin: Springer. Von Lehrbuch Psychologie Springer: <http://lehrbuch-psychologie.springer.com/> abgerufen
- Flick, U. (2007). Qualität in der qualitativen Forschung - jenseits von Kriterien. In *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (S. 516-522). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flick, U. (2007). Qualitative und Quantitative Forschung. In *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (S. 56-58). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.
- FlughafenWien. (3. März 2021). *IR-News*. Abgerufen am 10. Juni 2021 von Flughafen Wien: https://www.viennaairport.com/unternehmen/investor_relations/news?news_beitrag_id=1614080477740
- FMA. (o.D.). *Glossar*. Abgerufen am 12. Juli 2021 von FMA Österreich: <https://www.fma.gv.at/glossar/compliance/>
- Frederiksson, M. (September 2014). Crisis communication als institutional maintenance . *Public Relations Inquiry* , S. 319-340.
- Freeman, E. (Oktober 1984). In *Strategic management: A stakeholder approach* (S. 29-33). Boston: Pitman.
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). Grundlagen qualitativer Forschungsgespräche. In U. Froschauer, & M. Lueger, *Das qualitative Interview* (S. 17-20). Wien: facultas.
- Gilsbach, C. (2018). Einflussfaktoren zur Wahl der Kommunikationskanäle- und instrumente. In S. Hahn, & Z. Neuss (Hrsg.), *Krisenkommunikation in Tourismusregionen: Grundlagen, Praxis, Perspektiven* (S. 74-76). Wiesbaden: Springer.
-

-
- Glaeßer, D. (2005). Grundlagen des Krisenmanagement. In D. Glaeßer, *Handbuch Krisenmanagement im Tourismus. Erfolgreiches Entscheiden in schwierigen Situationen* (S. 27-29). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2009). Qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsmethode. Wiesbaden: Springer.
- Glötz, P. (2001). Neue Machtstrukturen. In P. Glötz, *Die Beschleunigte Gesellschaft* (S. 42). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Göbel, E. (2005). Stakeholder-Management: ein Beitrag zum ethischen Management . In A. Brink, & V. Tiberius (Hrsg.), *Ethisches Management : Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex* (S. 97-98). Bern: Haupt.
- Gramlich, D., & Walz, H. (2005). Finanzmanagement in Unternehmenskrisen. *Betriebberater*, 60, S. 1213-1215.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). In *Managing Public Relations* (S. 3-8). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Guitar, L. (6. März 2020). *We Analyzed 150 Brand Messages In Response To COVID-19: Here's What We Found Out*. Abgerufen am 8. Dezember 2020 von rbb Communications: <https://rbbcommunications.com/blog/we-analyzed-150-brand-messages-in-response-to-covid-19-heres-what-we-found-out/>
- Hagan, L. (2007). For reputation's sake: Managing Crisis Communication. In E. Toth (Hrsg.), *The future of excellence in public relations and communication management: Challenges for the next generation* (S. 415-440). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hausschildt, J. (2004). Krisenforschung und Krisenmanagement. In G. Schreyögg, & A. Werder, *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 704-706). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Heath, R. (2006). Best practices in crisis communication: Evolution of practice through research. *Journal of Applied Communication Research*, S. 246-247.
- Heath, R., & Palenchar, M. (2009). In *Strategic issues management: Organizations and public policy changes* (S. 277). Thousands Oaks: Sage.
- Helbig, R. (2005). Verschiedene Arten von Krisen - Krise ist nicht gleich Krisen . In R. Helbig, *Herausforderungen der Krisenprävention und Krisenkommunikation politischer Parteien* (S. 18-21). Berlin/Brüssel: JK Wissen.
- Heldt, C. (19. Februar 2018). *Investor Relations*. Abgerufen am 4. Juni 2021 von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/investor-relations-38089/version-261515>
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Bauer, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 44-46). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Herkenhoff, F. (2015). Die Grundlagen der Investor Relations. In R. Fröhlich, P. Szyska, & G. Bentele, *Handbuch der Public Relations: Wissenschaftliche Grundlagen und berufliches Handeln*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
-

-
- Hermann, S. (2014). Theoretische Grundlagen: Public Relations und Krisenkommunikation. In *Kommunikation bei Krisenausbruch: Wirkung von Krisen-PR und Koorientierung auf die journalistischen Wahrnehmung* (S. 90-98). Wiesbaden: Springer.
- Hernandez, S., & Crowley, R. (18. Mai 2020). *How Covid-19 has impacted corporate communication priorities*. Abgerufen am 23. Mai 2021 von comprehend: <https://www.comprend.com/insights/2020/how-covid-19-has-impacted-corporate-communication-priorities/>
- Hillmann, M. (2011). Finanzkommunikation: Auf Erfolgskurs im Kapitalmarkt. In *Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1x1 für Profis* (S. 50-51). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hoffjann, O. (2013). Das Management vertrauenswürdiger PR. In O. Hoffjann, *Vertrauen in Public Relations* (S. 132). Wiesbaden: Springer.
- Hoffmann, C. (4. März 2021). *Die COVID-19-Krise als Digitalisierungstreiber*. Abgerufen am 22. Mai 2021 von DIRK - Deutscher Investor Relations Verband: <https://www.dirk.org/2021/03/die-covid-19-krise-als-digitalisierungstreiber/>
- Hoffmann, C., & Tietz, S. (Februar 2019). *Integrierte Finanzkommunikation: Eine Analyse der Zusammenarbeit von Corporate Communications und Investor Relations bei Themen der Finanzkommunikation*. Abgerufen am 7. Juli 2021 von Center for Research in Financial Communication: https://www.financialcommunication.org/fileadmin/webcontent_crifc/Integrierte_Fiko-Studie/CRiFC_Studie_Integrierte_Finanzkommunikation_web.pdf
- Hoffmann, C., Tietz, S., & Hammann, K. (5. Januar 2018). Investor Relations - a systematic literature review. *Corporate Communications: An International Journal*, S. 294-311.
- Hoffmann, M. (25. Juni 2020). *MDR - Medien360G*. Von Medien sind nun mal nicht Hofberichterstatte: <https://www.mdr.de/medien360g/medienpolitik/interview-constanze-rossmann-102.html> abgerufen
- Hu, Y. (24. April 2012). Turning Crisis Into Renewal: Governmental Discourse of Renewal In Rebuilding Wenchuan Earthquake-Damaged Communities. *Dissertation*, S. 13-24.
- Hubig, C., & Siemoneit, O. (2009). Vertrauen und Glaubwürdigkeit als kommunikationspolitische Ziele erfolgreicher IR. In R. Kirchhoff, & M. Piwinger (Hrsg.), *Praxishandbuch Investor Relations* (2. Ausg., S. 63-70). Wiesbaden: Gabler.
- Hülsmann, M. (2004). Ad-hoc-Krise - eine begriffliche Annäherung . In C. Burmann, J. Freiling, & M. Hülsmann, *Management von Ad-hoc-Krisen* (S. 34-35). Wiesbaden : Gabler.
- Ingenhoff, D. (2004). Einführung . In D. Ingenhoff, *Corporate Issues Management in multinationalen Unternehmen* (S. 14-19). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Irimies, C. (2016). Effective Communication in Crisis Situations. *Journal of Media Research*, S. 115-121.
- Janik, A. (2002). Investor Relations - Begriff und Einordnungsvorschläge . In *Investor Relations in der Unternehmenskommunikation: Kommunikationswissenschaftliche Analysen und*
-

-
- Handlungsempfehlungen* (S. 15-17). Wiesbaden: Springer Fachmedien. Von Pressebox : <https://www.pressebox.de/info/2018/05/17/investor-relations/> abgerufen
- Jianghong, L. (Dezember 2015). Das Beste aus zwei Welten: Vorteile einer Kombination von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden. *WZB Mitteilung*, S. 29.
- Jin, Y. (18. November 2013). Examining publics' crisis responses according to different shades of anger and sympathy. *Journal of Public Relations Research*, S. 79-101.
- Kaiser, R. (2015). Konzeptionelle und methodologische Grundlagen qualitativer Experteninterviews. In R. Kaiser, *Qualitative Experteninterviews* (S. 30-34). Wiesbaden: Springer.
- Kalavar, S., & Mysore, M. (17. April 2017). *Are you prepared for a corporate crisis?* Abgerufen am 22. Mai 2021 von McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/are-you-prepared-for-a-corporate-crisis#>
- Kaschner, H. (2020). Das Wichtigste zuerst: Der Faktor Mensch beim Management von (Cyber-)Krisen. In *Cyber Crisis Management: Das Praxishandbuch zu Krisenmanagement und Krisenkommunikation* (S. 9-12). Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Kese, V., Juch, H., & Zimmermann, D. (2015). Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zur Erfüllung des allgemeinen öffentlichen Informationsauftrags. In *Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Interne und externe Kommunikation* (S. 28-30). Wiesbaden: Kommunal- und Schulverlag.
- Kim, Y., Miller, A., & Chon, M. (Juni 2016). Communicating with key publics in crisis communication: The synthetic approach to the public segmentation in CAPS (Communicative Action in Problem Solving). *Journal of Contingencies and Crisis Management*, S. 82-94.
- Kirchner, A., & Brichta, R. (2002). Die Bedeutung von Investor Relations und Public Relations. In A. Kirchner, & R. Brichta, *Medientraining für Manager: In der Öffentlichkeit überzeugen - Investor Relations und Public Relations optimieren* (S. 29-36). Wiesbaden: Gabler.
- Kirchoff, K. (2000). Grundlagen der Investor Relations. In K. Kirchhoff, & M. Piwinger, *Die Praxis der Investor-Relations: Effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt* (S. 34-48). Neuwied: Luchterhand.
- Kirf, B., Eicke, K., & Schömburg, S. (2008). Unternehmenskommunikation in Zeiten digitaler Transformation. In Kirf.B., *Unternehmenskommunikation im Zeitalter der digitalen Transformation - wie Unternehmen interne und externe Stakeholder heute und in Zukunft erreichen* (S. 1-14). Wiesbaden: Springer.
- Kovarova-Simecek, M. (11. Juni 2020). *Krise als Boost für die Digitalisierung in der Finanzkommunikation*. Abgerufen am 22. Mai 2021 von Center for Corporate Reporting: https://www.corporate-reporting.com/artikel/krise-als-boost-fuer-die-digitalisierung-in-der-finanzkommunikation?utm_source=nl&utm_medium=nl&utm_campaign=RI202006&locale=de
- KPMG. (23. März 2021). *KPMG 2021 CEO Outlook Pulse Survey*. Abgerufen am 28. Dezember 2020 von KPMG: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>
- Krämer, G. (August 2002). Das quantitative materielle Risiko bei betriebswirtschaftlichen Entscheidungen. *Der Steuerberater*, S. 306-310.
-

-
- Krystek, U. (2006). Krisenarten und Krisenursachen. In T. Hutzschenreuter, & T. Griess-Nega, *Krisenmanagement. Grundlagen – Strategien – Instrumente* (S. 55-56). Wiesbaden: Gabler.
- Krystek, U., & Lenz, M. (2014). Unternehmenskrisen: Beschreibung, Ursachen, Verlauf und Wirkungen überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. In A. Thießen, *Handbuch Krisenmanagement* (S. 36-43). Wiesbaden: Springer.
- Krystek, U., & Moldenhauer, R. (2007). Unternehmenskrisen: Beschreibung eines komplexen Phänomens. In U. Krystek, & R. Moldenhauer, *Handbuch Krisen- und Restrukturierungsmanagement* (S. 23-27). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuckartz, U. (2007). Die Kategorien und das Codieren von Texten. In U. Kuckartz, *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (2. Ausg., S. 72-75). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U., Ebert, T., Rädiker, S., & Stefer, C. (2009). Vertiefende Analyse: Kategorienbasierte Auswertung der qualitativen Daten. In *Evaluation online: Internetgestützte Befragung in der Praxis* (S. 77-88). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laaksonen, S., Aula, P., & Neiglick, S. (1. Juni 2010). Reputational risks and the rising power of digital publicity. *Final Paper Euprera congress*, S. 1-17.
- Lavelle, J. (16. April 2020). *How to communicate with investors during the COVID-19 Crisis*. Abgerufen am 7. Mai 2021 von Smarter with Gartner: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/how-to-communicate-with-investors-during-the-covid-19-crisis/>
- Leimer, E. (9. Februar 2021). *Austrian transparency results witness a drop, alongside their European counterparts*. Abgerufen am 22. Mai 2021 von Lundquist: https://lundquist.it/corpcoms/austrian-transparency-results-witness-a-drop-alongside-their-european-counterparts/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=newsflow
- Lettau, A., & Breuer, F. (2007). Kurze Einführung in den qualitativsozialwissenschaftlichen Forschungsstil. (G. Mey, Hrsg.) *Journal für Psychologie*(2), S. 5-8. Abgerufen am 14. April 2021 von <https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/psyifp/aebreuer/alfb.pdf>
- Lies, J. (2015). In *Praxis des PR-Managements* (S. 8-14). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lies, J. (14. Februar 2018). *Issue Management*. Von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/issues-management-52703/version-275820> abgerufen
- Lies, J. (14. Februar 2018). *Krisenkommunikation*. Von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/krisenkommunikation-52704/version-275821> abgerufen
- Lintemeier, K. (2014). Unternehmenskrisen und Stakeholder-Beziehungen. In A. Thießen, *Handbuch Krisenmanagement* (S. 55-68). Wiesbaden: Springer.
- Löffelholz, M. (2005). Handbuch Journalismus und Medien. In S. Weischenberg, H. Kleinsteuber, & B. Pörsken, *Krisenkommunikation* (S. 185-187). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.

-
- Maier, G. W. (19. Februar 2018). *Definition: Was ist Konflikt?* Abgerufen am 20. März 2021 von Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/konflikt-41120/version-264491>
- Maresh-Fuehrer, M., & Smith, R. (2016). Social media mapping innovations for crisis prevention, response and evaluation. *Computers in Human Behavior*, S. 622-626.
- Marra, F. (1998). Crisis communication plans: Poor predictors of excellent crisis public relations. *Publi Relations Review*, S. 465-467.
- Matthes, J. (2014). Was ist Framing? In *Framing* (S. 10). Baden-Baden: Nomos.
- Mayring, P. (2016). In P. Mayring, *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Ausg.). Weinheim: Beltz.
- Mendy, A., Stewart, M. L., & VanAkin, K. (17. April 2020). *A leader's guide: Communicating with teams, stakeholders, and communities during COVID-19*. Abgerufen am 17. Oktober 2020 von McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2005). Experteninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig, & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (2 Ausg., S. 70-75). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Michalak, D. (2012). In *Direkte und indirekte Führung in Krisensituationen mittelständischer Unternehmungen* (S. 28-35). Hamburg: Dr. Kovac.
- Mishra, A. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In R. Kramer, & T. Tyler (Hrsg.), *Trust in organizations* (S. 265-286). Newbury Park: SAGE.
- Misoch, S. (2019). Qualitative Sozialforschung. In *Qualitative Interviews* (S. 3-5). Berlin: De Gruyter.
- Möhrle, H. (2013). Krisenmanagement im kommunikativen Binnenraum. In A. Thießen (Hrsg.), *Handbuch Krisenmanagement* (S. 409-415). Wiesbaden: Springer.
- Nilsen, T. (1974). *Ethics of speech communication*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Opferkuch, T. (2014). Unternehmenskrisen. In T. Opferkuch, *Sanierung von Unternehmen* (S. 1-6). Wien: Linde Verlag.
- ORF. (5. March 2020). *News ORF*. Abgerufen am 8. Dezember 2020 von <https://orf.at/stories/3156751/>
- Palenchar, M. (2010). Risk Communication. In *The SAGE Handbook of Public Relations* (S. 448-453). Los Angeles: Sage.
- Palfinger. (25. Februar 2021). *Integrierter Geschäftsbericht 2020*. Abgerufen am 14. Juni 2021 von Palfinger Group: <https://www.palfinger.ag/de/news/publikationen>
- Pasquier, M., & Villeneuve, J. (2018). Crisis Communication. In *Marketing Management and Communication in the Public Sector* (S. 223-224). Routledge.
- Piwinger, M. (2000). Investor Relations als Inszenierungs- und Kommunikationsstrategie. In K. Kirchoff, & M. Piwinger, *Die Praxis der Investor-Relations: Effiziente Kommunikation zwischen Unternehmen und Kapitalmarkt* (S. 5-17). Neuwied: Luchterhand.
-

-
- Piwinger, M. (2009). In K. Kirchhoff, & M. Piwinger, *Praxishandbuch Investor Relations* (2. Ausg.). Wiesbaden: Gabler.
- Puck, J. (19. Mai 2020a). *Auswirkungen von SARS-CoV2-Maßnahmen auf die Wirtschaftstätigkeit im Ausland- und auf Arbeitsplätze im Inland*. Abgerufen am 21. Mai 2021 von Wirtschaftsuniversität Wien (WU): <https://www.wu.ac.at/universitaet/news-und-events/news/details-news/detail/coronakrise-in-oesterreich-groessere-unternehmen-erwarten-laengere-erholungszeit-vorarlberg-besonders-skeptisch-1>
- Puck, J. (16. Juni 2020b). *Coronakrise in Österreich: Was erwarten Unternehmen?* Abgerufen am 26. Mai 2021 von WU News: <https://www.wu.ac.at/universitaet/news-und-events/news/details-news/detail/coronakrise-in-oesterreich-groessere-unternehmen-erwarten-laengere-erholungszeit-vorarlberg-besonders-skeptisch-1>
- Reiersen, J., Sellnow, T., & Ulmer, R. (April-June 2009). Complexities of Crisis Renewal Over Time: Learning from the Tainted Odwalla Apple Juice Case. *Communication Studies*, S. 114-129.
- Resch, J., & Zorn, M. (2. Dezember 2020). *Österreichische Finanz-Community wählt „coronabedingt“ zum Börsenunwort des Jahres 2020*. Abgerufen am 25. Mai 2021 von Wiener Börse News: <https://www.wienerborse.at/news/wiener-boerse-news/coronabedingt-boersenunwort-2020/>
- Riesmeyer, C. (2011). Das Leitfadeninterview. Königsweg der qualitativen Journalismusforschung? In O. Jandura, T. Quandt, & J. Vogelgesang (Hrsg.), *Methoden der Journalismusforschung* (1. Ausg., S. 230-236). Wiesbaden: Springer.
- Rivera, K., & Stainback, D. (2020). *COVID 19: Confidently navigate through the coronavirus crisis*. Abgerufen am 17. Oktober 2020 von PwC: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/crisis-management.html>
- Röbken, H., & Wetzel, K. (September 2019). Qualitative und quantitative Forschungsmethoden. *Carl von Ossietzky Universität Oldenburg - Center für lebenslanges Lernen C3L*, S. 13-15.
- Rolke, L. (2000). Kurspflege durch Meinungspflege - Auf dem Weg zur Value Communications. In L. Rolke, & V. Wolff (Hrsg.), *Finanzkommunikation: Kurspflege durch Meinungspflege. Die neuen Spielregeln am Aktienmarkt* (S. 19-27). Frankfurt am Main: F.A.Z.-Institut.
- Röttger, U. (2005a). Strategisches issue management: Konzepte und organisatorische Gestaltung. *Zeitschrift für Organisation*(3), S. 142-146.
- Röttger, U. (2005b). Kommunikationsmanagement in der Dualität von Strukturen: Die Strukturierungstheorie als kommunikationswissenschaftliche Basistheorie. *Medienwissenschaften Schweiz*, S. 12-19.
- Röttger, U. (2016). Einsatz der Public Relations im Rahmen der Unternehmenskommunikation. In M. Bruhn, F. Esch, & T. Langner, *Handbuch Instrumente der Kommunikation* (S. 285-300). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rousseau, D. (1. April 2006). Is there such a thing as "evidence-based mangement"? *Academy of Management Review*, S. 260-287.
-

-
- Sage-Gavin, E., Spitzer, B., Good, T., & Sheffer, S. (20. März 2020). *Resilienz: Was Ihre Mitarbeiter jetzt brauchen*. Abgerufen am 22. Mai 2021 von Accenture: https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF-2/Accenture-COVID-Human-Resilience-DE.pdf
- Sauvant, N. (2002). IR und PR: zusammenarbeiten, aber nicht zusammenlegen. In N. Sauvant, *Professionelle Online-PR: Die besten Strategien für Pressearbeit, Investor Relations, Interne Kommunikation, Krisen-PR* (S. 102-104). Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Scheu, A. (2018). Auswertung qualitativer Daten in der Kommunikationswissenschaft. In A. Scheu (Hrsg.), *Auswertung qualitativer Date* (S. 1-5). Wiesbaden: Springer.
- Schmidt, O. (2013). In *Public Relations und Journalismus: Wie die Öffentlichkeitsarbeit die Medienberichterstattung beeinflusst* (S. 133-136). Hamburg: Disserta.
- Scholl, A. (2016). Die Logik qualitativer Methoden in der Kommunikationswissenschaft. In A. Averbek-Lietz, & M. Meyen (Hrsg.), *Handbuch nicht standardisierte Methoden in der Kommunikationswissenschaft* (S. 25-28). Wiesbaden: Springer.
- Schreyögg, G. (2004). Krisenmanagement. Theoretische Grundlagen und praktische Maßnahmen. In M. Heintzen, & L. Kruschwitz, *Unternehmen in der Krise. Ringvorlesung der Fachbereiche Rechts- und Wissenschaft der Freien Universität Berlin* (S. 13-16). Berlin: Duncker & Humblot.
- Schubert, B. (2000). Shell in der Krise. Zum Verhältnis von Journalismus und PR in Deutschland dargestellt am Beispiel der "Brent Spar".
- Schuhmann, S. (2018). Gegenüberstellung der Vorgehensweisen (qualitativ vs. quantitativ). In S. Schuhmann, *Quantitative und qualitative empirische Forschung* (S. 148-150). Wiesbaden : Springer VS.
- Schwarz, A. (2010). Kovariationsbasierte Kausalattributionen in Krisensituationen: Grundzüge eines rezeptionsorientierten Ansatzes der organisationsbezogenen Krisenkommunikation. In *Krisen-PR aus Sicht der Stakeholder: Der Einfluss von Ursachen und Verantwortungszuschreibungen auf die Reputation von Organisationen* (S. 100-108). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schwarz, A. (2015). Strategische Krisenkommunikation von Organisationen. In G. Bentele, R. Fröhlich, & P. Szyzka, *Handbuch der Public Relations* (S. 1005-1012). Wiesbaden: Springer VS.
- Schwarz, A., & Löffelholz, M. (2014). Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In A. M. Zerfaß, *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1304-1319). Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, A., & Löffelholz, M. (2014). Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In A. M. Zerfaß, *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1304-1319). Wiesbaden: Gabler.
- Schwarz, A., & Löffelholz, M. (2014). Krisenkommunikation: Vorbereitung, Umsetzung, Erfolgsfaktoren. In A. M. Zerfaß, *Handbuch Unternehmenskommunikation* (S. 1304-1319). Wiesbaden: Gabler.
-

-
- Seeger, M., & Padgett, G. (2010). From Image Restoration to Renewal: Approaches to understanding postcrisis communication. *The Review of Communication*, S. 125-140.
- Seeger, M., & Ulmer, R. (2003). Communication and the Crisis Stage. In M. Seeger, & R. Ulmer, *Communication and Organizational Crisis* (S. 130). Westport: Praeger.
- Seeger, M., Sellnow, T., & Ulmer, R. (2003). Communication and Crisis. In M. Seeger, T. Sellnow, & R. Ulmer, *Communication and Organizational Crisis* (S. 66-67). Westport: Praeger.
- Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). In *Theorizing Crisis Communication*. Chichester: John Wiley.
- Shen, H., & Cheng, Y. (Februar 2020). Scale Development for Stakeholder Responses in Crises: Centering on Stakeholders in the United Airlines Crisis. *Public Relations Journal*, S. 2-18.
- Sheppard, B., Zarubia, D., & Jenkins, A. (13. Mai 2020). *Adapting to a new world*. Abgerufen am 10. Dezember 2020 von Strategy and Business: <https://www.strategy-business.com/article/Adapting-to-a-new-world?gko=5b5d0>
- SIMMO. (8. April 2021). *Corporate News*. Abgerufen am 10. Juni 2021 von S IMMO AG: <https://www.simmoag.at/newsroom/unternehmens-meldungen/detail/notification/jahresergebnis-mit-eur-569-mio-deutlich-im-plus-dank-robustem-geschaeftsmodell.html>
- Slatter, S., Lovett, D., & Barlow, L. (2006). The Turnaround Framework. In *New Leadership* (S. 78). West Sussex: John Wiley & Sonst.
- Steinbach, M. (2021). Organisation der Investor Relations und Finanzkommunikation. In C. Hoffmann, D. Schiereck, & A. Zerfaß (Hrsg.), *Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation* (S. 1-20). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Steinke, L. (2014). Grundlagen der Kommunikation. In *Kommunizieren in der Krise: Nachhaltige PR-Werkzeuge für schwierige Zeiten* (S. 18-20). Gabler.
- Stephens, K., & Malone, P. (7. April 2009). If the organizations won't give us information: The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue. *Journal of Public Relations Research*, 21 (2) , S. 230-239.
- Sturges, D. (1994). Communication Through Crisis. A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*, S. 300-312.
- Teetz, A. (2012). Was ist eine Krise? In *Krisenmanagement: Rational entscheiden - Entschlossen handeln - Klar kommunizieren* (S. 2-4). Stuttgart: Schäfer-Poeschel.
- Thießen, A. (2011). Krisen. In A. Thießen, *Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch strategische, integrierte und situative Krisenkommunikation*. Wiesbaden: Springer.
- Thießen, A., & Ingenhoff, D. (Februar 2011). Safeguarding reputation through strategic, integrated and situational crisis communication management. Development of the integrative model of crisis communication. *Corporate Communications: An International Journal*, S. 8-26.
- Töpfer, A. (April 2009). Krisenmanagement - Verlauf, Bewältigung und Prävention von Krisen. *WiSt Heft(4)*, S. 180-185.

-
- Töpfer, A. (2014). Die Managementperspektive im Krisenmanagement - Welche Rolle spielt das Management bei der Bewältigung von Krisensituationen? In A. Thießen, *Handbuch Krisenmanagement* (S. 246-247). Wiesbaden: Springer.
- UBM. (23. April 2021). *Presse: UBM Development*. Abgerufen am 12. Juni 2021 von ubm development: <https://www.ubm-development.com/de/presse/trotz-corona-erneut-rekord-dividende-bei-ubm-development/>
- Ulmer, R. (14. Oktober 2012). Increasing the Impact of Thought Leadership in Crisis Communication. *Management Communication Quarterly*, S. 524-538.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2011). In *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Thousand Oaks: Sage.
- Ulmer, R., Seeger, M., & Sellnow, T. (Juni 2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public relations review*, S. 130-134.
- Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2010). Considering the Future of Crisis Communication Research: Understanding the Opportunities Inherent to Crisis Events through the Discourse of Renewal. In W. Coombs, & S. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* (S. 693-695). Chichester: Wiley-Blackwell .
- Vercic, A., Vercic, D., & Coombs, W. (Mai 2018). Convergence of crisis response strategy and source credibility: Who can you trust? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, S. 28-34.
- Verhoeven, P., Tench, R., Zeffass, A., Moreno, A., & Vercic, D. (Januar 2013). Crisis? What crisis?: How European professionals handle crises and crisis communication. *Public Relations Review*, S. 107-110.
- Vetsch, C. (2017). Theoretische Grundlagen zu Krisen-Public Relations. In *Internationale Krisen-Public Relations: Analysen zu Theorie und Unternehmenspraxis im transkulturellen Kontext* (S. 320-326). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Waschenbusch, G. (13. November 2018). *Unternehmenskrise*. Von Gabler Banklexikon: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/unternehmenskrise-70911/version-346136> abgerufen
- Watkins, M. D., & Yaziji, M. (April 2020). *COVID-19: People and organizations under pressure*. Abgerufen am 8. Dezember 2020 von IMD Research and Knowledge : <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/COVID-19-under-pressure/>
- Weidemeyer, F., Tong, I. M., & Malhotra, G. (22. Juni 2020). *COVID-19: Welche kritischen Entscheidungen sollten Unternehmen jetzt treffen?* Abgerufen am 15. Mai 2021 von EY: https://www.ey.com/de_de/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make
- Wendling, C., Radisch, J., & Jacobzone, S. (2013). The use of social media in risk and crisis communication. *OECD Working Papers on Public Governance*, S. 25-26.
- Wenke, T. (14. April 2020). *Equity Story*. Abgerufen am 20. Mai 2021 von Gabler Banklexikon: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/equity-story-57521/version-377917>
-

-
- Whitte, R., & Coombs, T. (2017). Crisis Communication: Insights and Implications for Investor Relations. In A. Laskin, *The Handbook of financial communication and Investor Relations* (S. 23-26). Wiley Blackwell.
- WHO. (2020). *Corona Virus*. Abgerufen am 8. Dezember 2020 von WHO:
https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
- WHO-Europa. (12. März 2020). *WHO erklärt COVID-19-Ausbruch zur Pandemie*. Abgerufen am 21. Mai 2021 von <https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic>
- Wichmann, A. (2019). Denkweise und Menschenbilder. In *Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich* (S. 3-12). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Wilcox, D., Cameron, G., Ault, P., & Agee, W. (2005). Strategy. In *Public Relations: Strategies and Tactics, Global* (Bd. 7., S. 100-105). Boston: Pearson Academic.
- Wolf, B., & Priebe, M. (2000). In B. Wolf, & M. Priebe, *Wissenschaftstheoretische Richtungen (Forschung, Statistik und Methoden)* (S. 63-66). Landau: Empirische Pädagogik.
- Wombacher, K., Herovic, E., Sellnow, T., & Seeger, M. (2017). The complexities of place in crisis renewal discourse: A case study of the Sandy Hook Elementary School shooting. *Contingencies and Crisis Management*, S. 164-172.
- Xifra, J. (5. Mai 2020). *A study analyses the impact of COVID-19 on corporate communication*. Abgerufen am 23. Mai 2021 von Universität Pompeu Fabre Barcelona:
https://www.upf.edu/en/web/comunicacio/noticies/-/asset_publisher/Z43gkEdp7zFm/content/id/234760191/maximized#.YKo9oN1CSM8
- Xu, S. (23. September 2017). Discourse of renewal: Developing multiple-item measurement and. *Public Relations Review*, S. 109-119.
- Zaremba, A. (2010). In *Crisis Communication: Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe Inc.
- Zepke, G. (2016). Grundelemente der qualitativen Forschung. In G. Zepke, *Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung für die Praxis* (S. 9-14). Wien: T.S.O. Texte zur systemischen Organisationsforschung.
- Zerfaß, A. (2007). In A. Zerfaß, & M. Piwinger, *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Gabler.
- Zerfaß, A., & Piwinger, M. (2014). In A. Zerfaß, & M. Piwinger, *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

13 Anhang

13.1 Abstract

Die Covid-19-Pandemie hat weltweit zu enormen gesellschaftlichen Herausforderungen geführt und verheerende wirtschaftliche Folgen ausgelöst. So konnten sich auch Österreichs Unternehmen den volatilen Börsenkursen nicht entziehen. Die Unsicherheit war in dieser Krise besonders ausgeprägt. Vor dem Hintergrund wird in der vorliegenden Arbeit die Krisenkommunikation österreichischer Aktiengesellschaften untersucht. Das Ziel war es, die notwendigen Kommunikationsmaßnahmen herauszuarbeiten, mit denen die Unternehmen ihre Stakeholder durch die Krise steuern konnten. Dabei galt es auch die Auswirkungen auf das Verhältnis zwischen Public und Investor Relations im Zuge der Krise zu ermitteln. Hierzu wurden vier leitfadengestützte Experteninterviews geführt und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass es erforderlich war, die Kommunikation zu intensivieren und auszuweiten. Die enge Kooperation zwischen PR und IR hat sich bewährt und wurde zusätzlich bestärkt. Durch die enge Verbindung dieser beiden Bereiche wurden ebenso die Chancen und Herausforderungen einer integrierten Organisationsform untersucht. Es stellt sich heraus, dass ein einheitliches Unternehmensbild sowie konsistenter Kommunikationsfluss durch diese Konstellation gefördert werden kann. Herausfordernd ist es, die spezifischen Informationsbedürfnisse der Stakeholder gleichermaßen zu erfüllen, ohne von dem gemeinsamen Kommunikationsweg abzuweichen.

The Covid-19 pandemic has led to enormous social challenges worldwide and caused devastating economic consequences. Consequently, Austrian companies were also unable to escape the volatile stock market prices. Uncertainty was particularly dominant during this crisis. Against this backdrop, this study examines the crisis communication of Austrian stock corporations. The aim was to analyze the necessary communication measures with which the companies were able to guide their stakeholders through the crisis. It was also important to determine the effects on the relationship between public and investor relations in the course of the crisis. To this end, four guided interviews with experts were conducted and evaluated using the qualitative content analysis. The results show that it was necessary to

intensify and expand communication. The close cooperation between PR and IR proved its worth and was further strengthened. Due to the close connection between these two areas, the opportunities and challenges of an integrated organizational form were also examined. It turns out that a uniform corporate image and consistent communication flow can be supported by this constellation. The challenge is to fulfill the specific information needs of the stakeholders in equal measure without deviating from the common communication path.

13.2 Interviewleitfaden I

Dieser Leitfaden wurde für Unternehmen verwendet, die IR und PR organisatorische getrennt voneinander angesiedelt haben.

- Rund um diese Zeit wurde letztes Jahr der erste Lockdown in Österreich aufgehoben. Mit welchen Herausforderungen war Ihr Unternehmen konfrontiert?
- Nun war von der Pandemie nahezu jede Stakeholdergruppe, auch wenn im unterschiedlichen Ausmaß, betroffen. Wenn Sie an die Zeit letztes Jahr zurückdenken - was waren die ersten Schritte in der Kommunikation?
- Was war auf Kommunikationsseite notwendig, um Ihre Stakeholder durch die Krise zu leiten?
- Können Sie mir sagen, worauf besonders Wert gelegt wurde?
- Haben sich bestimmte Themen, die eine rasche Reaktion gefordert haben, herauskristallisiert?
- Mussten Sie von Ihrem üblichen Kommunikationsweg abweichen? Falls ja, inwiefern?
- Welche Informationen mussten abgesehen von verpflichtenden Meldungen einer Aktiengesellschaft veröffentlicht werden? Welche proaktiven Kommunikationsmaßnahmen haben Sie ergriffen?
- Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach die Kommunikation verändert? Glauben Sie, dass sich diese Veränderungen in der Kommunikation manifestieren werden?
- Soweit ich auf Ihrer Website erkennen konnte, ist Investor Relations in Ihrem Unternehmen als eigenständige Abteilung aufgeführt, richtig?
- Können Sie mir beschreiben, welche Vorteile sich bei dieser Organisationsform ergeben?
- Wenn Sie an die vergangenen Krisenmonate denken, würden Sie sagen, dass sich das Verhältnis zwischen der IR-Abteilung und der Kommunikationsabteilung bzw. PR verändert hat? Wurde beispielsweise verstärkt an einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie gearbeitet?
- Konnten Sie Schnittpunkte zwischen der IR-Abteilung und der Kommunikationsabteilung erkennen? Falls ja, welche?
- In welcher Hinsicht mussten nach wie vor Abgrenzungen getroffen werden?
- Bei zahlreichen Unternehmen ist IR in der Unternehmenskommunikation angesiedelt. Wie stehen Sie zu dieser organisatorischen Verschmelzung? Glauben Sie, dass beispielsweise ein einheitliches Unternehmensbild mit dieser Form besonders gestärkt werden kann?
- Welche laufenden Herausforderungen müssten aber Ihrer Meinung nach beachtet werden? Besteht dabei beispielsweise die Gefahr, die Kommunikationsbedürfnisse der

unterschiedlichen Stakeholdergruppen nicht gezielt erfüllen zu können oder gar gegen Compliance-Richtlinie zu verstoßen?

13.3 Interviewleitfaden II

Dieser Leitfaden wurde für Unternehmen verwendet, wo IR und PR in einer gemeinsamen Abteilung verankert sind.

- Rund um diese Zeit wurde letztes Jahr der erste Lockdown in Österreich aufgehoben. Mit welchen Herausforderungen war Ihr Unternehmen konfrontiert?
- Nun war von der Pandemie nahezu jede Stakeholdergruppe, auch wenn im unterschiedlichen Ausmaß, betroffen. Wenn Sie an die Zeit letztes Jahr zurückdenken - was waren die ersten Schritte in der Kommunikation?
- Was war auf Kommunikationsseite notwendig, um Ihre Stakeholder durch die Krise zu leiten?
- Können Sie mir sagen, worauf besonders Wert gelegt wurde?
- Haben sich bestimmte Themen, die eine rasche Reaktion gefordert habe, herauskristallisiert?
- Mussten Sie von Ihrem üblichen Kommunikationsweg abweichen? Falls ja, inwiefern?
- Welche Informationen mussten abgesehen von verpflichtenden Meldungen einer Aktiengesellschaft veröffentlicht werden? Welche proaktiven Kommunikationsmaßnahmen haben Sie ergriffen?
- Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach die Kommunikation verändert? Glauben Sie, dass sich diese Veränderungen in der Kommunikation manifestieren werden?
- Soweit ich auf Ihrer Website erkennen konnte, ist Investor Relations in Ihrem Unternehmen in der Unternehmenskommunikation angesiedelt, richtig?
- Welche Chancen ergeben sich durch diese Konstellation? Kann dadurch beispielsweise ein einheitlicheres Unternehmensbild erzeugt bzw. gestärkt werden?
- Welche laufenden Herausforderungen müssen aber Ihrer Meinung nach beachtet werden? Läuft man Gefahr, die einzelnen Kommunikationsbedürfnisse nur unzureichend zu erfüllen oder gar gegen Compliance-Vorgaben zu verstoßen?
- Wenn Sie an die vergangenen Monate denken: Wie hat sich die Krise auf das Verhältnis zwischen IR und der Unternehmenskommunikation bzw. PR ausgewirkt? Wurde nochmal gezielter an gemeinsamen Kommunikationsplänen gearbeitet oder ging es in die entgegengesetzte Richtung, sodass sich beide Bereiche jeweils auf ihre Stakeholdergruppen konzentriert haben?
- Inwiefern stellen die inhaltlichen Abweichungen und die damit einhergehenden Herangehensweisen eine Herausforderung dar?
- Abschließen würde ich Sie noch gerne fragen, welche Chancen Ihr Unternehmen aus der Krise ziehen konnte?

13.4 Codebuch

Kategorie 1.1.: Auswirkungen der Corona-Krise auf das Unternehmen	
<u>Kodierregel:</u> Es werden die unterschiedlichen Folgen und Herausforderungen für die Unternehmen, die sich im Zuge der Corona-Krise ergeben haben, in dieser Kategorie berücksichtigt.	
Textpassagen	Zeilennummer
S IMMO AG	
EW: Also, aus dem Kerngeschäft heraus waren es die Mieter. Es war eine völlig unklare Rechtssituation zu dem Zeitpunkt, weil keiner wusste, ob – da gibt es diesen Epidemiepassus in irgendeinem Gesetz – der jetzt greift oder nicht. Der hätte eben gesagt, dass keiner mehr Miete zahlen muss und so weiter. Sehr rasch hat dann die damalige oder die nach wie vor Justizministerin eine vorab Aussage dazu getätigt. Also, die Rechtslage war völlig unklar und ich glaube am zweiten Tag sind die ersten Mieter dagestanden und haben nachgefragt bzw. gesagt, dass sie nicht mehr zahlen und so weiter. Also, das war aus dem Kerngeschäft heraus sicher die größte Herausforderung. Wir waren direkt vor Veröffentlichung des Geschäftsberichts, wir hatten Pressekonferenzen geplant und all diese Dinge mussten rasch umgestaltet werden und dann halt natürlich ganz banal: Die 40 Leute zum Home-Office zu kriegen, die das bis zu dem Zeitpunkt ja nur in völlig Ausnahmefällen hatten und die irgendwie bei Laune halten.	297-308
Flughafen Wien AG	

PK: Nun ja, das ist jetzt sehr weitreichend, aber grundsätzlich kann man in aller Kürze sagen, dass die Corona-Krise, die Corona-Pandemie und die daraus resultierenden Folgen hinsichtlich Home-Office oder Kurzarbeit den Büroalltag, den Arbeitsalltag, den betrieblichen Alltag des gesamten Flughafenunternehmens und alle Beschäftigten sehr schnell sehr verändert hat. Also, die Krise ist in Österreich aufgetreten, das Virus hat sich in Österreich etabliert, damit wurde Home-Office sehr schnell ein Thema. Und der Flughafen ist ja sozusagen doppelt betroffen: Einerseits als Betrieb im Sinne von, dass wir die Mitarbeiter ins Home-Office geschickt haben, damit mögliche Infektionsrisiken reduziert werden, aber auch betriebswirtschaftlich im Sinne von, dass unsere Kunden plötzlich nicht mehr da waren, weil plötzlich die Leute nicht mehr auf Grund von Reisebeschränkungen, Landeverboten und so fliegen konnten. Damit sind auch die Mitarbeiter sehr schnell in Kurzarbeit gegangen bzw. geschickt wurden, weil das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich plötzlich vor einer völlig neuen Situation stand.	10-22
Palfinger AG	
HR: Bei uns hat das in China angefangen. Wir haben zwei Produktionswerke in China und da haben wir das zum ersten Mal mitbekommen. Die Werke waren im Jänner mehr oder weniger zugesperrt und das eigentlich bis zum Ende des Chinese New Year. Wir haben aber auch gut gelernt, wie wir der Krise mit Fieber messen und so weiter begegnen können. Wir haben bei unserem chinesischen Partner Masken bestellt, die wir nicht nur selber verwendet, sondern	772-792

auch zum Beispiel 200.000 Masken an das rote Kreuz gespendet haben. Also, in Asien hat es für uns begonnen und wir waren sehr stark davon betroffen, weil wir eben produzieren müssen. Besonders im ersten Lockdown haben wir fast zwei Wochen die Werke in Europa mehr oder weniger komplett geschlossen. Zwei Wochen davor haben wir auf 50 % runtergefahren, dann komplett geschlossen, dann wieder 50 % hoch, bis wir wieder im normalen Modus waren. Das sieht man auch im Umsatz vom zweiten Quartal, der natürlich deutlich darunter ist. Es war zwar kein negatives Quartal, wir haben kein Geld verloren, sondern schon paar Millionen verdient, aber im Vergleich zum ersten Quartal 2019 war es weit weg davon. Es hat also schon tiefe Spuren hinterlassen. Man muss natürlich auch sagen, dass 2019 ein Rekordjahr war. Im ersten Quartal war Asien betroffen und im Zweiten haben wir es in Europa gemerkt – grob gesagt. Im dritten Quartal haben wir dann schon wieder eine leichte Erholung gespürt. So schnell die Krise für uns kam – sie ist zwar noch nicht verschwunden – aber die Auswirkungen haben sich deutlich gemildert. Ab Juli hatten wir weltweit einen guten Auftragseingang, sodass wir 2020 ganz gut bestritten haben. Wir haben mehr als EUR 200 Millionen an Umsatz verloren, deutlich weniger verdient, aber wir sind dennoch ganz gut über die Runden gekommen.	
BAWAG Group AG	
MR: Also, wenn ich mich zurückerinnere, waren die ersten Maßnahmen auf der Mitarbeiterseite. Wir standen gerade Anfang März vor der Herausforderung,	1012-1017

dass eben noch nicht klar war, wie sich das Ganze entwickeln wird und ob es einen Lockdown geben wird. Es hat sich die Frage gestellt, wie wir mit den Mitarbeitern in der Filiale umgehen. Das waren, glaube ich, so die ersten Themen, die uns am intensivsten beschäftigt haben, weil es ja medial so step by step immer stärker gekommen ist.	
Auf der geschäftspolitischen Seite war es ganz einfach so, dass die Bundesregierung relativ rasch auch Pakete bereitgestellt, also dieses Hilfspaket. Ich weiß jetzt nicht mehr genau, wann das im März war. Da gab es natürlich auch viel Sicherheit von dieser Seite und eben von den Banken die Möglichkeit, den Kunden Kredite zu stunden und dem Kunden wirklich auch entgegenzukommen.	1029-1034
Geschäftspolitisch haben wir auch – das ist jetzt eine Fußnote – aber was natürlich auch noch wichtig war, sehr viele Vorsorgen in der Bilanz gebildet, weil auch noch nicht klar war, wie stark der Wirtschaftseinbruch sein wird.	1038-1040
MR: Wenn wir uns vor Corona die Medienarbeit anschauen, dann konnten wir mit verschiedenen Themen durchdringen, die sehr flexibel waren und unterschiedliche Themen beinhaltet haben. Nach Corona konnte man anfänglich - abgesehen von dem Finanz- oder Quartalsergebnis - mit einem ‚Nicht-Corona-Thema‘ so gut wie nie in den Medien landen. Mit einer Pressemeldung einige Artikel im Print oder Online zu bekommen, wurde deutlich schwieriger. Das hat sich sicher verändert.	1145-1150
UBM Development AG	

AV: Also, die UBM als Unternehmen war aufgrund ihres Geschäftsmodells wirklich mit signifikanten Auswirkungen konfrontiert. Auch von der strategischen Ausrichtung her, weil die UBM ist ja Immobilienentwickler, das heißt, dass wir irgendwelche Projekte akquirieren. Das können Grundstücke sein oder schon Gebäude, aber wo wir eben eine Entwicklungsfantasie dahinter haben, begleiten dann den Entwicklungsprozess, machen das alles, bis ein fertiges Gebäude steht, das dann wieder an einen Endinvestor verkauft wird und teilweise sogar vor oder bei Fertigstellung. Die gesamten Immobilienwirtschaft ist eben auch davon betroffen gewesen und insbesondere – das wissen wir alle – waren Gastronomie und Hotellerie am stärksten betroffen. Wir als UBM waren damals der führende Hotelentwickler in Europa. Dadurch hatte es natürlich große Auswirkungen, weil man bei der Hotelentwicklung wirklich hinterfragen musste, wie viele Hotels noch gebraucht werden? Wir haben noch zwei weitere Assetklasse: Büro und Wohnen. Wohnen hat sich dann eh gleich herauskristallisiert, dass eine starke Nachfrage entstanden ist. Da gab es in den ersten Monaten zwar Unsicherheiten wegen der Finanzierung, aber grundsätzlich ist das eine Assetklasse, die weiterhin stark nachgefragt wird. Die Büros sind sehr differenziert zu betrachten, weil da gab es natürlich auch Stimmen, die sagten: „Es arbeiten eh alle von zu Hause, Büros werden nicht mehr gebraucht“, aber auch Stimmen, die gesagt haben, dass Büros entwickelt werden müssen, die den neuen Anforderungen entsprechen. Also, man musste sich alles komplett neu ansehen, das auch	514-533
--	----------------

entsprechend an unsere Investoren und Co. kommunizieren, wie wir damit umgehen. Das musste relativ rasch gemacht werden.	
--	--

Kategorie 1.2.: Steuernde Kommunikationsmaßnahmen	
<u>Kodierregel:</u> Diese Kategorie umfasst sämtliche Kommunikationsaktivitäten, die eingesetzt worden sind, um die externen Stakeholder durch die Krise zu lenken. Demnach sind nur Maßnahmen inbegriffen, die abgesehen von der üblichen Kommunikation, umgesetzt worden sind. Ebenso werden die verwendeten Kommunikationsmittel dargelegt.	
Textpassagen	Zeilennummer
S IMMO AG	
EW: Also, ich glaube wirklich das Allererste was extern war, war ein LinkedIn-Posting mit „Wir bleiben zu Hause“. Wir haben sehr rasch versucht, verantwortungsvoll dazustehen und klarzumachen, dass die Leute daheim sind. Und ein Brief an alle Mieter, die Anfrage gestellt haben bezüglich der Mietsituation.	311-314
EW: Also, wir haben rund um die Jahreskommunikation alles ins Digitale verlagert. Wir haben Pressekonferenzen, Investoren-Meetings digital gemacht. Auch alle Roadshows sind auf virtuelle Basis umgestellt worden. Da haben wir wirklich viel gemacht. Mit den Journalisten war es davor eigentlich schon wenig, so dass man wirklich Live-Termine hatte. Also, dass ein Interview wirklich face to face durchgeführt wird, ist auch schon vor Corona vielleicht eines von zehn gewesen. Der Rest war davor auch schon telefonisch – da war der Aufwand geringer. Bei den Aktionären, also wir hatten schon immer eine Aktionärshotline, und die hat dann halt an Bedeutung gewonnen. Der	321-329

Einzelkontakt auch zu dem IR-Team war sicher intensiver.	
EW: So seit Anfang des Jahres, wo klar war, dass geimpft werden kann und dann ging es konkret um Prognosen, wie schnell sich diese Asset-Klassen erholen können. Aber wirklich saisonale Schwankungen über das letzte Jahr könnte ich eher nicht feststellen.	344-346
EW: Was wir gemacht haben, wobei die Entscheidung vor Corona gefallen ist, dass wir LinkedIn verstärken wollen, das haben wir gemacht und das hat sich während Corona auch bewährt und da ist es uns gelungen oder da haben wir einen guten Zeitpunkt erwischt, weil ich schon glaube, dass die Leute diese Kanäle in letzter Zeit stärker genutzt haben. Schlicht auch aus dem Grund, weil man einfach mehr Zeit dafür hatte und eben auch über diese Kanäle in Kontakt geblieben ist. Die Entscheidung war nicht Covid-abhängig, aber der Zeitpunkt war goldrichtig und hat uns sicher gutgetan. Wir haben es dann entsprechend intensiviert.	366-364
EW: Wir haben zum Beispiel in einer Zeit, wo das international sehr unterschiedlichen Regelungen unterlegen ist, haben wir schon gemeldet, wenn die Shopping-Zentren in Rumänien wieder aufgesperrt haben, weil klar war, dass es für unser Kerngeschäft relevant war. Wir haben versucht, einen konstanten Newsflow zu zeigen oder mittels einem konstanten Newsflow zu zeigen, dass wir ganz normal weiterarbeiten. Was uns da entgegenkommen ist, dass wir	386-396

trotz Pandemie, was durchaus beeindruckend war, mit Ende des Jahres auch zwei, drei sehr große Transaktionen abgeschlossen haben und da haben wir geschaut – also wirklich vermittelt: Ja, wir haben eine Krise und selbstverständlich kümmern wir uns drum, aber wir vergessen nicht auf das Tagesgeschäft. Das Tagesgeschäft ist vielleicht an der einen oder anderen Stelle eingeschränkt, aber auch davon lassen wir uns nicht abhalten: Es bleibt nichts liegen.	
Flughafen Wien AG	
PK: Naja, zwei Themen waren wichtig. Ein Thema war – wir sind ein börsennotiertes Unternehmen – da war es sehr wichtig, dem Kapitalmarkt eine Information zu geben, was das für das Unternehmen bedeutet, also eine Gewinnwarnung. Dazu ist das Unternehmen auch gesetzlich verpflichtet – also, wenn sich die Parameter ändern, wenn die Prognose nicht mehr eingehalten werden kann, dann muss das Unternehmen auch eine Gewinnwarnung aussprechen. Das heißt es ging alles schnell darum, einen Überblick zu kriegen, was bedeutet die Situation für unsere betriebswirtschaftliche Entwicklung und wir waren damit sehr schnell in der Ad-hoc-Pflicht. Zweitens – also das ging vorrangig an den Kapitalmarkt und die Finanzmedien – eine klare Information, was die Situation für den operationalen Betrieb bedeutet. Ist der Flughafen verfügbar? Ist er geschlossen? Welche Terminalbereiche sind noch geöffnet? Welche Fluglinien kommen überhaupt noch nach Wien? Wie kann man überhaupt noch reisen und was passiert mit jenen, die im Ausland sind und zurück gehören? Was passiert mit jenen, die aus Österreich in ihre Heimat wollen? Also,	44-59

das war ganz klar der betriebliche Aspekt. Kapital- und Wirtschaftsaspekt auf der einen Seite war ganz ein wichtiges Thema - das musste ganz schnell kommuniziert und darauf reagiert werden. Auf der anderen Seite war auch der betriebliche Aspekt: Was bedeutet das für den operativen Bereich?	
PK: Primär alles auf den klassischen Kanälen: Unsere Website, Pressearbeit, aber auch auf Social-Media-Kanälen. Unser vorrangiger Kommunikationsweg war aber in diesem Fall der klassische: Pressearbeit und unsere Website.	92-94
PK: Naja, weitere Themen waren dann die Abwicklung betrieblicher Natur, die Abwicklung der Reisetätigkeit, Einreisetätig hier am Standort, das Zusammenspiel mit Behörden und den behördlichen Regelungen und auch ministeriellen Regelungen, die halt dann auch zur Krisenbewältigung getroffen wurden. Also, das Gesundheitsministerium legt die Regeln fest, wie mit der Pandemie und mit der Virusbekämpfung sozusagen im Land umgegangen werden muss. Verhängte Maskenpflicht, Abstandsregeln und vieles mehr. So auch Einreiseregulation und bestimmte Anforderung wie Testergebnisse. Das sind sozusagen alles Auflagen, die auf Ministeriumsebene verabschiedet werden. Diese werden dann über die behördlichen Instanzen letztlich hier am Standort exekutiert. Und wie dann die Kontrolle hier physisch am Standort stattfindet im Sinne von wer wird wie kontrolliert, was müssen die Leute vorweisen, wie ist das beim Abflug, wird getestet oder nicht und so fort. Also, die ganze operative Kommunikation, wie man als Verkehrsknotenpunkt am Flughafenstandort mit der aktuellen	62-88

Situation und den behördlichen Auflagen umgeht. Das war ebenfalls ein sehr wichtiges und intensives Kommunikationsthema. Das kam dann sozusagen nachfolgend. Also, in der zeitlichen Chronologie war die betriebliche Einschätzung für den Kapitalmarkt und Aktienkurs das Wichtigste. Gleichzeitig aber die betriebliche Einschätzung: Sind wir im Betrieb oder nicht? Und dann natürlich sehr schnell, was das für den laufenden Betrieb heißt, wie wird er abgewickelt, wie reagiert der Flughafen auf behördliche Auflagen und auch auf Veränderungen, die hier vorgenommen werden. Das ist auch ein Prozess, der uns bis heute noch begleitet. Abschließend, das dritte wesentliche Element, entsteht jetzt in den letzten Wochen und Monaten im Hinblick auf die Wiederaufnahme von Reisetätigkeiten, den vorangeschrittenen Impfungen. Also, da geht es schon auch darum eine Perspektive in Richtung Medien oder Kapitalmarkt und Beschäftigte zu skizzieren, um zu beantworten, wie es jetzt weiter geht. Wie viele Passagiere erwarten wir? Wie gehen wir damit um? Wie stellen wir uns darauf ein? Was heißt das wiederum für die Pandemiebekämpfung, wenn da jetzt statt 500 Leuten wieder 10.000 Personen am Tag kommen. Also, auch das Wiederhochfahren des Flugbetriebs ist ein Thema, das uns aktuell kommunikativ sehr beansprucht.	
PK: Naja, sagen wir es mal so: Wir haben natürlich jede verpflichtende Meldung, die notwendig war, gemacht, wie die Gewinnwarnung. Es hat jetzt keine zusätzlichen Aktivitäten gegeben, aber im Rahmen der Redeberichterstattung, die wir an den Kapitalmarkt	137-145

durchführen, wurde natürlich die Bedeutung für den Flughafen, die Einschätzung, die Prognose und Perspektive dargelegt. Wir haben zu jedem Quartal einen Investoren-Call, wo wir nicht nur Aussendungen verschicken, sondern auch in einem Video-Call unsere Investoren aktiv informieren, wie die Lage ums Unternehmen ist. Es wurden zum Teil mit den bestehenden Meldungen ausreichend Informationen an den Kapitalmarkt geleitet, wie es um das Unternehmen steht.	
Palfinger AG	
HR: Zum einen haben wir natürlich sofort eine Corona-Taskforce gegründet. Die haben wir noch im März gegründet, wo alle wichtigen Gruppen drinnen waren – von Produktion, Kommunikation und alle, die mit Gesundheit zu tun hatten.	798-800
HR: Extern haben wir dann relativ früh erkannt, dass uns das zweite Quartal wegbrechen wird, das heißt, dass wir ad-hoc eine Gewinnwarnung machen mussten, weil das zweite Quartal so viel schlechter als im Vorjahr ist. Das haben wir dann auch gemacht und das hat sich dann natürlich auch auf den Kurs ausgewirkt - die Aktie ist gefallen. Wir haben dann aber im Laufe des Jahres mehrere positive Gewinnwarnungen gemacht, weil sich abgezeichnet hat, dass ab Juni für uns alles besser wird und das Jahr doch nicht so schlimm wird. Also, wir mussten dann zweimal im Jahr eine positive Gewinnwarnung machen.	809-816
HR: Eigentlich bei den klassischen Methoden. Natürlich hat dann die Presse – also, wir haben ja die standardmäßigen Presseaussendungen zum ersten,	833-835

zweiten Quartal und zur Bilanz veröffentlicht und da ist natürlich schon verstärkt kommuniziert worden.	
Wir haben in Asien einen schönen Auftrag bekommen – sogar einen Großen und das haben wir schon kommuniziert. Wir haben aber darüber hinaus keine extra Fragestunde gemacht, war eigentlich auch nicht notwendig.	837-840
BAWAG Group AG	
MR: Also, es gab einen Austausch mit den externen Stakeholdern. Ob das jetzt die Wirtschaftskammer, Mitbewerber, Verbände oder Gesundheitsbehörden waren – da gab es einen sehr intensiven Austausch von unserer Seite.	1047-1049
MR: Als es begonnen hat, gab es dann natürlich auch die Information auf der Website an die Kunden, beim Call Center gab es verschiedene Q&A's, die bereitgestellt worden sind, wenn Kunden angerufen haben, die Social-Media-Kanäle wurden betreut und es gab eine große Q&A-Section auf der Website und natürlich Medienanfragen. Es gab ganz viele Medienanfragen, auch zum Thema was es für die Banken bedeutet und welche Maßnahmen das Unternehmen trifft. Da gab es wirklich auf allen Ebenen sehr viel Kommunikation und Richtung Stakeholder wurde sehr weit kommuniziert.	1058-1064
MR: Genau und vor allem weil wir gesagt haben: Okay, welche Fragen stellen sich jetzt die Kunden, nämlich gerade, weil die Klein- und Mittelbetriebe im Lockdown zusperren mussten. Wie kommen die an eine Förderung? Welche Unterlagen brauchen sie? Dazu haben wir dann auch einen digitalen Einreichprozess eingerichtet. Im Idealfall kann sich der Kunde	1068-1098

an der Website orientieren und weiß, welche Schritte er machen muss oder das zweite war auch, dass man das Call Center anrufen kann. Es ist aber immer gut, wenn man zuerst die Informationen bereitstellt, der Kunde wurde auch wirklich proaktiv angerufen. Da war der Kommunikations- und Interaktionsbedarf sehr groß Richtung verschiedene Kunde und bestand eben aus einer Mischung von allen Kanälen, um hier an die Kunden heranzukommen. Das ging auch so, dass wir Inserate geschaltet haben. Da ging es zum Teil um die Prozesse, andererseits ging es aber auch darum, die Zuversicht und den Optimismus zu versprühen und zu sagen, dass wir hier auch als Bank unsere Verantwortung wahrnehmen und wir gemeinsam und branchenübergreifend intensiv zusammenarbeiten. Das war zu Beginn auch eine sehr wichtige Botschaft, um zu sagen, dass die Bargeldversorgung sichergestellt ist. Es gab dann auch eine Entscheidung, die sich jetzt eh auch durchgesetzt hat, dass man mit den Karten kontaktlos einem Betrag bis zu EUR 50 zahlen kann – das war früher etwas niedriger. Das heißt, dass man wirklich den Kunden sagen musste, dass sie nicht unbedingt in die Bank gehen müssen. Gerade auch den Pensionisten als Risikogruppe, die zum Monatsanfang oder am Ende ihr Geld abholen, zu sagen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt. Es gibt schon recht viel, aber es wurde von den Kunden wenig genutzt und da haben wir ein riesiges Informationsbedürfnis von den Kunden, viel Verunsicherungen am Markt. Bei viel Verunsicherung ist es immer wichtig, dass man hier möglichst breitflächig kommuniziert.	
--	--

MR: Also, es gab verschiedene Meldungen, die noch abgesetzt wurden. Es gab eine Meldung bzw. Reaktion auf die EZB-Kommunikation – die wurde Ende März abgesetzt. Dann gab es eben noch, dass der BAWAG-Vorstand auf den Bonus 2019 und auch schon 2020 verzichtet. Es wurde damals auch schon eine weitere Entscheidung getroffen. Dann wurde auch noch kommuniziert, dass wir die Ziele für 2020 zurückgenommen haben. Daran können Sie sich ein bisschen orientieren.	1166-1171
UBM Development AG	
AV: Wir haben sehr, sehr rasch auch intern...Also, man kann jetzt nicht anfangen zu kommunizieren und selber nicht wissen, was eigentlich der Plan ist und was man zu tun gedenkt. Man musste schon schnell sein in der Corona-Krise, aber jetzt nicht tagesaktuell schnell, wie wenn jetzt eine Krise im Falle eines Brands bei einem Werk ist und man schnell reagieren muss. Es waren sowieso alle in der Schockstarre, das heißt, man hatte da schon ein bisschen Zeit. Aber wir haben dennoch relativ rasch innerhalb einer bis zu zwei Wochen eine sehr detaillierte SWOT-Analyse für uns als Unternehmen gemacht, um unsere Stärken und Schwächen in der Krise herauszufinden sowie zu bestimmen, was unsere Risiken und Chancen sind. Wir sind dann proaktiv insbesondere auf die Investoren und Analysten zugegangen, die ja eben Multiplikatoren für die Investoren sind. Wir haben dann bilateral Conference-Calls mit dem Vorstand angeboten, um eben auch die SWOT-Analyse, die wir im ersten Schritt auch an unseren Investoren-Verteiler, wo auch ausgewählte Medien dabei sind, zu präsentieren. Wir	537-568

haben dann zu einem direkten Gespräch eingeladen. Das war dann, glaube ich, wirklich das Wichtigste in dieser Zeit, dass der Vorstand als erste Ebene zur Verfügung steht. Egal, was für ein gutes Standing ein IR-Manager oder ein Pressesprecher hat: in so einer Situation muss der Vorstand Rede und Antwort stehen. Das wurde auch sehr gut angenommen und sehr positiv gesehen, dass man es überhaupt anbietet – das Signal war schon gut. Natürlich sind wir ein eher kleines Unternehmen an der Börse, das heißt, dass manche auch gar keine Zeit gehabt haben, aber sich trotzdem gedacht haben: „Okay, die überlegen sich was“. Aber wir haben auch sehr, sehr viele Gespräche geführt und sind wirklich tagelang – kann ich mich noch erinnern – gesessen und haben nach der Reihe – ich gemeinsam mit dem CEO – mit den Investoren telefoniert, ihnen das erklärt und natürlich wussten wir noch nicht auf alles Antworten, wie wir uns weiter ausrichten, aber haben schon ganz klar dargelegt, wie unsere Position und was unser Status Quo in der jetzigen Krise ist. Das haben wir dann eben auch mit ausgewählten bzw. mit denen, die mit uns sprechen wollten und wir haben mit jedem gesprochen, der mit uns sprechen will, erklärt. Es ist nur so, dass eher die großen Börsenunternehmen angefragt werden und wir sind eher ein kleineres. Aber wir haben jetzt, ob das beispielsweise ein Gewinn war - es waren halt eher Börsenzeitungen aus Österreich, die mit uns sprechen wollten und mit denen wir gesprochen haben. Also, da haben wir natürlich auch Gespräche geführt. Also, Medienvertreter, Investoren und Analysten haben wir gleich	
---	--

proaktiv beschickt und dann das Gespräch gesucht – das war so der erste Schritt, den wir gemacht haben.	
AV: Ja! Wir haben immer Projektteams – also pro Projekt gibt es ein Team. Wir haben jetzt keine klassischen Mieter, weil wir ja nur entwickeln. Das ist nämlich schwieriger, wenn man Bestandshalter ist, weil man da viel mehr hat. Natürlich haben wir Anrainer, potenzielle Käufer, die Verkäufer, die Projektpartner und Co. In den Projektteams kennt man seine Projektpartner und die relevanten Personen – das ist nicht so breit. Wir haben dann eben die SWOT-Analyse natürlich auch intern zur Verfügung gestellt und das eben unseren Mitarbeitern in die Hand gegeben, um mit unseren Partnern diesbezüglich zu sprechen. Das ist dann wirklich bilateral erfolgt, weil es auf Grund unseres Geschäftsmodells auch wirklich möglich ist und wir so in die Breite gehen müssen. Wenn Sie sich ein Hotelprojekt vorstellen: Wenn man jetzt ein Grundstück in München kauft, da gibt es natürlich auch die Stadt München und die relevanten Behörden mit denen man sowieso laufend redet. Dann gibt es den Betreiber, mit dem man ein Betreibervertrag für die Hotelkette macht – die kennt man auch. Da gibt es auch noch die Baufirmen, mit denen man Verträge hat und einen potenziellen Käufer oder jemanden, der es vielleicht schon vorab gekauft hat. Das sind eigentlich die relevanten Partner, die man so hat und das funktioniert sehr gut. Bei uns im Projektteam arbeiten wirklich Top-Manager als Projektleiter. Bei uns gibt es Millionen-Projekte. Kleine Projekte sind eher so bei EUR 10-20 Millionen und dann kommen Projekte über EUR 100 Millionen. Also, die können das dann	572-590

auch entsprechend kommunizieren und auf die Anforderungen des Gegenübers individuell eingehen.	
AV: Das war ja alles nicht Pflichtkommunikation, sondern das war ja eigentlich die Kür. Wenn ich jetzt darüber nachdenke, dann hatten wir so klassische Ad-hoc-Meldungen gar nicht. Natürlich ist man da ein bisschen in der Pflichtkommunikation was den Lage- oder Risikobericht angeht. Das war ausführlicher, weil man etwas zu Corona schreiben musste. Aber ich würde sagen, dass wir das auch im Rahmen der Kür schon gemacht haben. Nur an Investoren gerichtet ist ein bisschen schwierig, weil wir auch Retail-Anleihen begeben, das heißt, dass wir es auch ein bisschen in die Breite streuen müssen. Wir wollen da jetzt niemanden sekkieren und an alle alles schicken - das wird auch nicht von den Medien alles aufgegriffen. Wir haben natürlich Investoren-Verteiler, die wir dann beschickt haben, Conference Calls gehalten, aber wir haben das sehr oft für alle gestaltet, also wer Interesse hatte. Ich habe da sehr viel auch mit Privatinvestoren telefoniert. Aus Effizienzgründe kann das nicht immer der Vorstand sein, aber wir haben schon versucht, da wirklich mit allen, die Interesse hatte, offen zu reden. Die SWOT-Analyse und so war auch alles auf der Homepage. Wir haben es also nicht nur an die Investoren geschickt - was auch sehr schwierig gewesen wäre im Hinblick auf das Aktienrecht. Natürlich waren das sehr viele Kommunikationsmaßnahmen, die wir eher für den Kapitalmarkt designed haben, aber dennoch versucht haben, es in die Breite zu streuen.	671-687

AV: Wenn ein Bedarf von außen da war oder Nachfragen zur strategischen Ausrichtung, haben wir kommuniziert und haben auch versucht, den Newsflow konstant zu halten. Wir haben unsere Strategie neu ausgerichtet, haben daran gearbeitet und das auch nach außen kommuniziert.	705-708
--	---------

Kategorie 1.3.: Thematische Schwerpunkte	
<u>Kodierregel:</u> Welche Informationen von den externen Stakeholdern primär gefordert wurden und worauf besonderen Wert gelegt wurde, ist in dieser Kategorie enthalten.	
Textpassagen	Zeilennummer
S IMMO AG	
EW: Also, was ein großes Thema war und noch ist, war diese ganze Diskussion rund um die Dividende versus Staatshilfen. Da haben wir auch in den Anfragen gemerkt, dass es ein hohes Interesse gibt und dass es ein sehr heikles Thema ist im Sinne von – ich sag jetzt absichtlich ein heikles Wort – aber halt so „Neidgesellschaft“ ein bisschen. Was in unserem Fall schwer zu argumentieren ist, weil wir wahnsinnig viele Kleinanleger haben. Also, das ist jetzt nicht und ich will keine Namen nennen, aber da gab es ja auch Gesellschaften, die dem Hauptgesellschafter, der 99 % hält, eine fette Dividende ausgezahlt haben. Und wie gesagt, das ist dann mit Staatshilfen wirklich schwer zu argumentieren. Worauf ich viel Wert gelegt habe, dass wir es regelmäßig kommunizieren, weil es mir wichtig war und weil es glaube ich auch dem Image der S IMMO entspricht, ist, dass wir ganz klar von Anfang an gesagt haben: Im S IMMO-Team gibt es keine Kündigungen, keine Kurzarbeit, keine	367-382

Einschränkungen und gleichzeitig halt volle Konzentration darauf, ein sicheres Arbeitsumfeld zu schaffen. Und ja, ich glaube schon, dass es sehr wichtig war nicht nur den klassischen oder den internen Stakeholdern oder jetzt vielleicht irgendwelchen NGO's, die sich dem Thema verschrien haben, sondern auch wirklich dem ganz normalen „Anleger“ das zu kommunizieren.	
Flughafen Wien AG	
PK: Auf journalistischer Ebene hat man sich sehr stark auf den operativen Teil konzentriert. Da war es sehr wesentlich, wie der Flughafen mit der Virusgefahr umgeht, was das für die Einreisenden bedeutet, wie kontrolliert wird, damit das Virus nicht nach Österreich reingebracht wird. Das war sicher eines der wesentlichen Kommunikationsthemen in Richtung Medien. Die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens Flughafen war journalistisch weniger das Thema. Also, natürlich, dass das Unternehmen in einer wirtschaftlichen Krise steckt, das war jedem bewusst, aber so wie dem Flughafen ist es den Medien auch bewusst, dass er so als Unternehmen existieren wird, weil den Flughafen wird es immer brauchen. Daher bestand dieses Risiko in der medialen Kommunikation eher weniger. Das ist wahrscheinlich bei anderen Unternehmen wieder anders gelagert, die jetzt nicht so eine kritische Infrastrukturrolle haben wie wir. Existenziell war es bei uns weniger. Das wesentlich bestimmende Thema in Richtung Medien war der operative Betrieb und die Verhinderung, dass das Virus ins Land kommt.	121-133
Palfinger AG	

HR: Ja, sicher. Wir haben ja dann noch den Höhepunkt im Jänner gehabt als wir einen Cyber-Angriff bekommen haben. Da war nicht nur Corona, sondern auch der Cyber-Angriff. Das hat uns natürlich nochmal aus der Bahn geworfen, weil wir wieder die Werke eine Woche zusperren mussten. Ganz Europa war zu und wir sind von Hackern blockiert worden. Wir haben dann alle europäischen Werke geschlossen und bis wir das im Griff hatten, gab es viel Kommunikation dahingehend. Zum einen Corona, dann noch einen Cyber-Angriff – unsere Stakeholder haben überhaupt nicht mehr gewusst, wie es uns geht.	843-849
HR: Dividende. Zudem war schnell klar, dass die Hauptversammlung nicht so wie immer stattfinden wird – da gab es eine Sonderregelung. Da haben schon einige Unternehmen nachgedacht, die Dividende komplett zu streichen. Wir wären das erste Unternehmen mit der Hauptversammlung gewesen, die haben wir verschoben und das auch Ad-hoc gemeldet. Gleichzeitig haben wir auch angekündigt, dass wir nur die Hälfte der Dividende auszahlen werden. Da gab es auch schon Fragen von Investoren und Journalisten, wie wir das handhaben. Andere Unternehmen haben das komplett gestrichen, wir haben gesagt, dass wir es nicht komplett streichen können, weil sich ja die Dividende auf das Rekordjahr 2019 bezieht. Wir habe aber auch gesagt, dass wir sie nicht komplett auszahlen werden, damit wir die Liquidität im Unternehmen erhalten, weil wir einfach nicht wissen, was noch kommt. Das fanden die Investoren eigentlich ganz gut und auch die Presse hat es auch goutiert, dass wir es nicht komplett gestrichen haben und auch	859-873

transparent waren, dass es eine Vorsichtsmaßnahme ist, die wir treffen müssen, weil wir nicht wissen, was kommt. Dann haben wir eben nur die Hälfte ausbezahlt. Wenn ich and das Presseecho denke, dann würde ich sagen, dass es nicht negativ aufgenommen wurde, sondern eher positiv, dass wir doch noch etwas zahlen.	
BAWAG Group AG	
MR: Es gab im März und im April sehr viele Frage zum Thema, wie es jetzt auf der Kundenseite weitergeht. Also, es ging eher darum, eine Perspektive zu geben, was passiert, wenn man seinen Beruf verloren hat, man in Kurzarbeit ist und die Kredite nicht mehr bedienen kann oder die Miete nicht mehr zahlen kann. Es gab extrem viele Anfragen über Kunden und Kundenverhalten. Auf der anderen Seite gab es sehr viele Fragen zum Ausblick: Was glauben wir wohin die Reise hingehen wird und wie schlimm es noch wird? Mich hat das Ganze – auch wenn man es nicht vergleichen kann – an 2008 als Lehman Brothers in Konkurs gegangen ist erinnert. Das war „nur eine Finanzkrise“, aber eine heftige und da gab es auch extrem viele Fragen, wie es weiter gehen wird. Da gab es sehr viele Schwarzmaler und negative Gerüchte im Markt, d.h. das war von der Intensität und vom Orientierungsbedürfnis durchaus vergleichbar, aber natürlich gibt es dafür jetzt kein anderes Beispiel, das wirklich die ganze Welt und jeden betroffen hat. Lockdown gab es 2008 auch nicht, aber es hat mich sehr stark daran erinnert.	1095-1107
UBM Development AG	

AV: Ja! Also, zwei Themen: Das eine Thema ist, wie ist das Geschäftsmodell in Zukunft. Kurzfristig und wichtiges Thema – also wir sind ja börsennotiert und Emittent von vielen Anleihen – wie sieht die Liquiditätssituation aus? Und das war eigentlich so das Hauptthema der ersten Wochen und Monate. Das war auch ein ganz wichtiges Thema gegenüber den Banken und da mussten ganz, ganz klare Statements gegeben und ganz klar kommuniziert werden. Corona ist ja Mitte März ausgebrochen, wir haben dann im April unsere Gesamtjahresergebnisse veröffentlicht, Q1 und Hauptversammlung war dann im Mai. Wir haben dann im Mai eine sehr detailliert Liquiditätsplanung auch rausgegeben, also einfach eine Berechnung eines Szenarios in einem ‚freezed-Szenario‘ basierend auf der Annahme, dass es so wie in den ersten drei Monaten bleibt. In diesen Monaten gab es ja keine Verkäufe, weil es einfach keine Transaktionen gab, losgelöst von der Assetklasse, weil niemand ein Risiko eingehen wollte und da jetzt irgendwas kaufen. Es gab auch keine Finanzierungen – in den ersten drei Monaten war wirklich jeder in Schockstarre und es wurden keine Finanzierungen gegeben. Das haben wir uns durchgerechnet: Was wäre, wenn das wirklich ein Jahr lang anhalten würde? Das wäre natürlich worst-case-Szenario. Wir haben das dann auch rausgegeben, um dann wirklich auch Vertrauen zu schaffen, wie es um uns steht. Können wir überleben? Wir waren zwar nie an der Kippe des Überlebens, aber das musste man sehr klar kommunizieren, weil jeder so unsicher war, wie das weiter gehen würde. Das war ein ganz wichtiges Thema und das haben wir sehr klar	596-622
---	----------------

adressiert, auch proaktiv. Das war auch für mich als IR-Manager bzw. ich war ja zu dem Zeitpunkt – jetzt ist es getrennt – sowohl IR-Leiter als auch für die Gesamtkommunikation zuständig und da war es sehr wichtig, proaktiv zu kommunizieren, jedoch mit mir in der zweiten Reihe. Ich musste feinfühlig sein, um zu erkennen, was die Themen sind, die man adressieren muss. Wir haben aber gesagt, proaktiv alle Themen offen zu kommunizieren. Man musste aber wirklich – wie Sie richtig sagen – die Hauptthemen ansprechen und klare Aussagen treffen, die nicht bis ins Detail gehen mussten, weil jeder verstanden hat, dass man das zu dem Zeitpunkt nicht konnte, aber man musste etwas zu den Themen sagen können und das haben wir eben versucht.	
---	--

Kategorie 1.4.: Veränderungen in der Kommunikation <u>Kodierregel:</u> In dieser Kategorie werden die verschiedenen Ausprägungen zusammengefasst, die Hinweise auf beobachtbare Entwicklungen in der Kommunikation während der Krisenzeit geben.	
Textpassagen	Zeilennummer
S IMMO AG	
EW: Was mir vorkommt ist, dass man in Summe – und ich bin gespannt, ob das nach der Pandemie auch anhält – egal mit wem man es zu tun hat, also das ist mein ganz persönlicher Eindruck, man geht stärker ins Persönliche. Also, es wird schlicht weg und einfach persönlicher, weil man ja irgendwie so ein gemeinsames Schicksal teilt. Weil man gerade selbst und sein Gegenüber in irgendeiner Form die Pandemie durchmacht und mir kommt vor, dass andere, die früher sehr sachlich waren nun in den ersten fünf	400-419

Minuten fragen, wie es einem geht, arbeitet ihr zu Hause oder seid ihr im Büro, sind sie schon geimpft und so weiter. Man wird persönlicher, weil man ein Gesprächsthema hat, bei dem man so schnell persönlich werden kann und ich spüre verstärkt auch Solidarität auf der Ebene. Das ist auch etwas, wo ich glaube, dass es in der Kommunikation wahnsinnig wichtig ist, das zu pushen und sich hier ganz klar zu positionieren, als jemand, der auch diese Solidarität verdient hat auch im Hinblick auf Mieter-Kommunikation und so weiter. Da sollte man auch immer schauen auf Fairness zu setzen und nicht auf stumpfen Profit. Ja, Kommunikation ist digitaler geworden – keine Frage. Schneller ist am Kapitalmarkt schwierig, weil es Dinge gibt, die sowieso immer zeitnah erfolgen müssen. Also, im Tempo hätte ich jetzt keinen gravierenden Unterschied gemerkt. Vielleicht hat man die Sachen schneller beim Adressaten, weil die Leute nicht um die Welt reisen und nicht in tausend Meetings sitzen, sondern im Zweifelsfall vor dem Computer, aber das würde ich jetzt nicht als großen Unterschied festmachen. Intensiver war es eine Zeit lang sicher. Ich würde behaupten, dass es sich mit Herbst dann auch eingependelt hat.	
EW: Mir kommt vor, dass man über das letzte Jahr egal wo man hinschaut und welche Branche immer klarer wird, wie wichtig soziale Komponenten sind und klarer wird, dass Lippenbekenntnisse nicht mehr ausreichen oder das Thema einfach auszusparen ist, sondern es muss adressiert werden. Es muss auch hier	488-492

wieder konsistent, transparent und einheitlich sein, damit man glaubwürdig ist.	
Flughafen Wien AG	
PK: Also, sagen wir es mal so: Die Geschwindigkeit in der Krisensituation war keine andere als in anderen Krisensituationen auch. Das Tempo der Kommunikation war in anderen Krisensituationen genauso hoch. Vor einigen Jahren gab es den Vulkanausbruch in Island, der für viele Tage den europäischen Flugverkehr lahmgelegt hat. Da war die Anforderung an die Kommunikationsgeschwindigkeit mindestens genauso hoch und genauso ausgeprägt. Bei irgendeinem Notfall am Standort ist die Anforderung an die Kommunikation auch schnell. Das heißt, dass die Geschwindigkeit nicht außergewöhnlich war. Die Massivität des Themas war schon beeindruckend groß, weil sozusagen zu Beginn schon klar war, dass es eine größere Anforderung für das Unternehmen sein wird und es war aber auch lange nicht klar, wie lange dieser Zustand wirklich anhalten wird. Also, man hat ja im ganzen Land und auch auf der ganzen Welt, sich von Monat zu Monat auch die Frage gestellt, wie lange das alles noch dauert. In der Geballtheit und in der Dimension war oder ist dieses Phänomen sicherlich einzigartig. Neu war die Frage, wie man mit Perspektiven und mit Prognosen umgeht. Die Geschwindigkeit in der Kommunikation war so hoch wie in anderen Krisen operativer Natur – da hat sich wenig geändert. Neu war aber die Unsicherheit in der Perspektive, und zwar wie lange dauert das jetzt noch wirklich? Und bei der Aschewolke war klar, dass die nicht	97-117

ewig halten wird, da es nach paar Tage wieder vorbei sein wird. Bei der Pandemie wusste man das eigentlich nicht. Zu Beginn war man der Meinung, dass es vielleicht nicht so lange dauern wird, aber dann hat sich herausgestellt, dass uns das als Land schon länger beanspruchen wird. Dann kamen noch Mutationen dazu und mittlerweile hält die Pandemie seit über einem Jahr an und man ist als Flughafen immer noch im Krisenmodus.	
Palfinger AG	
HR: ESG war schon immer ein großes Thema bei uns auch im Hinblick auf den integrierten Bericht. Deswegen haben wir da nicht viel verändern müssen. Auch die Mitarbeiter waren vorher schon ein Thema. Wir haben ein eigenes Gesundheitsprogramm – also der Mitarbeiter ist für uns sehr wichtig, weil wir auch viel über Mitarbeiter kommunizieren und auch, dass sie für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind. Da mussten wir nichts ändern, weil wir das vorher schon hatten.	882-887
HR: Das schon, aber wir kommunizieren heute keine wesentlich anderen Inhalte wie vorher.	889-890
BAWAG Group AG	
MR: Also, wir haben eine ganze Bandbreite an Themen, die wir abdecken. Das Thema ESG und CSR hat schon seit längerem eine hohe Bedeutung, hat nur nochmal an Bedeutung gewonnen. Es war aber schon vor Corona so. 2019 – rund um Greta – stand schon sehr viel zum Thema Klima auf der Agenda und deshalb hat es sich noch zum Teil verstärkt. Aber ich würde jetzt vom Schwerpunkt her sagen – natürlich wurde das ‚S‘ dann stärker betont – aber auch, dass	1113-1129

wir sagen, der Vorstand verzichtet auf seinen Bonus. Mitarbeiterin und Mitarbeiter haben einen Bonus bekommen, insbesondere die, die in den Filialen waren. Das war schon etwas, was wir in der Kommunikation mitgenommen haben. Ansonsten ist allgemein das Thema ESG sehr wichtig für die Finanzindustrie, da wird laufend kommuniziert, aber im Höhepunkt der Krise ging es wirklich darum, was mit den Banken und Kunden passiert, was die nächsten Schritte sind und wie ein Lösungsszenario aussieht. Klassische Krisenkommunikation, die nicht nur ein Institut betrifft, sondern wirklich breitflächig ausgelegt ist. Wir haben dann eben auch kommuniziert, warum wir der Meinung sind – das hat sich auch bewahrheitet – dass wir sehr, sehr gut dastehen und dass wir als Unternehmen in den Jahren davor auch Vorkehrungen getroffen haben, sodass wir auch mit so einer Krisensituation gut umgehen können. Das waren auch so die Hauptpunkte, die am Anfang massiv im Fokus gestanden sind.	
MR: Aber, dass sich die Kommunikation mit den Kunden intensiviert hat, ist ein Trend, den ich unabhängig von Corona sehe. In der Branche wird überhaupt mehr kommuniziert und es gibt mehr Interaktion auf mehreren Kanälen. Das können jetzt E-Post-Nachrichten sein, E-Mails oder Notifications in der App oder allgemein. Da hat sich nicht so viel verändert – im Gegenteil. Aber ich würde nicht sagen, dass es Corona bedingt ist, sondern sich das digitale Nutzungsverhalten auf Kundenseite verändert hat. Das ist aber ein allgemeiner Trend, wo wir im intensiven	1134-1141

Austausch mit unseren Kunden und anderen Stakeholdern stehen.	
UBM Development AG	
AV: Ich würde sagen, dass wir unserem üblichen Kurs gefolgt sind. Natürlich muss man in einer Krise rascher kommunizieren. Aber das ist in jeder Krise so. Normalerweise hat man schon längere Vorlaufzeiten, um was vorzubereiten, aber es ging einfach alles schneller und rascher, aber ich glaube, dass es einfach so in einer Krise ist. Von den Kommunikationskanälen her: Wir sind ein Unternehmen, was immer sehr viel auf persönlichen Kontakt gelegt hat. Wir waren auch sehr viel on the road in den Finanzmetropolen, haben Investoren, Analysten und Pressevertreter direkt getroffen. Natürlich mussten wir dann, wie jeder andere, auf Calls umschwenken – das war dann der neue Modus, den man fahren musste. Daran muss man sich auch gewöhnen, weil manche Themen sind schwieriger zu vermitteln, wenn man sich nicht von Angesicht zu Angesicht sieht, aber das hat sich dann sehr dynamisch entwickelt, sodass es dann auch jeder konnte.	627-637
AV: Grundsätzlich hat ESG an Bedeutung gewonnen. Ich finde es überraschend und auch schön, dass ESG in der Krise, aber ich würde sagen, dass sowohl das ‚G‘ als auch das ‚S‘ sich verstärkt haben. Das ‚G‘ war glaube ich vorher schon relativ wichtig, aber ich bin sehr froh, dass nun auch das ‚E‘ und das ‚S‘ sehr an Bedeutung gewonnen haben und auch strategisch gesehen für uns. Ich habe dann auch schnell erkannt, dass diese Aspekte bei unserer neuen strategischen Ausrichtung ganz vorne bei uns dabei sind. Also,	642-647

unsere neue Strategie heißt jetzt in der Marketingsprache ,Green, smart and more‘.	
--	--

Kategorie 1.5.: Auswirkungen der Krise auf das Verhältnis von PR und IR <u>Kodierregel:</u> Diese Kategorie beinhaltet jegliche Auswirkungen der Corona-Krise auf die Relation zwischen PR und IR. Die Situation vor Corona dient daher als vergleichbarer Maßstab.	
Textpassagen	Zeilennummer
S IMMO AG	
EW: Ich glaube, dass es gerade in der Krise klar geworden ist, wie sehr wir davon profitieren, dass wir kooperieren und wie sehr wir auch davon profitieren, dass all diese Prozesse laufen und wir sie nicht neu erfinden mussten und dann auch noch aus dem Home-Office heraus. Also, ich glaube, dass beide Seiten davon profitiert haben und jetzt beide Seiten nochmal klarer, sich dazu bekennen würden, dass das der richtige Weg ist.	471-475
Flughafen Wien AG	
PK: Nein, wir haben eher festgestellt, dass wir in der Krise erst recht gemeinsam vorgehen müssen. Das war schon sehr wichtig, das hat uns die Krise gezeigt. Informationen, die hier vor allem in Richtung Kapitalmarkt kommuniziert werden, sehr essenziell für die weitere Entwicklung des Unternehmens sind und damit auch journalistisch hochrelevant. Wenn der Flughafen eine Gewinnwarnung ausspricht, dann ist das natürlich schon eine Ansage und interessiert einen Journalisten auch. Die Interpretation der Einschätzungen des Flughafens oder die Meinungen, wie diese Krise dann gelebt wird, unterscheiden sich dann in den Zielgruppen. So nimmt der Investor unsere Informationen anders wahr, weil er auch andere Vergleiche setzt. Der Kapitalmarkt schaut sich an, wie	244-257

die Peergroup unterwegs ist, erkennt, dass es anderen so ähnlich schlecht geht und ordnet das für sich in gewisse Weise ein. Der Journalist interpretiert diese Information ganz anders und da werden dann plötzlich Information eingeholt, die den Kapitalmarkt gar nicht interessieren würden. Aber umso wichtiger war eine eng verzahnte und konsistente Information an beide Zielgruppen, um hier keine Missinterpretationen entstehen zu lassen.	
Palfinger AG	
HR: Ganz sicher hat die Kommunikation im Haus besser zusammengearbeitet, wie zum Beispiel IR mit Kommunikation, weil es dann plötzlich in einem Team war.	887-889
HR: Aber es hat schon eine sehr enge Zusammenarbeit gegeben und die Abstimmung funktioniert schon sehr gut.	898-899
BAWAG Group AG	
MR: Wir haben die Zusammenarbeit sehr gut fortgesetzt und daran angeknüpft, wie es auch vorher war. Wir haben uns eng abgestimmt, wir haben ein vier-Augen-Prinzip und schauen zum Beispiel über die Texte des anderen drüber. Das was sich jetzt verschoben hat, war dass wir beide im Home-Office gesessen sind und nicht mehr im selben Raum – das war die größte Veränderung. Aber sonst ist die Zusammenarbeit konstant geblieben. Genau so auch bei Anlässen, wo eine Kommunikation entstanden ist – auch da haben wir uns so wie immer sehr eng abgestimmt.	1220-1226
MR: Ist auch weitgehend gleichgeblieben. Ich könnte da jetzt keinen Unterschied zu Vorher festmachen.	1232-1233

Das ist wirklich gleichgeblieben. Es immer die Frage: Wo ist der Ursprung?	
UBM Development AG	
AV: Das ist relativ schwierig zu sagen, weil die UBM relativ klein ist. Unsere Abteilung IR und PR mit Marketing – ich hatte die Leitung inne – mit einer Person in IR und PR, die zusammengesessen sind, sowieso so eng zusammengearbeitet haben. Also, bei uns im Unternehmen war das immer schon ganz eng verzahnt. Trotz der Trennung ist es jetzt noch immer sehr eng verzahnt.	736-740

Kategorie 1.6.: Chancen durch eine organisatorische Verschmelzung von PR und IR	
<u>Kodierregel:</u> Welche Möglichkeiten sich den Konzernen bei einer integrierten Abteilung bieten, wird in dieser Kategorie zusammengefasst.	
Textpassagen	Zeilennummer
S IMMO AG	
EW: Also, ich glaube definitiv, dass es ein Vorteil ist. Ich glaube, dass diese Zielgruppeneinteilung im Sinne von ‚dem Aktionär sage ich das und dem Journalisten sage ich das‘ schon seit einigen Jahren überholt ist, weil ich diese Kanäle auch nicht mehr trennen kann. Selbst wenn ich mir tausendfach intern vornehme, über Twitter die Journalisten zu bespielen: Wer sagt mir dann, dass ein Investor nicht auf Twitter mitliest? Ich glaube, dass es längst schon notwendig ist, eine konsistente Kommunikation über alle Kanäle zu haben und die Botschaft ins Zentrum zu stellen und dann kanalgerecht aufzubereiten, aber es darf keine Unterschiede geben. Ich muss in dem was ich erzähle	426-442

konsistent sein. Ich glaube, dass es schwer messbar – da bin ich bei dir – aber ich glaube ja, dass es sich positiv auf den Aktienkurs und auf den Profit der Gesellschaft ausübt, wenn man transparent ist. Also, ich glaube Transparenz ist ein Gut, das immer und immer wichtiger wird. Und natürlich bin ich glaubwürdiger transparent, wenn ich überall dasselbe erzähle, wenn ich nicht als Journalist das Gefühl habe „naja, aber wenn ich die Ad-Hoc-Meldung lese, die eigentlich für den Investor ist, kriege ich drei Infos mehr“, sondern wenn klar ist, dass es hier vielleicht nochmal detaillierter steht oder ein bisschen in anderen Worten oder Technologien. Aber: Die Botschaft muss konsistent sein! Andernfalls würde ich auf Dauer ein Glaubwürdigkeitsproblem kriegen.	
Flughafen Wien AG	
PK: Ja, schon. Weil IR ist aus meiner Sicht eine Kommunikationsaufgabe. Es geht hier letztlich um die Kommunikation und Interaktion, die für das Unternehmen von wesentlicher Bedeutung ist – nämlich mit den Eigentümern. Und es geht sozusagen nicht nur darum, denen Zahlen zu liefern, sondern letztlich diese Zielgruppe genauso prioritär zu behandeln und mit demselben professionellen Kommunikationsverständnis zu betreuen, wie man es auch bei anderen Zielgruppen, wie Mitarbeitern, Medien oder weiteren Stakeholdern tut. Genau so müssen in einem börsennotierten Unternehmen der Kapitalmarkt, die Eigentümer, die Investoren und Aktionäre entsprechend betreut werden, weil es dort auch darum geht, einer Zielgruppe die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen, die strategische Entwicklung und Geschichte des	180-202

Unternehmens zu beschreiben. Der Investor will ja wissen, wie die Strategie aussieht, weil die konkreten Zahlen sieht er eh im Geschäftsbericht. Er will aber auch wissen, wie sich das Unternehmen aufstellen wird und was der Flughafen tut, um aus der Krise zu kommen. Da ist die reine Bilanz einfach zu wenig. Daran erkennt er den Status quo, aber die Investment-story wie sich das Unternehmen in der Krise verhält, da sind Dinge, die ebenso für Investitionsentscheidungen sehr wesentlich sind.	
Palfinger AG	
HR: Ganz bestimmt! Weil das Schlagwort ‚One Company, one voice‘ sagt schon alles. Sobald mehrere Abteilungen nach außen gehen, die vielleicht nicht immer zu 100 % abgestimmt sind, dann entstehen verschiedene Bilder von der Firma. Wie ich vor 22 Jahren angefangen hab, gab es Marketing, Kommunikation und IR. Der damalige Marketingleiter ist dann gegangen und ich habe dann mit dem Argument ‚One Company, one voice‘ bei meinem damaligen CEO begründet, dass ich eine Abteilung haben möchte – das hat auch gut funktioniert. Erstmal gibt es keine Abstimmung bei allem was extern an Kommunikation rausgeht bis hin zu Social Media. Das hat auch den Vorteil, dass alles was rausgeht, schon sehr konsistent ist.	960-968
BAWAG Group AG	
MR: Wie ich in der BAWAG Group begonnen habe, waren IR und PR in einem Bereich zusammengeführt, aber es waren zwei Abteilungen. Ich kenne auch ein anderes ATX-Unternehmen, wo es auch so ist, dass beide Disziplinen unter einem Dach sind.	1266-1276

Ich kenne auch ein ähnliches Diskussionsthema zwischen PR und Marktkommunikation, also Werbung. Für mich ist die Quintessenz, dass es immer an den handelnden Personen liegt. Wenn handelnde Personen gut zusammenarbeiten und ein Verständnis für unterschiedliche Stakeholder haben, dann kann das immer gut funktionieren, egal, ob das unter einem Dach ist, der eine dem CEO untergeordnet ist und der andere wiederum dem CFO. Wenn die handelnden Personen richtig unterwegs sind und dieses Verständnis für den Stakeholder haben, dann kann das mit dieser oder mit der anderen Konstellation funktionieren. Das Wichtige ist, dass man hier abgestimmt ist und ein gutes einheitliches Bild erzeugt.	
MR: Wenn man gerne zusammenarbeitet und das auch so gesehen wird und die Entscheidungsstrukturen auch so sind, dass man schnell zu Ergebnissen kommt, ist die organisatorische Form von zweitrangiger Bedeutung.	1283-1286
UBM Development AG	
AV: Ich glaube, dass es sehr positiv ist, sofern es von der Komplexität und Größe des Unternehmens möglich ist. Dann ist das sicher eine sehr gute Variante. Es hat natürlich immer mit den handelnden Personen zu tun. Entweder es ist in einer Abteilung oder eine ganz, ganz enge Zusammenarbeit, weil die One-Voice-Policy immer wichtig ist und speziell in Krisen, die für Verunsicherung sorgen, umso wichtiger. Es war sicher in der Krise ein Vorteil, dass es bei uns so strukturiert war. Das es jetzt getrennt wurde hat nichts mit Corona zu tun, sondern mit den handelnden	723-731

Personen und wer für welchen Bereich am besten geeignet ist. Aber ich glaube, dass es ganz wichtig in der Krise ist, eine enge Abstimmung zu haben, weil die One-Voice-Policy in der Krise noch viel wichtiger wird. Das war sicher ein Vorteil für uns.	
---	--

Kategorie 1.7.: Laufende Herausforderungen bei einer integrierten Organisationsform <u>Kodierregel:</u> Die beschriebene Herausforderung durch die Eingliederung von IR in die Unternehmenskommunikation sind hier einbegriffen.	
Textpassagen	Zeilennummer
S IMMO AG	
EW: Abstimmung! Also, es ist eine Sache der Abstimmung und natürlich ein Prozess, der viel mehr Abstimmung erfordert, als wenn jeder auf seinem Kanal mit seiner Zielgruppe macht, was er will – überspitzt gesagt. Es erfordert intern mehr Koordination, Prozesse, Regeln, Verantwortlichkeiten, Abstimmungsprozess und auch Freigabeprozesse. Aber wenn die einmal in place sind, ist man glaube ich effizienter. Und das ist nicht, was dauerhaft viel Zeit kostet, sondern was einmal aufwändig ist, aber dann stimme ich im Idealfall einmal eine Kernbotschaft ab und über welche Kanäle, an welche Zielgruppe ich sie dann zur Verfügung stelle und zu welchem Zeitpunkt, spielt keine Rolle mehr. Das ist sicher effizienter, als wenn fünf Leute kommen und sich jeweils konsistente Nachrichten untereinander abstimmen lassen.	445-454

EW: Hm, die Kernbotschaften müssen ganz klar in line mit Compliance sein. Die Kernbotschaft sollte transparent sein, einen Mehrwert bieten und sie sollte in irgendeiner Form den bestmöglichen Einblick geben – das steht über allem. Aber, ob ich das einmal für IR oder PR mache oder getrennt voneinander, würde ich behaupten, dass es sogar einfacher ist, es nur einmal zu machen und ich dann im Zweifelsfall auch die schärfere Information habe. Und wenn ich beispielsweise einen Satz mit 10 Worten als abgestimmte Kernbotschaft habe und bei den Journalisten entscheide ich mich dafür, zwei Worte wegzulassen, weil sie vielleicht eine Komplexität erreichen, die vielleicht für den Journalisten nicht nachvollziehbar ist oder auf LinkedIn gebe ich ein Wort dazu, weil es eben mehr der Sprache dort entspricht, dann ist ja mit der Kernbotschaft noch nichts passiert. Wenn die hält und wenn die gut ist, dann sehe ich das Problem nicht. Wenn die schwach ist, habe ich das Problem so oder so.	458-468
Flughafen Wien AG	
PK: Also, es sind trotzdem unterschiedliche Zielgruppen. Die Botschaften müssten meiner Meinung nach konsistent und gleichlautend sind, d.h. im Kern anliegend. Jede Botschaft, die man an diese Gruppen kommuniziert sollte ident sein. Es gibt nur eine Unternehmensstrategie und die muss ich auch allen Zielgruppen entsprechend konsistent darlegen. Es gibt natürlich Unterschiede: Einerseits in den rechtlichen, da man den Kapitalmarkt anders betreuen muss als jetzt klassische Medien. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine Separierung und es gibt natürlich	180-202

unterschiedlichen Informationsbedarf hinsichtlich der Tiefe der Information. Der Kapitalmarkt braucht die Informationen nach der er Investmententscheidungen treffen kann – auch natürlich viel tiefergehendes Datenmaterial, um letztlich wirklich dann finanzielle Entscheidungen auf deren Basis treffen zu können. Der Journalist tut das ja nicht. Der Journalist bewertet die Informationen, die er vom Unternehmen kriegt in einem kurzlebigeren und vielleicht auch weitreichenderen Kontext, weil er das was das Unternehmen kommuniziert mit dem was bei anderen Unternehmen stattfindet in Beziehung setzt. Also, simples Beispiel: Wann werden die Flughafenmitarbeiter geimpft? Das interessiert den Journalisten sehr, weil er auch vergleicht, wie das bei anderen Unternehmen ausschaut und ob es da vielleicht Ungleichbehandlungen gibt. Das interessiert den Kapitalmarkt eher weniger – der will wissen, wann sind die Leute geimpft, damit sie wieder arbeiten gehen können und damit das Unternehmen wieder in Form kommt. Daher würde ich meine, dass der Journalist eher Informationen an der Oberfläche bzw. in einem kürzeren aktuelleren Umfeld, aber dafür in einem weitreichenderen, weil er mehr in Beziehung stellt, Vergleiche macht und vielleicht auch internationale. Der Kapitalmarkt braucht tiefgreifendere Informationen und konzentriert sich sozusagen auf das unmittelbare Marktumfeld des Unternehmens und die Peergroup. Also, jetzt wirklich sehr oberflächlich gesagt.	
PK: Naja, ich glaube, dass es jedenfalls zwei Zielgruppen sind, die auch getrennt voneinander betreut werden oder zumindest in ihrer Wertigkeit	208-237

eigenständig betrachtet werden müssen. Es kann ja sozusagen auch Kommunikationsverantwortliche geben, die auch gleichzeitig IR machen. Also, die in der Lage sind beide Zielgruppen entsprechend zu betreuen, die eigene Ansprüche haben. Das heißt: Die eine Herausforderung ist sicher, finde ich, diese beiden Zielgruppen in ihrer Eigenständigkeit zu betrachten und trotzdem synchron zu kommunizieren – das muss natürlich so sein, aber bringt natürlich Herausforderungen für beide Zuständigkeiten. Das andere Thema ist, dass – ich würde mal meinen – wenn man jetzt das Thema Nachhaltigkeit hernimmt, dass es so Themen gibt, die für das Unternehmen von essenzieller Bedeutung sind, vor allem für den Kapitalmarkt – also für beide Zielgruppen relevant sind. Die Zielgruppen bewerten das Thema Nachhaltigkeit aber anders. Simple Beispiel: In Europa und auch in Österreich diskutiert man über die Abschaffung von Kurzstreckenflügen – das interessiert den Kapitalmarkt im Sinne von Nachhaltigkeit recht wenig, weil er genau weiß, dass es das Geschäft beeinträchtigen wird. Die Medienwelt reflektiert dieses Thema anders, weil es ganz anderen Medienphänomenen unterworfen ist. Der Kapitalmarkt reagiert auf diese Diskussionen eher nicht und rechnet sich eher aus, was das betriebswirtschaftlich fürs Unternehmen bedeuten würde, weil er auch dann weiß, dass so eine Entscheidung keinen nachhaltigen Effekt in Richtung Klimaschutz hätte, sondern eigentlich die Nachhaltigkeitsstrategie eine andere hätte sein müssen. Vielleicht noch ein Aspekt, der auch zu dem Thema passt: Die Rahmenbedingungen, die Gesetzmäßigkeiten für die einzelnen	
---	--

Zielgruppen, wie Investoren oder Journalisten sind ja unterschiedliche. Medien bewegen sich ja in einer eigenen Dynamik und einem eigenen Medienumfeld. Das heißt – ganz operativ und profan gesprochen - ist ja der Journalist jemand, der Geschichten bringt und das wirkt sich auch auf Journalisten von anderen Medien aus und man ist ja als Journalist oftmals gezwungen oder vielleicht auch genötigt, Inhalte, die andere Medien schon covern, entsprechend ebenfalls in unterschiedlichen Ausprägungen zu covern, um sich die entsprechende Medienöffentlichkeit auch zu sichern. Der Kapitalmarkt unterliegt einer anderen Dynamik und ist eher börsenkursgetrieben, aber weniger jetzt aus einem Kommunikationswettbewerb. Medien unterliegen ja letztlich einem Aufmerksamkeitswettbewerb. Ich würde sagen, dem unterliegt der Kapitalmarkt eher weniger.	
Palfinger AG	
HR: Tatsache ist, dass es natürlich in einem Unternehmen, das ein großes Produktportfolio hat, sehr schwierig ist, den gesamten Überblick zu behalten. Diese Spezialisierung auf Finanzkommunikation, was die Investoren und Analysten von uns hören wollen, macht da schon Sinn.	905-908
HR: Ja, ich sage mal so: Wenn man schaut, was für Stakeholder man hat, die kann man mit einer Informationsquelle gar nicht richtig updaten, weil die Interessen so verschieden sind. Man schafft es kaum, die alle mit einer Pressemeldung zu befriedigen. Wenn man es jetzt bisschen spezifischer macht, dann ist es einfacher, seine Stakeholder besser abzuholen.	919-922

HR: Compliance ist ganz wichtig, weil es natürlich Vorschriften gibt und da haben wir auch immer den Konflikt, weil wenn wir etwas ad-hoc berichten, dann ist das Insiderrecht relevant. Die PR möchte das natürlich aber auch gerne wissen, da die aus meiner Meldung ein PR-Meldung machen wollen, aber da ist ganz klar, dass die rechtlichen Dinge zählen. Der Kreis wird so klein wie möglich gehalten. Da wäre es wahrscheinlich sinnvoll, wenn man da zusammenarbeiten würde, aber die rechtlichen Bestimmungen gelten. Ich kann nicht ein ganzes Kommunikationsteam dazu holen, wenn der Kreis so klein wie möglich gehalten werden muss. Die müssen dann relativ schnell mit meinen Informationen etwas schreiben. Aber ja, ganz sicher ist Compliance ein wichtiges Kriterium.	947-955
BAWAG Group AG	
MR: Die Dialoggruppen sind sehr unterschiedlich. Ich bin früher neben meiner Kollegin auch physisch gesessen und wir haben uns da sehr eng ausgetauscht, aber die Kerndialoggruppe von IR sind Investoren, Analysten und die stellen zum Teil ganz andere Fragen als es jetzt ein Journalist tun würde. IR ist wesentlich technischer im Sinne von: hohes Verständnis für die Bilanz, hohes Verständnis für alle möglichen Zahlen, die im Geschäftsbericht stehen und etwas zur Geschäftsentwicklung aussagen. Das sind schon andere Gespräche. Die Ratingagenturen als noch eine Dialoggruppe habe ich vergessen. Das sind wirklich andere Dialoggruppen als auf der Corporate Communications-Seite, wo es in erster Linie um Medien, Mitarbeiterinnen und	1182-1191

Mitarbeiter geht. ESG ist so eine Querschnittsmaterie. Genauso NGOs.	
MR: Naja, was vielleicht zu einem Problem führen könnte, wobei das sehe ich auch eher zweitrangig, wäre... Das Kernproblem wäre, wenn man sagt, dass es Richtung Copy and Paste ausartet. Also, wenn man die Meldung für die IR-Community auch gleich den Journalisten schickt oder umgekehrt. Das könnte ein Thema sein, wenn die Bedürfnisse der Stakeholder nicht verstanden werden. Das sind alles Themen, die wenig mit der Organisationsstruktur zu tun haben. Für mich ist eher das größte Thema, dass Entscheidungsträger Dinge vermischen oder sagen, dass wir gleich alles auf einen Schlag machen oder man eine Dialoggruppe bevorzugt. Wenn man extrem viel in eine Richtung macht und in die andere Richtung nur das, was gemacht werden muss – das könnte vielleicht dazu führen. Auch wenn man sagt – das hängt natürlich davon ab, wie groß die Abteilung ist – aber auch, dass ich sage, dass Journalistenbedürfnisse und gerade reaktiv, wenn es Anfragen gibt, ist es in der Regel schon so, dass es gut ist, wenn jemand einen Journalisten anruft und dass der Pressesprecher ist und nicht der IR-Manager. Umgekehrt aber genauso. Wenn mich jetzt ein Analyst anfragt und egal welche Frage stellt, würde ich ihn auch an meine Kollegin verweisen, weil es einfach ein ganz anderer Fokus ist, den ich gar nicht darstellen kann und umgekehrt.	1293-1307
UBM Development AG	
AV: Die Schwierigkeit ist oft ein Ressourcenthema und ob eben eine Zielgruppe stärker bearbeitet wird als die andere. Das ist natürlich ein Thema, aber ich	745-752

glaube, dass es aus Compliance-Sicht nur positiv ist, weil man über alles den Überblick hat und weiß, was wo kommuniziert wird. Vom dem her glaube ich, dass es positiv zu betrachten ist, aber man muss natürlich auch aufpassen, dass da eine Zielgruppe gerade bei PR und IR nicht bevorzugt wird. Ich glaube, es gibt so vieles, das jetzt nicht nur klassisch PR ist, da mit Social-Media sowieso alles miteinander so verzahnt ist. Umso wichtiger ist dann die enge Kooperation.	
AV: Da ein Gleichgewicht von allen Zielgruppen zu schaffen, erfordert eben diese Herausforderung und gerade in einer Ausnahmesituation, die ja für uns alle nicht zu erwarten war und wir uns nicht vorbereiten konnten, ist das ganz schwierig.	758-760

13.5 Transkripte

Flughafen Wien AG

Telefonisches Interview mit Peter Kleemann – Leitung Pressestelle und Unternehmenssprecher

Datum: 08.06.2021

Dauer: 35 Minuten

PK: Peter Kleemann

DT: Dragana Trkulja

- 1 DT: Hallo, Herr Kleemann, grüß Sie! Vielen Dank, dass Sie sich Zeit nehmen. Ich würde
2 dann nun mit der Aufzeichnung starten. Ich kann Ihnen die transkribierte Version auch im
3 Nachhinein schicken, falls Sie das wünschen. Na gut, haben Sie vorab noch irgendwelche
4 Fragen?
- 5 PK: Nein, kann schon losgehen.
- 6 DT: Welche Kommunikationsmaßnahmen mussten Sie ergreifen, um die verschiedenen Sta-
7 keholder durch die Pandemie zu steuern? Also, wenn Sie ungefähr an die Zeit letztes Jahr
8 zurückdenken bzw. als der erste Lockdown in Kraft getreten ist. Was waren die ersten
9 Schritte?
- 10 PK: Nun ja, das ist jetzt sehr weitreichend, aber grundsätzlich kann man in aller Kürze sagen,
11 dass die Corona-Krise, die Corona-Pandemie und die daraus resultierenden Folgen hinsicht-
12 lich Home-Office oder Kurzarbeit den Büroalltag, den Arbeitsalltag, den betrieblichen All-
13 tag des gesamten Flughafenunternehmens und allen Beschäftigten sehr schnell sehr verän-
14 dert hat. Also, die Krise ist in Österreich aufgetreten, das Virus hat sich in Österreich etab-
15 liert, damit wurde Home-Office sehr schnell ein Thema. Und der Flughafen ist ja sozusagen
16 doppelt betroffen: Einerseits als Betrieb im Sinne von, dass wir die Mitarbeiter ins Home-
17 Office geschickt haben, damit mögliche Infektionsrisiken reduziert werden, aber auch be-
18 triebswirtschaftlich im Sinne von, dass unsere Kunden plötzlich nicht mehr da waren, weil
19 plötzlich die Leute nicht mehr auf Grund von Reisebeschränkungen, Landeverboten und so
20 fliegen konnten. Damit sind auch die Mitarbeiter sehr schnell in Kurzarbeit gegangen bzw.
21 geschickt wurden, weil das Unternehmen auch betriebswirtschaftlich plötzlich vor einer

22 völlig neuen Situation stand. Das heißt: Die Mitarbeiter waren wenig im Beruf und dazu zu
23 Hause. Also, aus einem Fulltime-Job wurde plötzlich ein sehr reduziertes Arbeitsausmaß,
24 weil einfach keine Tätigkeiten zu verrichten waren, weil der Betrieb deutlich reduziert wurde
25 und gleichzeitig waren die Leute auch zu Hause. Und das hat natürlich die Kommunikation
26 sehr stark gefordert, weil man gezwungen war, neue Regeln, neue Kommunikationswege
27 sehr rasch zu etablieren. Plötzlich gab es den persönlichen Kontakt nicht, plötzlich gab es
28 auch die Intranetfunktion nicht mehr in der Breite, weil die Leute nicht im Büro gesessen
29 sind, sondern zu Hause. Plötzlich gab es den informellen Austausch nicht mehr, Sitzungen
30 haben auf einmal nicht stattgefunden. Plötzlich wurde das alles in den virtuellen Raum ver-
31 legt. Wir haben am Flughafen Wien, also in unserem Unternehmen, einen sehr großen Anteil
32 an Beschäftigten ohne Computer-Arbeitsplatz – das trifft gerade den Bereich der Bodenab-
33 fertigung, des Sicherheitsbereichs – sozusagen Mitarbeiter, die operativ im Terminal arbei-
34 ten. Die haben alle keinen Computer-Arbeitsplatz, das heißt, man erreicht die digital gar
35 nicht mehr. Die hat man im Normalbetrieb eben über die hierarchische Kommunikation in-
36 nerhalb der eigenen Teams, über die Führungskraft, über diverse Termine und Besprechun-
37 gen erreicht. Auch über interne Mailings, die sie vielleicht übers Handy kriegen, aber die
38 waren plötzlich in der Sekunde nicht mehr am Standort und damit abgeschnitten – also sozu-
39 sagen sehr schnell mal abgeschnitten – von einer persönlichen Kommunikation.

40 DT: Okay, ich unterbreche Sie nur ungern, aber jetzt haben Sie viel über den Umgang mit
41 den Mitarbeitern und intern gesprochen. Was war denn die größte Herausforderung oder das
42 Wichtigste, was sie als erstes nach außen an die externen Stakeholder kommunizieren muss-
43 ten?

44 PK: Naja, zwei Themen waren wichtig. Ein Thema war – wir sind ein börsennotiertes Un-
45 ternehmen – da war es sehr wichtig, dem Kapitalmarkt eine Information zu geben, was das
46 für das Unternehmen bedeutet, also eine Gewinnwarnung. Dazu ist das Unternehmen auch
47 gesetzlich verpflichtet – also, wenn sich die Parameter ändern, wenn die Prognose nicht mehr
48 eingehalten werden kann, dann muss das Unternehmen auch eine Gewinnwarnung ausspre-
49 chen. Das heißt es ging alles schnell darum, einen Überblick zu kriegen, was bedeutet die
50 Situation für unsere betriebswirtschaftliche Entwicklung und wir waren damit sehr schnell
51 in der Ad-hoc-Pflicht. Zweitens – also das ging vorrangig an den Kapitalmarkt und die Fi-
52 nanzmedien – eine klare Information, was die Situation für den operationalen Betrieb be-
53 deutet. Ist der Flughafen verfügbar? Ist er geschlossen? Welche Terminalbereiche sind noch

54 geöffnet? Welche Fluglinien kommen überhaupt noch nach Wien? Wie kann man überhaupt
55 noch reisen und was passiert mit jenen, die im Ausland sind und zurück gehören? Was pas-
56 siert mit jenen, die aus Österreich in ihre Heimat wollen? Also, das war ganz klar der be-
57 triebliche Aspekt. Kapital- und Wirtschaftsaspekt auf der einen Seite war ganz ein wichtiges
58 Thema - das musste ganz schnell kommuniziert und darauf reagiert werden. Auf der ande-
59 ren Seite war auch der betriebliche Aspekt: Was bedeutet das für den operativen Bereich?

60 DT: Und haben sich neben diesen Themen, die Sie bereits beschrieben haben, noch andere
61 Anforderungen ergeben, die eine schnelle Stellungnahme erfordert haben?

62 PK: Naja, weitere Themen waren dann die Abwicklung betrieblicher Natur: Die Abwicklung
63 der Reisetätigkeit, Einreisetätig hier am Standort, das Zusammenspiel mit Behörden und den
64 behördlichen Regelungen und auch ministeriellen Regelungen, die halt dann auch zur Kri-
65 senbewältigung getroffen wurden. Also, das Gesundheitsministerium legt die Regeln fest,
66 wie mit der Pandemie und mit der Virusbekämpfung sozusagen im Land umgegangen wer-
67 den muss. Verhängte Maskenpflicht, Abstandsregeln und vieles mehr. So auch Einreisere-
68 gelung und bestimmte Anforderung wie Testergebnisse. Das sind sozusagen alles Auflagen,
69 die auf Ministeriumsebene verabschiedet werden. Diese werden dann über die behördlichen
70 Instanzen letztlich hier am Standort exekutiert. Und wie dann die Kontrolle hier physisch
71 am Standort stattfindet im Sinne von wer wird wie kontrolliert, was müssen die Leute vor-
72 weisen, wie ist das beim Abflug, wird getestet oder nicht und so fort. Also, die ganze opera-
73 tive Kommunikation, wie man als Verkehrsknotenpunkt am Flughafenstandort mit der ak-
74 tuellen Situation und den behördlichen Auflagen umgeht. Das war ebenfalls ein sehr wich-
75 tiges und intensives Kommunikationsthema. Das kam dann sozusagen nachfolgend. Also, in
76 der zeitlichen Chronologie war die betriebliche Einschätzung für den Kapitalmarkt und Ak-
77 tienkurs das Wichtigste. Gleichzeitig aber die betriebliche Einschätzung: Sind wir im Betrieb
78 oder nicht? Und dann natürlich sehr schnell, was das für den laufenden Betrieb heißt, wie
79 wird er abgewickelt, wie reagiert der Flughafen auf behördliche Auflagen und auch auf Ver-
80 änderungen, die hier vorgenommen werden. Das ist auch ein Prozess, der uns bis heute noch
81 begleitet. Abschließend, das dritte wesentliche Element, entsteht jetzt in den letzten Wochen
82 und Monaten im Hinblick auf die Wiederaufnahme von Reisetätigkeiten und den vorange-
83 schrittenen Impfungen. Also, da geht es schon auch darum eine Perspektive in Richtung
84 Medien oder Kapitalmarkt und Beschäftigte zu skizzieren, um zu beantworten, wie es jetzt
85 weiter geht. Wie viele Passagiere erwarten wir? Wie gehen wir damit um? Wie stellen wir

86 uns darauf ein? Was heißt das wiederum für die Pandemiebekämpfung, wenn da jetzt statt
87 500 Leuten wieder 10.000 Personen am Tag kommen. Also, auch das Wiederhochfahren des
88 Flugbetriebs ist ein Thema, das uns aktuell kommunikativ sehr beansprucht.

89 DT: Okay, verstehe. Und diese Informationen haben Sie primär auf der Website veröffent-
90 lich, über Presseaussendungen oder haben Sie jetzt irgendwelche neuen Kommunikations-
91 wege eingeführt?

92 PK: Primär alles auf den klassischen Kanälen: Unsere Website, Pressearbeit, aber auch auf
93 Social-Media-Kanälen. Unser vorrangiger Kommunikationsweg war aber in diesem Fall der
94 klassische: Pressearbeit und unsere Website.

95 DT: Alles klar, okay. Das heißt zusammenfassend könnte man sagen, dass deutlich schneller,
96 intensiver und primär Richtung Kapitalmarkt kommuniziert wurde?

97 PK: Also, sagen wir es mal so: Die Geschwindigkeit in der Krisensituation war keine andere
98 als in anderen Krisensituationen auch. Das Tempo der Kommunikation war in anderen Kri-
99 sensituationen genauso hoch. Vor einigen Jahren gab es den Vulkanausbruch in Island, der
100 für viele Tage den europäischen Flugverkehr lahmgelegt hat. Da war die Anforderung an die
101 Kommunikationsgeschwindigkeit mindestens genauso hoch und genauso ausgeprägt. Bei ir-
102 gendeinem Notfall am Standort ist die Anforderung an die Kommunikation auch schnell.
103 Das heißt, dass die Geschwindigkeit nicht außergewöhnlich war. Die Massivität des Themas
104 war schon beeindruckend groß, weil sozusagen zu Beginn schon klar war, dass es eine grö-
105 ßere Anforderung für das Unternehmen sein wird und es war aber auch lange nicht klar, wie
106 lange dieser Zustand wirklich anhalten wird. Also, man hat ja im ganzen Land und auch auf
107 der ganzen Welt, sich von Monat zu Monat auch die Frage gestellt, wie lange das alles noch
108 dauert. In der Geballtheit und in der Dimension war oder ist dieses Phänomen sicherlich
109 einzigartig. Neu war die Frage, wie man mit Perspektiven und mit Prognosen umgeht. Die
110 Geschwindigkeit in der Kommunikation war so hoch wie in anderen Krisen operativer Natur
111 – da hat sich wenig geändert. Neu war aber die Unsicherheit in der Perspektive, und zwar
112 wie lange dauert das jetzt noch wirklich? Und bei der Aschewolke war klar, dass die nicht
113 ewig halten wird, da es nach paar Tage wieder vorbei sein wird. Bei der Pandemie wusste
114 man das eigentlich nicht. Zu Beginn war man der Meinung, dass es vielleicht nicht so lange
115 dauern wird, aber dann hat sich herausgestellt, dass uns das als Land schon länger

116 beanspruchen wird. Dann kamen noch Mutationen dazu und mittlerweile hält die Pandemie
117 seit über einem Jahr an und man ist als Flughafen immer noch im Krisenmodus.

118 DT: Ja, sicher. Weil Sie gerade die Einzigartigkeit erwähnt haben. Können Sie sagen, dass
119 auf irgendwelche bestimmten Aspekte seitens der Medien oder Kapitalmarkt besonders ge-
120 achtet wurde oder allgemein von der Öffentlichkeit?

121 PK: Auf journalistischer Ebene hat man sich sehr stark auf den operativen Teil konzentriert.
122 Da war es sehr wesentlich, wie der Flughafen mit der Virusgefahr umgeht, was das für die
123 Einreisenden bedeutet, wie kontrolliert wird, damit das Virus nicht nach Österreich reinge-
124 bracht wird. Das war sicher eines der wesentlichen Kommunikationsthemen in Richtung
125 Medien. Die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens Flughafen war journalistisch weni-
126 ger das Thema. Also, natürlich, dass das Unternehmen in einer wirtschaftlichen Krise steckt,
127 das war jedem bewusst, aber so wie dem Flughafen ist es den Medien auch bewusst, dass er
128 so als Unternehmen existieren wird, weil den Flughafen wird es immer brauchen. Daher
129 bestand dieses Risiko in der medialen Kommunikation eher weniger. Das ist wahrscheinlich
130 bei anderen Unternehmen wieder anders gelagert, die jetzt nicht so eine kritische Infrastruk-
131 turrolle haben wie wir. Existenziell war es bei uns weniger. Das wesentlich bestimmende
132 Thema in Richtung Medien war der operative Betrieb und die Verhinderung, dass das Virus
133 ins Land kommt.

134 DT: Weil wir vorhin kurz über Ad-hoc-Meldungen gesprochen haben: Haben Sie abgesehen
135 von diesen verpflichtenden Meldungen auch proaktive Maßnahmen Richtung Kapitalmarkt
136 ergriffen?

137 PK: Naja, sagen wir es mal so: Wir haben natürlich jede verpflichtende Meldung, die not-
138 wendig war, gemacht, wie die Gewinnwarnung. Es hat jetzt keine zusätzlichen Aktivitäten
139 gegeben, aber im Rahmen der Redeberichterstattung, die wir an den Kapitalmarkt durchfüh-
140 ren, wurde natürlich die Bedeutung für den Flughafen, die Einschätzung, die Prognose und
141 Perspektive dargelegt. Wir haben zu jedem Quartal einen Investoren-Call, wo wir nicht nur
142 Aussendungen verschicken, sondern auch in einem Video-Call unsere Investoren aktiv in-
143 formieren, wie die Lage ums Unternehmen ist. Es wurden zum Teil mit den bestehenden
144 Meldungen ausreichend Informationen an den Kapitalmarkt geleitet, wie es um das Unter-
145 nehmen steht.

146 DT: Okay, verstehe. Gut, jetzt kommen wir schon zu dem zweiten Teil. Jetzt muss ich mich
147 nochmal kurz vergewissern: Anhand Ihrer Website konnte ich nicht klar erkenne, ob die IR-
148 Abteilung getrennt von der Unternehmenskommunikation oder Teil davon ist?

149 PK: Nein, sie ist Teil der Unternehmenskommunikation und getrennt von der Pressestelle.
150 Also, es gibt den Bereich der Unternehmenskommunikation, welcher die Bereiche IR, Pres-
151 sestelle, Marketing und Werbung beinhaltet. Die IR ist eine eigene Abteilung mit einem
152 eigenen Abteilungsleiter, die Pressestelle genauso. Beide Abteilungen arbeiten sehr eng mit-
153 einander. Wir sitzen Tür an Tür und sind sehr synchronisiert was unsere Kommunikations-
154 aktivitäten angeht.

155 DT: Okay, aber wenn ich es jetzt strikt beantworten müssten, ob IR in die Abteilung für
156 Unternehmenskommunikation integriert ist.

157 PK: Ja, genau ist sie.

158 DT: Passt, danke. Was glauben Sie, was für Chancen sich durch diese organisatorische
159 Konstellation ergeben? Sie haben ja gesagt, dass sie sehr eng miteinander arbeiten – wird
160 dadurch ein einheitlicheres Unternehmensbild erzeugt?

161 PK: Ja, schon. Weil IR ist aus meiner Sicht eine Kommunikationsaufgabe. Es geht hier letzt-
162 lich um die Kommunikation und Interaktion, die für das Unternehmen von wesentlicher Be-
163 deutung ist – nämlich mit den Eigentümern. Und es geht sozusagen nicht nur darum, denen
164 Zahlen zu liefern, sondern letztlich diese Zielgruppe genauso prioritär zu behandeln und mit
165 demselben professionellen Kommunikationsverständnis zu betreuen, wie man es auch bei
166 anderen Zielgruppen, wie Mitarbeitern, Medien oder weiteren Stakeholdern tut. Genau so
167 müssen in einem börsennotierten Unternehmen der Kapitalmarkt, die Eigentümer, die Inves-
168 toren und Aktionäre entsprechend betreut werden, weil es dort auch darum geht, einer Ziel-
169 gruppe die Notwendigkeit strategischer Entscheidungen, die strategische Entwicklung und
170 Geschichte des Unternehmens zu beschreiben. Der Investor will ja wissen, wie die Strategie
171 aussieht, weil die konkreten Zahlen sieht er eh im Geschäftsbericht. Er will aber auch wissen,
172 wie sich das Unternehmen aufstellen wird und was der Flughafen tut, um aus der Krise zu
173 kommen. Da ist die reine Bilanz einfach zu wenig. Daran erkennt er den Status quo, aber die
174 Investmentstory, wie sich das Unternehmen in der Krise verhält, da sind Dinge, die ebenso
175 für Investitionsentscheidungen sehr wesentlich sind.

176 DT: Und was würden Sie sagen: Welche Abgrenzungen müssten man trotzdem zwischen
177 klassischer PR- und IR-Arbeit treffen, um jetzt nicht die Gefahr zu laufen, dass man die
178 Kommunikationsbedürfnisse der einzelnen Stakeholder nicht zielgerichtet erfüllt oder gar
179 gegen Compliance-Vorgaben verstößt?

180 PK: Also, es sind trotzdem unterschiedliche Zielgruppen. Die Botschaften müssten meiner
181 Meinung nach konsistent und gleichlautend sind, d.h. im Kern anliegend. Jede Botschaft, die
182 man an diese Gruppen kommuniziert sollte ident sein. Es gibt nur eine Unternehmensstrate-
183 gie und die muss ich auch allen Zielgruppen entsprechend konsistent darlegen. Es gibt na-
184 türlich Unterschiede: Einerseits in den rechtlichen, da man den Kapitalmarkt anders betreuen
185 muss als jetzt klassische Medien. Daraus ergibt sich zwangsläufig eine Separierung und es
186 gibt natürlich unterschiedlichen Informationsbedarf hinsichtlich der Tiefe der Information.
187 Der Kapitalmarkt braucht die Informationen nach der er Investmententscheidungen treffen
188 kann – auch natürlich viel tiefergehendes Datenmaterial, um letztlich wirklich dann finansi-
189 elle Entscheidungen auf deren Basis treffen zu können. Der Journalist tut das ja nicht. Der
190 Journalist bewertet die Informationen, die er vom Unternehmen kriegt in einem kurzlebige-
191 ren und vielleicht auch weitreichenderen Kontext, weil er das was das Unternehmen kom-
192 muniziert mit dem was bei anderen Unternehmen stattfindet in Beziehung setzt. Also, simp-
193 les Beispiel: Wann werden die Flughafenmitarbeiter geimpft? Das interessiert den Journa-
194 listen sehr, weil er auch vergleicht, wie das bei anderen Unternehmen aussieht und ob es
195 da vielleicht Ungleichbehandlungen gibt. Das interessiert den Kapitalmarkt eher weniger –
196 der will wissen, wann sind die Leute geimpft, damit sie wieder arbeiten gehen können und
197 damit das Unternehmen wieder in Form kommt. Daher würde ich meine, dass der Journalist
198 eher Informationen an der Oberfläche bzw. in einem kürzeren aktuelleren Umfeld, aber dafür
199 in einem weitreichenderen, weil er mehr in Beziehung stellt, Vergleiche macht und vielleicht
200 auch internationale. Der Kapitalmarkt braucht tiefgreifendere Informationen und kon-
201 zentriert sich sozusagen auf das unmittelbare Marktumfeld des Unternehmens und die Peer-
202 group. Also, jetzt wirklich sehr oberflächlich gesagt.

203 DT: Okay, gut. Also, nochmal zu meinem Verständnis: Die Botschaften sind ident, der Kern
204 bleibt gleich, weil die Strategie ändert sich ja nicht, aber die inhaltlichen Abweichungen,
205 wie tief man gehen würde – was würden Sie sagen, wäre dann da die größte Herausforde-
206 rung, dass man in seinen Botschaften konsistent bleibt, aber dennoch die Bedürfnisse eines
207 Journalisten oder eines anderen Stakeholders erfüllt?

208 PK: Naja, ich glaube, dass es jedenfalls zwei Zielgruppen sind, die auch getrennt voneinan-
209 der betreut werden oder zumindest in ihrer Wertigkeit eigenständig betrachtet werden müs-
210 sen. Es kann ja sozusagen auch Kommunikationsverantwortliche geben, die auch gleichzei-
211 tig IR machen. Also, die in der Lage sind beide Zielgruppen entsprechend zu betreuen, die
212 eigene Ansprüche haben. Das heißt: Die eine Herausforderung ist sicher, finde ich, diese
213 beiden Zielgruppen in ihrer Eigenständigkeit zu betrachten und trotzdem synchron zu kom-
214 munizieren – das muss natürlich so sein, aber bringt natürlich Herausforderungen für beide
215 Zuständigkeiten. Das andere Thema ist, dass – ich würde mal meinen – wenn man jetzt das
216 Thema Nachhaltigkeit hernimmt, dass es so Themen gibt, die für das Unternehmen von es-
217 senzieller Bedeutung sind, vor allem für den Kapitalmarkt – also für beide Zielgruppen re-
218 levant sind. Die Zielgruppen bewerten das Thema Nachhaltigkeit aber anders. Simple Beis-
219 spiel: In Europa und auch in Österreich diskutiert man über die Abschaffung von Kurzstre-
220 ckenflügen – das interessiert den Kapitalmarkt im Sinne von Nachhaltigkeit recht wenig,
221 weil er genau weiß, dass es das Geschäft beeinträchtigen wird. Die Medienwelt reflektiert
222 dieses Thema anders, weil es ganz anderen Medienphänomenen unterworfen ist. Der Kapi-
223 talmarkt reagiert auf diese Diskussionen eher nicht und rechnet sich eher aus, was das be-
224 triebswirtschaftlich fürs Unternehmen bedeuten würde, weil er auch dann weiß, dass so eine
225 Entscheidung keinen nachhaltigen Effekt in Richtung Klimaschutz hätte, sondern eigentlich
226 die Nachhaltigkeitsstrategie eine andere hätte sein müssen. Vielleicht noch ein Aspekt, der
227 auch zu dem Thema passt: Die Rahmenbedingungen, die Gesetzmäßigkeiten für die einzel-
228 nen Zielgruppen, wie Investoren oder Journalisten sind ja unterschiedliche. Medien bewegen
229 sich ja in einer eigenen Dynamik und einem eigenen Medienumfeld. Das heißt – ganz ope-
230 rativ und profan gesprochen - ist ja der Journalist jemand, der Geschichten bringt und das
231 wirkt sich auch auf Journalisten von anderen Medien aus und man ist ja als Journalist oftmals
232 gezwungen oder vielleicht auch genötigt, Inhalte, die andere Medien schon covern, entspre-
233 chend ebenfalls in unterschiedlichen Ausprägungen zu covern, um sich die entsprechende
234 Medienöffentlichkeit auch zu sichern. Der Kapitalmarkt unterliegt einer anderen Dynamik
235 und ist eher börsenkursgetrieben, aber weniger jetzt aus einem Kommunikationswettbewerb.
236 Medien unterliegen ja letztlich einem Aufmerksamkeitswettbewerb. Ich würde sagen, dem
237 unterliegt der Kapitalmarkt eher weniger.

238 DT: Okay und wenn Sie jetzt nochmal an die vergangenen Monate denken: Würden Sie
239 sagen, dass sich das Verhältnis zwischen IR und PR geändert hat oder noch enger

240 zusammengearbeitet wird? Also, ich meine, ob jetzt an einem gemeinsamen Kommunikati-
241 onsplan gearbeitet wird oder ging es eher in die entgegengesetzte Richtung, sodass es sich
242 herauskristallisiert hat, dass man doch getrennt vorgehen muss, weil der Kapitalmarkt was
243 anderes wissen möchte im Vergleich zu den anderen.

244 PK: Nein, wir haben eher festgestellt, dass wir in der Krise erst recht gemeinsam vorgehen
245 müssen. Das war schon sehr wichtig, das hat uns die Krise gezeigt. Informationen, die hier
246 vor allem in Richtung Kapitalmarkt kommuniziert werden, sehr essenziell für die weitere
247 Entwicklung des Unternehmens sind und damit auch journalistisch hochrelevant. Wenn der
248 Flughafen eine Gewinnwarnung ausspricht, dann ist das natürlich schon eine Ansage und
249 interessiert einen Journalisten auch. Die Interpretation der Einschätzungen des Flughafens
250 oder die Meinungen, wie diese Krise dann gelebt wird, unterscheiden sich dann in den Ziel-
251 gruppen. So nimmt der Investor unsere Informationen anders wahr, weil er auch andere Ver-
252 gleiche setzt. Der Kapitalmarkt schaut sich an, wie die Peergroup unterwegs ist, erkennt,
253 dass es anderen so ähnlich schlecht geht und ordnet das für sich in gewisse Weise ein. Der
254 Journalist interpretiert diese Information ganz anders und da werden dann plötzlich Infor-
255 mation eingeholt, die den Kapitalmarkt gar nicht interessieren würden. Aber umso wichtiger
256 war eine eng verzahnte und konsistente Information an beide Zielgruppen, um hier keine
257 Missinterpretationen entstehen zu lassen.

258 DT: Okay, verstehe. Wir sind schon bei der letzten Frage angelangt. Würden Sie sagen, dass
259 der Flughafen Wien aus der Krise Chancen ziehen konnte? Also, haben Sie Chancen erkannt
260 und die ergriffen?

261 PK: Also, wir haben schon Learnings aus der Krise gezogen und auch gewisse Chancen.
262 Eine zum Beispiel ist, dass wir unsere Kommunikationstools- und Mechanismen teilweise
263 schon verändert, schneller und flexibler gemacht haben. Ich habe gestern ein Interview mit
264 einem unserer Vorstände und einem Medium gehabt, wo er selber gesagt hat: „Naja, hätte
265 man mir früher gesagt, dass es möglich ist, das Unternehmen aus dem Home-Office heraus
266 zu führen, hätte ich wahrscheinlich gesagt eher nein.“ Unser Betrieb ist sehr komplex und
267 verschiedene Elemente müssen zusammenkommen, denn ein Flughafen funktioniert, wie ein
268 Uhrwerk, wo man viele einzelne Bausteine hat, die miteinander arbeiten müssen. Und das
269 aus einem Home-Office oder einer Kurzarbeitssituation virtuell zu managen und trotzdem
270 dafür zu sorgen, dass das Werk funktioniert, war schon eine Erkenntnis, die uns die Krise

271 gezeigt hat. Virtuelles Zusammenarbeiten in solch einer komplexen Situation ist schon auch
272 möglich. Aber es zeigt auch, wo die Grenzen sind. Wir haben auch gesehen, dass die Virtu-
273 alität das Geschäftsreisesegment nicht völlig ablösen wird. Also, es wird für einzelne As-
274 pekte schon möglich sein, einzelne Termine durch Videokonferenzen zu ersetzen, das wird
275 man in dem Geschäftsreisesegment auch wahrscheinlich spüren, aber insgesamt wird der
276 Reisebedarf wieder großflächig gegeben sein und auch im Geschäftsreisesegment wird man
277 zumindest wieder Dienstreisen aufnehmen, auch wenn vielleicht nicht in dem Ausmaß, wie
278 es früher der Fall war. Videokonferenzen können Geschäftsreisen nicht ersetzen und das
279 sieht man auch im operativen Geschäft.

280 DT: Das stimmt. Ich denke, dass es so ähnlich wie bei den Büroräumlichkeiten ist, die man
281 auch nicht ersetzen kann.

282 PK: Genau, also es funktioniert eine Zeit lang gut und es funktioniert bis zu einem gewissen
283 Grad auch, aber ich bin jetzt auch seit über einem Jahr im Home-Office und pendle hin und
284 her und führe mein Team quasi nur übers Mobiltelefon und Videokonferenzen und da merkt
285 man schon, dass man dann irgendwann an seine Grenzen kommt.

286 DT: Das kann ich mir vorstellen. Okay, super, dann wären wir auch schon durch. Vielen
287 lieben Dank nochmal, dass Sie es doch in Ihrem vollgepackten Terminkalender einrichten
288 konnten. Und wie gesagt, ich kann Ihnen das transkribierte Interview auch zukommen las-
289 sen. Haben Sie abschließend noch irgendwelche Anmerkungen?

290 PK: Nein, von meiner Seite aus nichts mehr. Gerne, alles Gute!

291

S IMMO AG

Persönliches Interview mit Elisabeth Wagerer – Leitung Unternehmenskommunikation &
Investor Relations

Datum: 09.06.2021

Dauer: 22 Minuten

EW: Elisabeth Wagerer

292 DT: Hallo Lisa, danke schon mal für deine Zeit. Ich würde gleich mit der Aufzeichnung
293 starten oder hast du noch eine Frage? Das Thema habe ich dir ja schon grob erklärt.

294 LW: Nein, passt schon.

295 DT: Gut. Also, ungefähr um diese Zeit herum kam der erste Lockdown. Was waren die
296 Herausforderungen für die S IMMO? Inwiefern war sie betroffen?

297 EW: Also, aus dem Kerngeschäft heraus waren es die Mieter. Es war eine völlig unklare
298 Rechtssituation zu dem Zeitpunkt, weil keiner wusste, ob – da gibt es diesen Epidemiepassus
299 in irgendeinem Gesetz – der jetzt greift oder nicht. Der hätte eben gesagt, dass keiner mehr
300 Miete zahlen muss und so weiter. Sehr rasch hat dann die damalige oder die nach wie vor
301 Justizministerin eine vorab Aussage dazu getätigt. Also, die Rechtslage war völlig unklar
302 und ich glaube am zweiten Tag sind die ersten Mieter dagestanden und haben nachgefragt
303 bzw. gesagt, dass sie nicht mehr zahlen und so weiter. Also, das war aus dem Kerngeschäft
304 heraus sicher die größte Herausforderung. Wir waren direkt vor Veröffentlichung des Ge-
305 schäftsberichts, wir hatten Pressekonferenzen geplant und all diese Dinge mussten rasch um-
306 gestaltet werden und dann halt natürlich ganz banal: Die 40 Leute zum Home-Office zu
307 kriegen, die das bis zu dem Zeitpunkt ja nur in völlig Ausnahmefällen hatten und die irgend-
308 wie bei Laune halten.

309 DT: Okay. Was waren die ersten Schritte, die ihr in der Kommunikation gemacht habt als
310 das Virus ausgebrochen ist?

311 EW: Also, ich glaube wirklich das Allererste was extern war, war ein LinkedIn-Posting mit
312 „Wir bleiben zu Hause“. Wir haben sehr rasch versucht, verantwortungsvoll dazustehen und
313 klarzumachen, dass die Leute daheim sind. Und ein Brief an alle Mieter, die Anfrage gestellt
314 haben bezüglich der Mietsituation.

315 DT: Mhm, okay. Und was war jetzt – also nicht nur auf den Anfang bezogen – sondern,
316 welche Kommunikationsmaßnahmen habt ihr umgesetzt, um die externen Stakeholder up to
317 date zu halten, um sie auch – wie du sagtest – bei Laune zu halten und einfach in Kontakt zu
318 bleiben während der Krise?

319 EW: Stakeholder allgemein?

320 DT: Die externen Stakeholder.

321 EW: Also, wir haben rund um die Jahreskommunikation alles ins Digitale verlagert. Wir
322 haben Pressekonferenzen, Investoren-Meetings digital gemacht. Auch alle Roadshows sind

323 auf virtuelle Basis umgestellt worden. Da haben wir wirklich viel gemacht. Mit den Journa-
324 listen war es davor eigentlich schon wenig, so dass man wirklich Live-Termine hatte. Also,
325 dass ein Interview wirklich face to face durchgeführt wird, ist auch schon vor Corona viel-
326 leicht eines von zehn gewesen. Der Rest war davor auch schon telefonisch – da war der
327 Aufwand geringer. Bei den Aktionären, also wir hatten schon immer eine Aktionärshotline,
328 und die hat dann halt an Bedeutung gewonnen. Der Einzelkontakt auch zu dem IR-Team
329 war sicher intensiver.

330 DT: Okay, verstehe. Würdest du sagen, dass die Intensität der Kommunikation immer ab-
331 hängig von der jeweiligen Krisenphase war? Also, ich meine beim ersten Lockdown, Erho-
332 lungsphase, Hochphase bis zum nächsten Lockdown.

333 EW: Nein, eigentlich nicht wirklich, weil sich sehr rasch herausgestellt hat, wie unsere un-
334 terschiedlichen Asset-Klassen betroffen sind. Beim Wohnsegment war relativ schnell klar:
335 es wird enorm davon profitieren. Büro war auch relativ schnell die Hoffnung da, dass es
336 zumindest kurzfristige Einbrüche geben wird. Dann noch die zwei Sorgenkindern Retail und
337 Hotel: Kein Hotel war ja bzw. bei allen Lockerungen immer die letzten. Die Gastroflächen
338 in den Retail-Gebäuden waren immer die letzten und selbst zu einem Zeitpunkt, wo kein
339 Lockdown geherrscht hat, wie im letzten Sommer, war völlig klar, dass die Hotels sehr stark
340 getroffen sind. Wir haben nur Städtet Hotels und ich glaube, dass es etwas anderes wäre, wenn
341 man über Hotels am Wolfgangsee redet, aber wir haben ja nur Städtet Hotels. Insofern war es
342 sehr schnell klar, welche von unseren Asset-Klassen leidet, welche stabil sind und welche
343 davon profitieren. Und das hatte kaum Schwankungen. Also, das ist in Wirklichkeit jetzt erst
344 relevant. So seit Anfang des Jahres, wo klar war, dass geimpft werden kann und dann ging
345 es konkret um Prognosen, wie schnell sich diese Asset-Klassen erholen können. Aber wirk-
346 lich saisonale Schwankungen über das letzte Jahr könnte ich eher nicht feststellen.

347 DT: Aha, okay. Habt ihr neue Kanäle ausprobiert, um besser mit den externen Stakeholder-
348 gruppen in den Dialog zu treten?

349 EW: Was wir gemacht haben ist zum Beispiel, dass wir heuer die Kommunikation rund ums
350 Jahresergebnis natürlich auch wieder virtuell abgehalten und letztes Jahr haben wir das auf
351 die Schnelle gelöst mit irgend so einem Konferenztool, ohne Bild und ohne irgendwas.
352 Heuer sind wir in ein Fernsehstudio gegangen und haben das wirklich mit Fernsehbild über-
353 tragen und da hat man sicher auch gelernt, wie man mit Fragen, Chatfunktionen umgeht und

354 wie man diese Dinge bisschen interaktiver gestaltet. Also, weg von dem Bild, dass jemand
355 vorne etwas runterbetet, hin zu einem Setting wie bei einer Pressekonferenz. Was wir ge-
356 macht haben, wobei die Entscheidung vor Corona gefallen ist, dass wir LinkedIn verstärken
357 wollen, das haben wir gemacht und das hat sich während Corona auch bewährt und da ist es
358 uns gelungen oder da haben wir einen guten Zeitpunkt erwischt, weil ich schon glaube, dass
359 die Leute diese Kanäle in letzter Zeit stärker genutzt haben. Schlicht auch aus dem Grund,
360 weil man einfach mehr Zeit dafür hatte und eben auch über diese Kanäle in Kontakt geblie-
361 ben ist. Die Entscheidung war nicht Covid-abhängig, aber der Zeitpunkt war goldrichtig und
362 hat uns sicher gutgetan. Wir haben es dann entsprechend intensiviert.

363 DT: Würdest du sagen, dass jetzt die Medien oder Aktionäre oder andere Stakeholdergrup-
364 pen besonders Wert auf irgendwas gelegt haben? Ging es hauptsächlich um die wirtschaft-
365 lichen Auswirkungen auf das Unternehmen oder ging es auch um soziales Engagement oder
366 allgemein, wie ihr euch engagiert habt in der Pandemie?

367 EW: Also, was ein großes Thema war und noch ist, war diese ganze Diskussion rund um die
368 Dividende versus Staatshilfen. Da haben wir auch in den Anfragen gemerkt, dass es ein ho-
369 hes Interesse gibt und dass es ein sehr heikles Thema ist im Sinne von – ich sag jetzt absicht-
370 lich ein heikles Wort – aber halt so „Neidgesellschaft“ ein bisschen. Was in unserem Fall
371 schwer zu argumentieren ist, weil wir wahnsinnig viele Kleinanleger haben. Also, das ist
372 jetzt nicht und ich will keine Namen nennen, aber da gab es ja auch Gesellschaften, die dem
373 Hauptgesellschafter, der 99 % hält, eine fette Dividende ausgezahlt haben. Und wie gesagt,
374 das ist dann mit Staatshilfen wirklich schwer zu argumentieren. Worauf ich viel Wert gelegt
375 habe, dass wir es regelmäßig kommunizieren, weil es mir wichtig war und weil es glaube
376 ich auch dem Image der S IMMO entspricht, ist, dass wir ganz klar von Anfang an gesagt
377 haben: Im S IMMO-Team gibt es keine Kündigungen, keine Kurzarbeit, keine Einschrän-
378 kungen und gleichzeitig halt volle Konzentration darauf, ein sicheres Arbeitsumfeld zu
379 schaffen. Und ja, ich glaube schon, dass es sehr wichtig war nicht nur den klassischen oder
380 den internen Stakeholdern oder jetzt vielleicht irgendwelchen NGO's, die sich dem Thema
381 verschrien haben, sondern auch wirklich dem ganz normalen „Anleger“ das zu kommuni-
382 zieren.

383 DT: Okay. Und welche Infos bzw. welche Meldungen habt ihr abgesehen von den ver-
384 pflichtenden Ad-hoc-Meldungen getätigt, um jetzt proaktiv in Richtung Kapitalmarkt zu
385 kommunizieren?

386 EW: Wir haben zum Beispiel in einer Zeit, wo das international sehr unterschiedlichen Re-
387 gelungen unterlegen ist, haben wir schon gemeldet, wenn die Shopping-Zentren in Rumä-
388 nien wieder aufgesperrt haben, weil klar war, dass es für unser Kerngeschäft relevant war.
389 Wir haben versucht, einen konstanten Newsflow zu zeigen oder mittels einem konstanten
390 Newsflow zu zeigen, dass wir ganz normal weiterarbeiten. Was uns da entgegenkommen ist,
391 dass wir trotz Pandemie, was durchaus beeindruckend war, mit Ende des Jahres auch zwei,
392 drei sehr große Transaktionen abgeschlossen haben und da haben wir geschaut – also wirk-
393 lich vermittelt: Ja, wir haben eine Krise und selbstverständlich kümmern wir uns drum, aber
394 wir vergessen nicht auf das Tagesgeschäft. Das Tagesgeschäft ist vielleicht an der einen oder
395 anderen Stelle eingeschränkt, aber auch davon lassen wir uns nicht abhalten: Es bleibt nichts
396 liegen.

397 DT: Okay, gut. Inwiefern hat sich deiner Meinung nach die Kommunikation verändert?
398 Wurde sie jetzt intensiver, schneller, digitaler oder geht es jetzt auch grundsätzlich in eine
399 andere Richtung?

400 EW: Was mir vorkommt ist, dass man in Summe – und ich bin gespannt, ob das nach der
401 Pandemie auch anhält – egal mit wem es man es zu tun hat, also das ist mein ganz persönli-
402 cher Eindruck, man geht stärker ins Persönliche. Also, es wird schlicht weg und einfach
403 persönlicher, weil man ja irgendwie so ein gemeinsames Schicksal teilt. Weil man gerade
404 selbst und sein Gegenüber in irgendeiner Form die Pandemie durchmacht und mir kommt
405 vor, dass andere, die früher sehr sachlich waren nun in den ersten fünf Minuten fragen, wie
406 es einem geht, arbeitet ihr zu Hause oder seid ihr im Büro, sind sie schon geimpft und so
407 weiter. Man wird persönlicher, weil man ein Gesprächsthema hat, bei dem man so schnell
408 persönlich werden kann und ich spüre verstärkt auch Solidarität auf der Ebene. Das ist auch
409 etwas, wo ich glaube, dass es in der Kommunikation wahnsinnig wichtig ist, das zu pushen
410 und sich hier ganz klar zu positionieren, als jemand, der auch diese Solidarität verdient hat
411 auch im Hinblick auf Mieter-Kommunikation und so weiter. Da sollte man auch immer
412 schauen, auf Fairness zu setzen und nicht auf stumpfen Profit. Ja, Kommunikation ist digi-
413 taler geworden – keine Frage. Schneller ist am Kapitalmarkt schwierig, weil es Dinge gibt,

414 die sowieso immer zeitnah erfolgen müssen. Also, im Tempo hätte ich jetzt keinen gravie-
415 renden Unterschied gemerkt. Vielleicht hat man die Sachen schneller beim Adressaten, weil
416 die Leute nicht um die Welt reisen und nicht in tausend Meetings sitzen, sondern im Zwei-
417 felfall vor dem Computer, aber das würde ich jetzt nicht als großen Unterschied festmachen.
418 Intensiver war es eine Zeit lang sicher. Ich würde behaupten, dass es sich mit Herbst dann
419 auch eingependelt hat.

420 DT: Okay, gut. Dann weiß ich ja, dass IR bei euch in der Unternehmenskommunikation
421 angesiedelt ist. Was glaubst du, welche Chance hat eure integrierte Abteilung durch diese
422 Konstellation? Also, würdest du sagen, dass ihr dann besser dazu in der Lage seid, ein ein-
423 heitlicheres Unternehmensbild zu erzeugen und allgemein das Unternehmen zu stärken?
424 Macht sich das auch im Aktienpreis bemerkbar? Also, ich weiß, dass es schwer zu messen
425 ist, aber was meinst du?

426 EW: Also, ich glaube definitiv, dass es ein Vorteil ist. Ich glaube, dass diese Zielgruppen-
427 einteilung im Sinne von ‚dem Aktionär sage ich das und dem Journalisten sage ich das‘
428 schon seit einigen Jahren überholt ist, weil ich diese Kanäle auch nicht mehr trennen kann.
429 Selbst wenn ich mir tausendfach intern vornehme, über Twitter die Journalisten zu bespie-
430 len: Wer sagt mir dann, dass ein Investor nicht auf Twitter mitliest? Ich glaube, dass es längst
431 schon notwendig ist, eine konsistente Kommunikation über alle Kanäle zu haben und die
432 Botschaft ins Zentrum zu stellen und dann kanalgerecht aufzubereiten, aber es darf keine
433 Unterschiede geben. Ich muss in dem was ich erzähle konsistent sein. Ich glaube, dass es
434 schwer messbar – da bin ich bei dir – aber ich glaube ja, dass es sich positiv auf den Aktien-
435 kurs und auf den Profit der Gesellschaft ausübt, wenn man transparent ist. Also, ich glaube
436 Transparenz ist ein Gut, das immer und immer wichtiger wird. Und natürlich bin ich glaub-
437 würdiger transparent, wenn ich überall dasselbe erzähle, wenn ich nicht als Journalist das
438 Gefühl habe „naja, aber wenn ich die Ad-Hoc-Meldung lese, die eigentlich für den Investor
439 ist, kriege ich drei Infos mehr“, sondern wenn klar ist, dass es hier vielleicht nochmal detail-
440 lierter steht oder ein bisschen in anderen Worten oder Technologien. Aber: Die Botschaft
441 muss konsistent sein! Andernfalls würde ich auf Dauer ein Glaubwürdigkeitsproblem krie-
442 gen.

443 DT: Aber welche laufenden Herausforderungen müsst ihr trotzdem beachten, wenn du sagst,
444 dass ihr doch so eng verflochten seid?

445 EW: Abstimmung! Also, es ist eine Sache der Abstimmung und natürlich ein Prozess, der
446 viel mehr Abstimmung erfordert, als wenn jeder auf seinem Kanal mit seiner Zielgruppe
447 macht, was er will – überspitzt gesagt. Es erfordert intern mehr Koordination, Prozesse, Re-
448 geln, Verantwortlichkeiten, Abstimmungsprozess und auch Freigabeprozesse. Aber wenn
449 die einmal in place sind, ist man glaube ich effizienter. Und das ist nicht, was dauerhaft viel
450 Zeit kostet, sondern was einmal aufwändig ist, aber dann stimme ich im Idealfall einmal eine
451 Kernbotschaft ab und über welche Kanäle, an welche Zielgruppe ich sie dann zur Verfügung
452 stelle und zu welchem Zeitpunkt, spielt keine Rolle mehr. Das ist sicher effizienter, als wenn
453 fünf Leute kommen und sich jeweils konsistente Nachrichten untereinander abstimmen las-
454 sen.

455 DT: Also, du würdest jetzt nicht sagen, dass man dadurch die Gefahr läuft, gegen irgend-
456 welche Compliance-Regeln zu verstoßen oder schwammige Kommunikationsbotschaften
457 nicht zielgerichtet vermittelt?

458 EW: Hm, die Kernbotschaften müssen ganz klar in line mit Compliance sein. Die Kernbot-
459 schaft sollte transparent sein, einen Mehrwert bieten und sie sollte in irgendeiner Form den
460 bestmöglichen Einblick geben – das steht über allem. Aber, ob ich das einmal für IR oder
461 PR mache oder getrennt voneinander, würde ich behaupten, dass es sogar einfacher ist, es
462 nur einmal zu machen und ich dann im Zweifelsfall auch die schärfere Information habe.
463 Und wenn ich beispielsweise einen Satz mit 10 Worten als abgestimmte Kernbotschaft habe
464 und bei den Journalisten entscheide ich mich dafür, zwei Worte wegzulassen, weil sie viel-
465 leicht eine Komplexität erreichen, die vielleicht für den Journalisten nicht nachvollziehbar
466 ist oder auf LinkedIn gebe ich ein Wort dazu, weil es eben mehr der Sprechere dort entspricht,
467 dann ist ja mit der Kernbotschaft noch nichts passiert. Wenn die hält und wenn die gut ist,
468 dann sehe ich das Problem nicht. Wenn die schwach ist, habe ich das Problem so oder so.

469 DT: Und wenn du jetzt an die vergangenen Krisenmonate denkst: Inwiefern hat sich das auf
470 euer Verhältnis zwischen PR und IR ausgewirkt?

471 EW: Ich glaube, dass es gerade in der Krise klar geworden ist, wie sehr wir davon profitieren,
472 dass wir kooperieren und wie sehr wir auch davon profitieren, dass all diese Prozesse laufen
473 und wir sie nicht neu erfinden mussten und dann auch noch aus dem Home-Office heraus.
474 Also, ich glaube, dass beide Seiten davon profitiert haben und jetzt beide Seiten nochmal
475 klarer, sich dazu bekennen würden, dass das der richtige Weg ist.

476 DT: Also, irgendwelche inhaltliche Abweichungen, die jetzt nur an die Investoren zum Bei-
477 spiel gegangen sind, gab es jetzt nicht?

478 EW: Ist ja im Börsenrecht in letzter Konsequenz auch gar nicht zulässig. Also, ich darf ja
479 keine Teilöffentlichkeiten schaffen. Aber nein, gab es auch nicht.

480 DT: Okay, gut. Dann sind wir schon bei der letzten Frage: Was würdest du sagen, welche
481 Chancen die S IMMO aus der Krise ziehen konnte? Was waren so die Learnings?

482 EW: Was ich merke ist, dass auch intern das Verständnis dafür gestiegen ist, wie wichtig
483 das ‚S‘ in ESG ist. Also, wie relevant es mittlerweile auch für ein ganz klar kapitalistisch
484 orientiertes Profitunternehmen ist, alle sozialen Komponenten auch abzudecken und da ganz
485 klar ein Image zu haben, das zu fördern und eines auch zu transportieren. Natürlich ein ehr-
486 liches und kein aufgesetztes. Mir kommt es vor, dass es uns seitdem leichter fällt diese Ar-
487 gumente auch in Richtung Management zu bringen und das Verständnis dafür gestiegen ist.
488 Ich orte das nicht nur bei uns ein, sondern generell. Mir kommt vor, dass man über das letzte
489 Jahr egal wo man hinschaut und welche Branche immer klarer wird, wie wichtig soziale
490 Komponenten sind und klarer wird, dass Lippenbekenntnisse nicht mehr ausreichen oder das
491 Thema einfach auszusparen ist, sondern es muss adressiert werden. Es muss auch hier wieder
492 konsistent, transparent und einheitlich sein, damit man glaubwürdig ist.

493 DT: Also, auch auf dem Kapitalmarkt zählt das Soziale immer mehr?

494 EW: Definitiv, ja.

495 DT: Okay, passt. Dann wäre es das auch schon. Danke nochmal und wenn du möchtest,
496 schicke ich dir das Transkript.

497 EW: Passt schon – habe ich gern gemacht.

498

UBM development AG

Telefonisches Interview mit Anna Vay – Leitung Unternehmenskommunikation & Investor
Relations (bis inkl. Januar 2021 – derzeit in Karenz)

Datum: 16.06.2021

Dauer: 30 Minuten

AV: Anna Vay

499 DT: Hallo, Guten Morgen, Frau Vay. Vielen Dank nochmal, dass Sie sich Zeit nehmen,
500 obwohl Sie in Karenz sind.

501 AV: Gerne, gar kein Problem. Das ist mal eine nette Abwechslung.

502 DT: Okay. Ich habe Ihnen ja schon kurz in der E-Mail geschildert, was mein Thema ist. Kurz
503 zusammengefasst geht es um die externe Krisenkommunikation mit der konkreten Frage-
504 stellung „Welche Kommunikationsmaßnahmen mussten börsennotierte Unternehmen er-
505 greifen, um ihre Stakeholder durch die Krise zu steuern“. Der zweite Teil – weil es nämlich
506 um Aktiengesellschaften geht – befasst sich mit den Auswirkungen auf das Verhältnis zwi-
507 schen PR und IR. Also, inwiefern sich das verändert hat, im Sinne von, ob noch enger zu-
508 sammengearbeitet wird, ein gemeinsamer Kommunikationsplan verfolgt wird oder man
509 doch Abgrenzungen machen musste.

510 AV: Mhm, okay.

511 DT: Okay, dann beginnen wir mal mit der ersten Frage: Mit welchen Herausforderungen
512 oder Auswirkungen war die UBM letztes Jahr als die Corona-Krise eingetreten ist konfron-
513 tiert?

514 AV: Also, die UBM als Unternehmen war aufgrund ihres Geschäftsmodells wirklich mit
515 signifikanten Auswirkungen konfrontiert. Auch von der strategischen Ausrichtung her, weil
516 die UBM ist ja Immobilienentwickler, das heißt, dass wir irgendwelche Projekte akquirieren.
517 Das können Grundstücke sein oder schon Gebäude, aber wo wir eben eine Entwicklungs-
518 fantasie dahinter haben, begleiten dann den Entwicklungsprozess, machen das alles bis ein
519 fertiges Gebäude steht, das dann wieder an einen Endinvestor verkauft wird und teilweise
520 sogar vor oder bei Fertigstellung. Die gesamten Immobilienwirtschaft ist eben auch davon
521 betroffen gewesen und insbesondere – das wissen wir alle – waren Gastronomie und Hotel-
522 lerie am stärksten betroffen. Wir als UBM waren damals der führende Hotelentwickler in
523 Europa. Dadurch hatte es natürlich große Auswirkungen, weil man bei der Hotelentwicklung
524 wirklich hinterfragen musste, wie viele Hotels noch gebraucht werden? Wir haben noch zwei
525 weitere Assetklasse: Büro und Wohnen. Wohnen hat sich dann eh gleich herauskristallisiert,
526 dass eine starke Nachfrage entstanden ist. Da gab es in den ersten Monaten zwar Unsicher-
527 heiten wegen der Finanzierung, aber grundsätzlich ist das eine Assetklasse, die weiterhin
528 stark nachgefragt wird. Die Büros sind sehr differenziert zu betrachten, weil da gab es

529 natürlich auch Stimmen, die sagten: „Es arbeiten eh alle von zu Hause, Büros werden nicht
530 mehr gebraucht“, aber auch Stimmen, die gesagt haben, dass Büros entwickelt werden müs-
531 sen, die den neuen Anforderungen entsprechen. Also, man musste sich alles komplett neu
532 ansehen, das auch entsprechend an unsere Investoren und Co kommunizieren, wie wir damit
533 umgehen. Das musste relativ rasch gemacht werden.

534 DT: Okay. Und wenn Sie jetzt an März letzten Jahres zurückdenken, als der Lockdown an-
535 gekündigt wurde, was waren da die ersten Schritte in der Kommunikation an die externen
536 Stakeholder?

537 AV: Wir haben sehr, sehr rasch auch intern...Also, man kann jetzt nicht anfangen zu kom-
538 munizieren und selber nicht wissen, was eigentlich der Plan ist und was man zu tun gedenkt.
539 Man musste schon schnell sein in der Corona-Krise, aber jetzt nicht tagesaktuell schnell, wie
540 wenn jetzt eine Krise im Falle eines Brands bei einem Werk ist und man schnell reagieren
541 muss. Es waren sowieso alle in der Schockstarre, das heißt, man hatte da schon ein bisschen
542 Zeit. Aber wir haben dennoch relativ rasch innerhalb einer bis zu zwei Wochen eine sehr
543 detaillierte SWOT-Analyse für uns als Unternehmen gemacht, um unsere Stärken und
544 Schwächen in der Krise herauszufinden sowie zu bestimmen, was unsere Risiken und Chan-
545 cen sind. Wir sind dann proaktiv insbesondere auf die Investoren und Analysten zugegangen,
546 die ja eben Multiplikatoren für die Investoren sind. Wir haben dann bilateral Conference-
547 Calls mit dem Vorstand angeboten, um eben auch die SWOT-Analyse, die wir im ersten
548 Schritt auch an unseren Investoren-Verteiler, wo auch ausgewählte Medien dabei sind, zu
549 präsentieren. Wir haben dann zu einem direkten Gespräch eingeladen. Das war dann, glaube
550 ich, wirklich das Wichtigste in dieser Zeit, dass der Vorstand als erste Ebene zur Verfügung
551 steht. Egal, was für ein gutes Standing ein IR-Manager oder ein Pressesprecher hat: in so
552 einer Situation muss der Vorstand Rede und Antwort stehen. Das wurde auch sehr gut ange-
553 nommen und sehr positiv gesehen, dass man es überhaupt anbietet – das Signal war schon
554 gut. Natürlich sind wir ein eher kleines Unternehmen an der Börse, das heißt, dass manche
555 auch gar keine Zeit gehabt haben, aber sich trotzdem gedacht haben: „Okay, die überlegen
556 sich was“. Aber wir haben auch sehr, sehr viele Gespräche geführt und sind wirklich tage-
557 lang – kann ich mich noch erinnern – gesessen und haben nach der Reihe – ich gemeinsam
558 mit dem CEO – mit den Investoren telefoniert, ihnen das erklärt und natürlich wussten wir
559 noch nicht auf alles Antworten, wie wir uns weiter ausrichten, aber haben schon ganz klar
560 dargelegt, wie unsere Position und was unser Status Quo in der jetzigen Krise ist. Das haben

561 wir dann eben auch mit ausgewählten bzw. mit denen, die mit uns sprechen wollten und wir
562 haben mit jedem gesprochen, der mit uns sprechen will, erklärt. Es ist nur so, dass eher die
563 großen Börsenunternehmen angefragt werden und wir sind eher ein kleineres. Aber wir ha-
564 ben jetzt, ob das beispielsweise ein Gewinn war - es waren halt eher Börsenzeitungen aus
565 Österreich, die mit uns sprechen wollten und mit denen wir gesprochen haben. Also, da ha-
566 ben wir natürlich auch Gespräche geführt. Also, Medienvertreter, Investoren und Analysten
567 haben wir gleich proaktiv beschickt und dann das Gespräch gesucht – das war so der erste
568 Schritt, den wir gemacht haben.

569 DT: Mhm, okay. Wie war das zum Beispiel mit Geschäftspartnern, Mietern oder anderen
570 Partnern aus Ihrem Geschäftsmodell? Wie haben Sie mit denen kommuniziert – auch primär
571 auf Informationsbasis, oder?

572 AV: Ja! Wir haben immer Projektteams – also pro Projekt gibt es ein Team. Wir haben jetzt
573 keine klassischen Mieter, weil wir ja nur entwickeln. Das ist nämlich schwieriger, wenn man
574 Bestandshalter ist, weil man da viel mehr hat. Natürlich haben wir Anrainer, potenzielle
575 Käufer, die Verkäufer, die Projektpartner und Co. In den Projektteams kennt man seine Pro-
576 jektpartner und die relevanten Personen – das ist nicht so breit. Wir haben dann eben die
577 SWOT-Analyse natürlich auch intern zur Verfügung gestellt und das eben unseren Mitar-
578 beitern in die Hand gegeben, um mit unseren Partnern diesbezüglich zu sprechen. Das ist
579 dann wirklich bilateral erfolgt, weil es auf Grund unseres Geschäftsmodells auch wirklich
580 möglich ist und wir so in die Breite gehen müssen. Wenn Sie sich ein Hotelprojekt vorstel-
581 len: Wenn man jetzt ein Grundstück in München kauft, da gibt es natürlich auch die Stadt
582 München und die relevanten Behörden mit denen man sowieso laufend redet. Dann gibt es
583 den Betreiber, mit dem man ein Betreibervertrag für die Hotelkette macht – die kennt man
584 auch. Da gibt es auch noch die Baufirmen, mit denen man Verträge hat und einen potenziel-
585 len Käufer oder jemanden, der es vielleicht schon vorab gekauft hat. Das sind eigentlich die
586 relevanten Partner, die man so hat und das funktioniert sehr gut. Bei uns im Projektteam
587 arbeiten wirklich Top-Manager als Projektleiter. Bei uns gibt es Millionen-Projekte. Kleine
588 Projekte sind eher so bei EUR 10-20 Millionen und dann kommen Projekte über EUR 100
589 Millionen. Also, die können das dann auch entsprechend kommunizieren und die Anforde-
590 rungen des Gegenübers individuell eingehen.

591 DT: Okay. Und haben sich seitens der Medien bestimmte Themen herauskristallisiert, auf
592 die besonders Wert gelegt wurde? Ging es hauptsächlich um den wirtschaftlichen Aspekt
593 inwiefern die UBM finanziell unter der Corona-Krise leiden würde, wie sie mit den Mitar-
594 beitern umgehen oder ob Sie ihr Geschäftsmodell adaptieren? Konnten Sie da irgendwelche
595 bestimmten Themen erkennen?

596 AV: Ja! Also, zwei Themen: Das eine Thema ist, wie ist das Geschäftsmodell in Zukunft.
597 Kurzfristig und wichtiges Thema – also wir sind ja börsennotiert und Emittent von vielen
598 Anleihen – wie sieht die Liquiditätssituation aus? Und das war eigentlich so das Hauptthema
599 der ersten Wochen und Monate. Das war auch ein ganz wichtiges Thema gegenüber den
600 Banken und da mussten ganz, ganz klare Statements gegeben und ganz klar kommuniziert
601 werden. Corona ist ja Mitte März ausgebrochen, wir haben dann im April unsere Gesamt-
602 jahresergebnisse veröffentlicht, Q1 und Hauptversammlung war dann im Mai. Wir haben
603 dann im Mai eine sehr detailliert Liquiditätsplanung auch rausgegeben, also einfach eine
604 Berechnung eines Szenarios in einem ‚frozen-Szenario‘ basierend auf der Annahme, dass
605 es so wie in den ersten drei Monaten bleibt. In diesen Monaten gab es ja keine Verkäufe,
606 weil es einfach keine Transaktionen gab, losgelöst von der Assetklasse, weil niemand ein
607 Risiko eingehen wollte und da jetzt irgendwas kaufen. Es gab auch keine Finanzierungen –
608 in den ersten drei Monaten war wirklich jeder in Schockstarre und es wurden keine Finan-
609 zierungen gegeben. Das haben wir uns durchgerechnet: Was wäre, wenn das wirklich ein
610 Jahr lang anhalten würde? Das wäre natürlich worst-case-Szenario. Wir haben das dann auch
611 rausgegeben, um dann wirklich auch Vertrauen zu schaffen, wie es um uns steht. Können
612 wir überleben? Wir waren zwar nie an der Kippe des Überlebens, aber das musste man sehr
613 klar kommunizieren, weil jeder so unsicher war, wie das weiter gehen würde. Das war ein
614 ganz wichtiges Thema und das haben wir sehr klar adressiert, auch proaktiv. Das war auch
615 für mich als IR-Manager bzw. ich war ja zu dem Zeitpunkt – jetzt ist es getrennt – sowohl
616 IR-Leiter als auch für die Gesamtkommunikation zuständig und da war es sehr wichtig, pro-
617 aktiv zu kommunizieren, jedoch mit mir in der zweiten Reihe. Ich musste feinfühlig sein,
618 um zu erkennen, was die Themen sind, die man adressieren muss. Wir haben aber gesagt,
619 proaktiv alle Themen offen zu kommunizieren. Man musste aber wirklich – wie Sie richtig
620 sagen – die Hauptthemen ansprechen und klare Aussagen treffen, die nicht bis ins Detail
621 gehen mussten, weil jeder verstanden hat, dass man das zu dem Zeitpunkt nicht konnte, aber
622 man musste etwas zu den Themen sagen können und das haben wir eben versucht.

623 DT: Okay, verstehe. Inwiefern mussten Sie von Ihrem üblichen Kommunikationsweg ab-
624 weichen? Haben Sie deutlich intensiver und rascher kommuniziert oder vielleicht auch an-
625 dere Kanäle verwendet, die sich bewährt haben? Oder würden Sie sagen, dass Sie Ihrem
626 üblichen Kommunikationskurs gefolgt sind?

627 AV: Ich würde sagen, dass wir unserem üblichen Kurs gefolgt sind. Natürlich muss man in
628 einer Krise rascher kommunizieren. Aber das ist in jeder Krise so. Normalerweise hat man
629 schon längere Vorlaufzeiten, um was vorzubereiten, aber es ging einfach alles schneller und
630 rascher, aber ich glaube, dass es einfach so in einer Krise ist. Von den Kommunikationska-
631 nalen her: Wir sind ein Unternehmen, was immer sehr viel auf persönlichen Kontakt gelegt
632 hat. Wir waren auch sehr viel on the road in den Finanzmetropolen, haben Investoren, Ana-
633 lysten und Pressevertreter direkt getroffen. Natürlich mussten wir dann, wie jeder andere,
634 auf Calls umschwenken – das war dann der neue Modus, den man fahren musste. Daran
635 muss man sich auch gewöhnen, weil manche Themen sind schwieriger zu vermitteln, wenn
636 man sich nicht von Angesicht zu Angesicht sieht, aber das hat sich dann sehr dynamisch
637 entwickelt, sodass es dann auch jeder konnte.

638 DT: Weil Sie vorhin gesagt haben, dass man mit Feingefühl auch an die ganze Sache heran-
639 gehen musste: würden Sie sagen, dass sich die Kommunikationsweise im Zuge der Krise
640 irgendwie verändert hat? Legt man nun mehr Wert auf das Persönliche, Solidarische und,
641 dass jetzt beispielsweise das ‚S‘ im ESG noch mehr an Bedeutung gewonnen hat?

642 AV: Grundsätzlich hat ESG an Bedeutung gewonnen. Ich finde es überraschend und auch
643 schön, dass ESG in der Krise, aber ich würde sagen, dass sowohl das ‚G‘ als auch das ‚S‘
644 sich verstärkt haben. Das ‚G‘ war glaube ich vorher schon relativ wichtig, aber ich bin sehr
645 froh, dass nun auch das ‚E‘ und das ‚S‘ sehr an Bedeutung gewonnen haben und auch stra-
646 tegisch gesehen für uns. Ich habe dann auch schnell erkannt, dass diese Aspekte bei unserer
647 neuen strategischen Ausrichtung ganz vorne bei uns dabei sind. Also, unsere neue Strategie
648 heißt jetzt in der Marketingsprache ‚Green, smart and more‘. All unsere Projekte sind jetzt
649 ökologisch ausgerichtet, mit neuen technologischen Anforderungen, wo das Gebäude mit-
650 denkt und das trägt auch zur Ökologisierung des Gebäudes bei. Wir haben unsere ganze
651 strategische Ausrichtung darauf bezogen. Das ist einfach ein Trend, der sich durch Corona
652 sehr verstärkt hat. Das war sehr wichtig für uns. Da sieht man auch bei unserer Finanzierung:
653 Wir haben jetzt erstmals auch Ratings, weil es auch von den Investoren stärker nachgefragt

654 wurde, wir das genau forciert haben, auch erstmalig Anleihen mit Nachhaltigkeitsbezug
655 begeben. Da war ich schon in Karenz und daher nicht mehr so intensiv miteinbezogen. Wir
656 haben sowohl eine klassische Unternehmensanleihe als auch eine Hybrid-Anleihe begeben.
657 Ich glaube EUR 150 Millionen war die klassische Anleihe und EUR 100 Millionen die an-
658 dere. Die wurde jetzt erst in dieser Woche platziert. Für uns haben sich dadurch schon auch
659 Chancen aufgetan, weil im letzten Jahr war es sehr viel schwieriger, Anleihen zu begeben
660 und das Unternehmen zu positionieren. Jetzt haben wir das wirklich auch mit unserer ESG
661 – green, smart and more-Position sehr gut machen können. Da haben wir auch eine Nische
662 für uns entdeckt, und zwar durch Corona. Wir haben das positiv für uns genutzt, obwohl uns
663 das viele nicht zugetraut hätten. Die Ausgangslage als führender Hotelentwickler Europas
664 war jetzt nicht die rosigste, aber vielleicht auch gar nicht schlecht, weil dadurch wurden wir
665 gezwungen, uns komplett neu zu erfinden.

666 DT: Ja, stimmt. Wenn wir jetzt nur Richtung Kapitalmarkt denken: Haben Sie abgesehen
667 von den Pflichtmeldungen, die eine Aktiengesellschaft machen muss, auch andere proaktive
668 Kommunikationsmaßnahmen ergriffen, die sich nur an die Kapitalmarktteilnehmer gerichtet
669 haben? Oder war es das, was Sie gesagt haben mit der SWOT-Analyse und der Liquiditäts-
670 situation?

671 AV: Das war ja alles nicht Pflichtkommunikation, sondern das war ja eigentlich die Kür.
672 Wenn ich jetzt darüber nachdenke, dann hatten wir so klassische Ad-hoc-Meldungen gar
673 nicht. Natürlich ist man da ein bisschen in der Pflichtkommunikation was den Lage- oder
674 Risikobericht angeht. Das war ausführlicher, weil man etwas zu Corona schreiben musste.
675 Aber ich würde sagen, dass wir das auch im Rahmen der Kür schon gemacht haben. Nur an
676 Investoren gerichtet ist ein bisschen schwierig, weil wir auch Retail-Anleihen begeben, das
677 heißt, dass wir es auch ein bisschen in die Breite streuen müssen. Wir wollen da jetzt nie-
678 manden sekkieren und an alle alles schicken - das wird auch nicht von den Medien alles
679 aufgegriffen. Wir haben natürlich Investoren-Verteiler, die wir dann beschickt haben, Con-
680 ference Calls gehalten, aber wir haben das sehr oft für alle gestaltet, also wer Interesse hatte.
681 Ich habe da sehr viel auch mit Privatinvestoren telefoniert. Aus Effizienzgründe kann das
682 nicht immer der Vorstand sein, aber wir haben schon versucht, da wirklich mit allen, die
683 Interesse hatte, offen zu reden. Die SWOT-Analyse und so war auch alles auf der Homepage.
684 Wir haben es also nicht nur an die Investoren geschickt – was auch sehr schwierig gewesen
685 wäre im Hinblick auf das Aktienrecht. Natürlich waren das sehr viele

686 Kommunikationsmaßnahmen, die wir eher für den Kapitalmarkt designed haben, aber den-
687 noch versucht haben, es in die Breite zu streuen.

688 DT: Mhm, okay. Und diese Kommunikationsmaßnahmen waren eben diese Dinge, wie die
689 Q&A-Session mit dem Vorstand, die Analyse und [...]

690 AV: Ja, genau. Das erste war eben die SWOT-Analyse und dann die Calls mit dem Vorstand.
691 Bei uns war das Glück, dass wir dann sowieso laufend bei der Veröffentlichung der Zahlen,
692 nochmal einen Anlass gehabt hätten zu kommunizieren. Wir bieten sowieso zu jeder Zeit
693 Calls mit dem Vorstand an. Es wissen auch all unsere Stakeholder, dass wir da sehr offen
694 sind. Es gibt ja viele Unternehmen, wo der Vorstand gerade vor der Zahlenveröffentlichung,
695 wo es die Quiet-Period gibt, gar nicht spricht. Klar, dass man das in der Situation nicht ma-
696 chen kann und natürlich darf man nichts in Bezug auf die Zahlen sagen, aber sprechen musste
697 man. Wir haben immer mit Investoren gesprochen, aber eben nur die Fakten kommuniziert,
698 die zu dem Zeitpunkt kommunizierbar und möglich waren. Bei uns gab es überhaupt keine
699 Quiet-Period, wo wir uns zurückgezogen haben. Wir haben immer sehr offen im Rahmen
700 der rechtlichen Möglichkeiten kommuniziert.

701 DT: Würden Sie sagen, dass die Kommunikationsintensität von der jeweiligen Pandemie-
702 entwicklung abhängig gemacht oder würde Sie sagen, dass der Newsflow eher konstant ge-
703 halten wurde?

704 AV: Das ist schwierig zu sagen, weil im Sommer ein kleines Loch war, wo es keinen News-
705 flow gab. Wenn ein Bedarf von außen da war oder Nachfragen zur strategischen Ausrich-
706 tung, haben wir kommuniziert und haben auch versucht, den Newsflow konstant zu halten.
707 Wir haben unsere Strategie neu ausgerichtet, haben daran gearbeitet und das auch nach au-
708 ßen kommuniziert. Natürlich ging es dann aber auch darum, das auf Basis von Projekten zu
709 zeigen. Was wir da genau umsetzten, benötigt natürlich auch eine Vorlaufzeit. Wir haben da
710 einige Hotelprojekte, die in Entwicklung waren. Wir haben diese Projekte, die noch nicht
711 verkauft oder finanziert waren, gestoppt. Die mussten wir dann in eine andere Assetklasse
712 umwandeln. Das benötigt natürlich auch etwas Zeit. Also, ich würde sagen, dass es zu Be-
713 ginn sehr intensiv war. Die Kommunikation hat sich neu aufgestellt und dann mussten wir
714 wirklich noch intern sehr viel arbeiten, wo wir nicht so viel zu kommunizieren hatten, aber
715 intern immer für ein Gespräch zur Verfügung standen und dann gab es wieder eine Hoch-
716 phase. Aber ich glaube, dass hat bei uns weniger mit Lockdown oder keinem Lockdown zu

717 tun gehabt, sondern eher mit unserem Geschäft, wann wir jetzt wirklich Kommunikations-
718 anlässe hatten.

719 DT: Okay, gut. Dann kommen wir auch schon zum zweiten Teil und den letzten Fragen. Sie
720 haben ja gesagt, dass IR letztes Jahr noch in der Unternehmenskommunikation angesiedelt
721 war – was glauben Sie, welche Chancen ergeben sich durch diese Konstellation? Kann
722 dadurch beispielsweise ein einheitlicheres Unternehmensbild erzeugt werden?

723 AV: Ich glaube, dass es sehr positiv ist, sofern es von der Komplexität und Größe des Un-
724 ternehmens möglich ist. Dann ist das sicher eine sehr gute Variante. Es hat natürlich immer
725 mit den handelnden Personen zu tun. Entweder es ist in einer Abteilung oder eine ganz, ganz
726 enge Zusammenarbeit, weil die One-Voice-Policy immer wichtig ist und speziell in Krisen,
727 die für Verunsicherung sorgen, umso wichtiger. Es war sicher in der Krise ein Vorteil, dass
728 es bei uns so strukturiert war. Das es jetzt getrennt wurde hat nichts mit Corona zu tun,
729 sondern mit den handelnden Personen und wer für welchen Bereich am besten geeignet ist.
730 Aber ich glaube, dass es ganz wichtig in der Krise ist, eine enge Abstimmung zu haben, weil
731 die One-Voice-Policy in der Krise noch viel wichtiger wird. Das war sicher ein Vorteil für
732 uns.

733 DT: Okay. Und wenn Sie an die vergangenen Krisenmonate zurückdenken: Wie hat sich die
734 Krise auf das Verhältnis zwischen IR und PR ausgewirkt? Wurde wirklich noch enger an
735 gemeinsamen Kommunikationsplänen gearbeitet oder [...]

736 AV: Das ist relativ schwierig zu sagen, weil die UBM relativ klein ist. Unsere Abteilung IR
737 und PR mit Marketing – ich hatte die Leitung inne – mit einer Person in IR und PR, die
738 zusammengesessen sind, sowieso so eng zusammengearbeitet haben. Also, bei uns im Un-
739 ternehmen war das immer schon ganz eng verzahnt. Trotz der Trennung ist es jetzt noch
740 immer sehr eng verzahnt.

741 DT: Welche laufenden Herausforderungen müssen denn trotzdem noch beachtet werden?
742 Läuft man zum Beispiel die Gefahr, einzelne Kommunikationsbedürfnisse der jeweiligen
743 Zielgruppen unzureichend zu erfüllen oder muss man da sehr auf Compliance-Vorgaben
744 achten? Welche Schwierigkeiten stellen sich da Ihrer Meinung nach?

745 AV: Die Schwierigkeit ist oft ein Ressourcenthema und ob eben eine Zielgruppe stärker
746 bearbeitet wird als die andere. Das ist natürlich ein Thema, aber ich glaube, dass es aus

747 Compliance-Sicht nur positiv ist, weil man über alles den Überblick hat und weiß, was wo
748 kommuniziert wird. Vom dem her glaube ich, dass es positiv zu betrachten ist, aber man
749 muss natürlich auch aufpassen, dass da eine Zielgruppe gerade bei PR und IR nicht bevor-
750 zugt wird. Ich glaube, es gibt so vieles, das jetzt nicht nur klassisch PR ist, da mit Social-
751 Media sowieso alles miteinander so verzahnt ist. Umso wichtiger ist dann die enge Koope-
752 ration. Die interne Kommunikation fließt ja auch mit ein. Auch wenn Sie sich eher die ex-
753 terne Kommunikation anschauen: In der Corona-Krise war die interne Kommunikation
754 wirklich sehr wichtig, weil das sind ja die echten Multiplikatoren nach außen für die Ge-
755 schäftspartner und Co. Und da haben wir schon auch noch was dazu gelernt. Man schaut
756 natürlich auf Externe, die Investoren und wie da die Außenwahrnehmung ist und da ist die
757 Gefahr, dass man alle bearbeiten muss und eine fast vergisst. Intern muss immer zuerst kom-
758 muniziert werden. Da ein Gleichgewicht von allen Zielgruppen zu schaffen, erfordert eben
759 diese Herausforderung und gerade in einer Ausnahmesituation, die ja für uns alle nicht zu
760 erwarten war und wir uns nicht vorbereiten konnten, ist das ganz schwierig.

761 DT: Ja, das stimmt. Gut, dann wären wir schon am Ende, weil meine letzte Frage nach den
762 Chancen aus der Krise haben Sie ja schon beantwortet. Dann habe ich alles. Vielen Dank
763 nochmal! Ich schicke Ihnen dann das Transkript.

764 AV: Super, gerne. Falls sich noch etwas ergibt, können Sie sich gerne bei mir melden

765 DT: Alles klar, danke.

Palfinger AG

Interview über Zoom mit Hannes Roither – Konzernsprecher und Vice President Investor
Relations

Datum: 14.06.2021

Dauer: 30 Minuten

HR: Hannes Roither

766 DT: Herr Roither, ich möchte mich schonmal für Ihre Zeit bedanken. Wie gesagt: Wir wer-
767 den so circa eine halbe Stunde brauchen.

768 HR: Okay, passt.

769 DT: Das Thema habe ich Ihnen ja schon kur geschildert. Dann starte ich gleich mit der ersten
770 Frage, und zwar mit welchen Herausforderungen bzw. Auswirkungen war Ihr Unternehmen
771 konfrontiert als das Corona-Virus eingetroffen ist?

772 HR: Bei uns hat das in China angefangen. Wir haben zwei Produktionswerke in China und
773 da haben wir das zum ersten Mal mitbekommen. Die Werke waren im Jänner mehr oder
774 weniger zugesperrt und das eigentlich bis zum Ende des Chinese New Year. Wir haben aber
775 auch gut gelernt, wie wir der Krise mit Fieber messen und so weiter begegnen können. Wir
776 haben bei unserem chinesischen Partner Masken bestellt, die wir nicht nur selber verwendet,
777 sondern auch zum Beispiel 200.000 Masken an das rote Kreuz gespendet haben. Also, in
778 Asien hat es für uns begonnen und wir waren sehr stark davon betroffen, weil wir eben pro-
779 duzieren müssen. Besonders im ersten Lockdown haben wir fast zwei Wochen die Werke in
780 Europa mehr oder weniger komplett geschlossen. Zwei Wochen davor haben wir auf 50 %
781 runtergefahren, dann komplett geschlossen, dann wieder 50 % hoch, bis wir wieder im nor-
782 malen Modus waren. Das sieht man auch im Umsatz vom zweiten Quartal, der natürlich
783 deutlich darunter ist. Es war zwar kein negatives Quartal, wir haben kein Geld verloren,
784 sondern schon paar Millionen verdient, aber im Vergleich zum ersten Quartal 2019 war es
785 weit weg davon. Es hat also schon tiefe Spuren hinterlassen. Man muss natürlich auch sagen,
786 dass 2019 ein Rekordjahr war. Im ersten Quartal war Asien betroffen und im Zweiten haben
787 wir es in Europa gemerkt – grob gesagt. Im dritten Quartal haben wir dann schon wieder
788 eine leichte Erholung gespürt. So schnell die Krise für uns kam – sie ist zwar noch nicht
789 verschwunden – aber die Auswirkungen haben sich deutlich gemildert. Ab Juli hatten wir
790 weltweit einen guten Auftragseingang, sodass wir 2020 ganz gut bestritten haben. Wir haben
791 mehr als EUR 200 Millionen an Umsatz verloren, deutlich weniger verdient, aber wir sind
792 dennoch ganz gut über die Runden gekommen.

793 DT: Sie haben ja schon vorhin kurz erwähnt, wie es in Asien und dann über Europa einge-
794 brochen ist und es war ja wirklich jede Stakeholdergruppe davon betroffen. Wenn Sie an den
795 ersten Lockdown hier in Europa zurückdenken: Was waren da die ersten Schritte, die Sie in
796 der Kommunikation gesetzt haben, um mit ihren externen Stakeholdern in den Dialog zu
797 treten?

798 HR: Zum einen haben wir natürlich sofort eine Corona-Taskforce gegründet. Die haben wir
799 noch im März gegründet, wo alle wichtigen Gruppen drinnen waren – von Produktion,

800 Kommunikation und alle, die mit Gesundheit zu tun hatten. Die Taskforce hat sich zum Teil
801 auch täglich getroffen und dann als es sich etwas entspannt hatte, nur wöchentlich, aber die
802 ersten Monate gab es ein tägliches Update in der Früh, was es zu machen gibt. Da mussten
803 wir auch zahlreiche Vorschriften umsetzen, wie Abstandsregeln einhalten, Desinfektions-
804 ständer aufstellen und wir haben überall bei jedem Werk Fieber gemessen – anfangs wirklich
805 noch mit einer Pistole bei jedem einzelnen Mitarbeiter, heute haben wir so Automaten, die
806 die Temperaturen automatisch messen. Da ist natürlich viel umgesetzt worden in den letzten
807 Monaten. Das ist zwar nichts externes, aber für die interne Verwendung haben wir relativ
808 rasch eine Homepage für die Mitarbeiter, weil sehr viele dann auch im Home-Office waren,
809 mit Informationen erstellt. Extern haben wir dann relativ früh erkannt, dass uns das zweite
810 Quartal wegbrechen wird, das heißt, dass wir ad-hoc eine Gewinnwarnung machen mussten,
811 weil das zweite Quartal so viel schlechter als im Vorjahr ist. Das haben wir dann auch ge-
812 macht und das hat sich dann natürlich auch auf den Kurs ausgewirkt - die Aktie ist gefallen.
813 Wir haben dann aber im Laufe des Jahres mehrere positive Gewinnwarnungen gemacht, weil
814 sich abgezeichnet hat, dass ab Juni für uns alles besser wird und das Jahr doch nicht so
815 schlimm wird. Also, wir mussten dann zweimal im Jahr eine positive Gewinnwarnung ma-
816 chen.

817 DT: Also, die Gesundheitsvorschriften zu kommunizieren hatte auf Kommunikationsseite
818 die Priorität, oder?

819 HR: Genau. Also grundsätzlich gab es zwei Stoßrichtungen: Zum einen mussten wir relativ
820 schnell extern kommunizieren, dass wir ein Problem mit dem zweiten Quartal haben. Da wir
821 börsennotiert sind, haben wir das auch so in Form einer ganz normalen Ad-Hoc-Meldung
822 gemacht. Parallel dazu haben wir uns überlegt, wie wir am besten die Mitarbeiter während
823 des Lockdowns erreichen können. Über E-Mails und Aushänge haben wir sie informiert,
824 dass wir eine Homepage haben, wo man die täglichen Updates einsehen konnte, damit der
825 Mitarbeiter weiß, wie es momentan aussieht, wann er wieder zurück in die Firma kann, ob
826 Masken getragen werden müssen und so weiter. Wir haben fast gleichzeitig nach außen und
827 an die Mitarbeiter kommuniziert.

828 DT: Mhm, okay. Und haben Sie irgendwelche proaktiven Kommunikationsmaßnahmen ab-
829 gesehen von den Pflichtmeldungen gemacht, um mit ihren Geschäftspartnern oder anderen
830 externen Stakeholdergruppen in Kontakt zu treten, wie zum Beispiel in Form einer

831 Pressestunde, intensivere Kommunikation auf der Website, mehr Presseaussendungen ver-
832 schickt oder sind Sie eher bei den klassischen Methoden wie vor der Krise geblieben?

833 HR: Eigentlich bei den klassischen Methoden. Natürlich hat dann die Presse – also, wir ha-
834 ben ja die standardmäßigen Presseaussendungen zum ersten, zweiten Quartal und zur Bilanz
835 veröffentlicht und da ist natürlich schon verstärkt kommuniziert worden. Nach der Gewinn-
836 warnung gab es eigentlich nur positive Nachrichten. Wie gesagt: Das eine Quartal war ganz
837 schlecht, aber dann kam der Markt zurück und wir haben schöne Aufträge gemacht. Wir
838 haben in Asien einen schönen Auftrag bekommen – sogar einen Großen und das haben wir
839 schon kommuniziert. Wir haben aber darüber hinaus keine extra Fragestunde gemacht, war
840 eigentlich auch nicht notwendig.

841 DT: Würden Sie sagen, dass die Intensität der Kommunikation von den jeweiligen Krisen-
842 phasen abhängig gemacht wurde?

843 HR: Ja, sicher. Wir haben ja dann noch den Höhepunkt im Jänner gehabt als wir einen Cyber-
844 Angriff bekommen haben. Da war nicht nur Corona, sondern auch der Cyber-Angriff. Das
845 hat uns natürlich nochmal aus der Bahn geworfen, weil wir wieder die Werke eine Woche
846 zusperren mussten. Ganz Europa war zu und wir sind von Hackern blockiert worden. Wir
847 haben dann alle europäischen Werke geschlossen und bis wir das im Griff hatten, gab es viel
848 Kommunikation dahingehend. Zum einen Corona, dann noch einen Cyber-Angriff – unsere
849 Stakeholder haben überhaupt nicht mehr gewusst, wie es uns geht. Da ist viel kommuniziert
850 worden und da gab es auch viel im Netz mit Erpressung, Lösegeldzahlung und so weiter –
851 also das volle Programm! Da haben wir uns aber auch eine Agentur zur Krisenberatung ge-
852 holt, die uns speziell für Cyber-Angriffe beraten hat. Wir sind immer wieder proaktiv raus,
853 um den Gerüchten irgendwie entgegenzuwirken.

854 DT: Okay, verstehe. Das ist wirklich ein hartes Programm. Würden Sie sagen, dass auf be-
855 stimmte Themen besonderen Wert gelegt wurde? Zum Beispiel die brisante Diskussion rund
856 um die Dividendenauszahlung, Bonusauszahlungen, aber auch wie mit den Mitarbeitern um-
857 gegangen worden ist. Haben Sie erkennen können, worauf Journalisten viel Wert gelegt ha-
858 ben?

859 HR: Dividende. Zudem war schnell klar, dass die Hauptversammlung nicht so wie immer
860 stattfinden wird – da gab es eine Sonderregelung. Da haben schon einige Unternehmen

861 nachgedacht, die Dividende komplett zu streichen. Wir wären das erste Unternehmen mit
862 der Hauptversammlung gewesen, die haben wir verschoben und das auch Ad-hoc gemeldet.
863 Gleichzeitig haben wir auch angekündigt, dass wir nur die Hälfte der Dividende auszahlen
864 werden. Da gab es auch schon Fragen von Investoren und Journalisten, wie wir das handha-
865 ben. Andere Unternehmen haben das komplett gestrichen, wir haben gesagt, dass wir es nicht
866 komplett streichen können, weil sich ja die Dividende auf das Rekordjahr 2019 bezieht. Wir
867 habe aber auch gesagt, dass wir sie nicht komplett auszahlen werden, damit wir die Liquidität
868 im Unternehmen erhalten, weil wir einfach nicht wissen, was noch kommt. Das fanden die
869 Investoren eigentlich ganz gut und auch die Presse hat es auch goutiert, dass wir es nicht
870 komplett gestrichen haben und auch transparent waren, dass es eine Vorsichtsmaßnahme ist,
871 die wir treffen müssen, weil wir nicht wissen, was kommt. Dann haben wir eben nur die
872 Hälfte ausbezahlt. Wenn ich and das Presseecho denke, dann würde ich sagen, dass es nicht
873 negativ aufgenommen wurde, sondern eher positiv, dass wir doch noch etwas zahlen.

874 DT: Okay, verstehe. Würden Sie sagen, dass sich die Unternehmenskommunikation im Zuge
875 der Krise verändert hat? Konnte Sie Themen erkennen, die verstärkt in Ihrer Kommunikation
876 aufgenommen wurden?

877 HR: Worauf zielt die Frage genau hinaus?

878 DT: Ich meine, ob Sie im Zuge der Krise gemerkt haben, dass sich die Kommunikations-
879 weise von der Palfinger AG verändert hat. Konnten Sie Ihren üblichen Weg gehen oder
880 musste die Kommunikation intensiviert, auf andere Kanäle ausgeweitet werden muss oder
881 man jetzt noch mehr Wert auf ESG legt?

882 HR: ESG war schon immer ein großes Thema bei uns auch im Hinblick auf den integrierten
883 Bericht. Deswegen haben wir da nicht viel verändern müssen. Auch die Mitarbeiter waren
884 vorher schon ein Thema. Wir haben ein eigenes Gesundheitsprogramm – also der Mitarbei-
885 ter ist für uns sehr wichtig, weil wir auch viel über Mitarbeiter kommunizieren und auch,
886 dass sie für den Erfolg des Unternehmens verantwortlich sind. Da mussten wir nichts ändern,
887 weil wir das vorher schon hatten. Ganz sicher hat die Kommunikation im Haus besser zu-
888 sammengearbeitet, wie zum Beispiel IR mit Kommunikation, weil es dann plötzlich in einem
889 Team war. Das schon, aber wir kommunizieren heute keine wesentlich anderen Inhalte wie
890 vorher.

891 DT: Alles klar, okay. Gut, Sie haben mir gerade schon das Stichwort zum zweiten Teil ge-
892 liefert, und zwar, dass IR näher an die Kommunikation gerückt ist. Jetzt muss ich nochmal
893 fragen: Sind die beiden Abteilungen bei Ihnen getrennt voneinander oder nicht?

894 HR: Es war bis vor einem Jahr nicht getrennt. Ich habe das in Personalunion gemacht –
895 Kommunikation und IR. Aktuell ist es getrennt: Die Kommunikation liegt beim Marketing,
896 die Finanzkommunikation aber bei mir. Immer wenn es um Ad-Hocs geht, Presseaussen-
897 dungen, die die wirtschaftliche Situation bei uns betreffen, bin ich dafür zuständig. Ansons-
898 ten liegt es beim Marketing. Aber es hat schon eine sehr enge Zusammenarbeit gegeben und
899 die Abstimmung funktioniert schon sehr gut.

900 DT: Okay. Was würden Sie sagen, warum es besser ist IR von der klassischen PR zu tren-
901 nen?

902 HR: Ich sag nicht, dass es besser ist. Das war nicht meine Entscheidung.

903 DT: Das habe ich jetzt falsch formuliert. Ich meinte, welche Chancen hat das Unternehmen,
904 wenn PR und IR getrennte Einheiten sind.

905 HR: Tatsache ist, dass es natürlich in einem Unternehmen, das ein großes Produktportfolio
906 hat, sehr schwierig ist, den gesamten Überblick zu behalten. Diese Spezialisierung auf Fi-
907 nanzkommunikation, was die Investoren und Analysten von uns hören wollen, macht da
908 schon Sinn. In großen Unternehmen sind ohnehin die Bereiche sehr spezifisch. Wir haben
909 es vorher immer unter einer Hand gehabt, das hatte auch seine Vorteile, weil ich musste
910 mich mit niemanden abstimmen, wenn man alles verantwortet. Wenn man nur die Finanz-
911 kommunikation verantwortet, muss man sich natürlich sehr stark und intensiv mit der PR
912 abstimmen. Das kannte ich früher so nicht, aber ja. Ich denke, dass beides seine Berechti-
913 gung hat, beides kann auch funktionieren, wenn man es gut macht. Es hat beides seine Vor-
914 und Nachteile.

915 DT: Aber würden Sie sagen, dass bei der getrennten Konstellation ein wesentlicher Vorteil
916 ist, die Kommunikationsbedürfnisse der unterschiedlichen Stakeholder zielgerichteter zu
917 formulieren, weil man sich eben nur auf die Analysten, Investoren und andere Kapitalmarkt-
918 teilnehmer konzentriert?

919 HR: Ja, ich sage mal so: Wenn man schaut, was für Stakeholder man hat, die kann man mit
920 einer Informationsquelle gar nicht richtig updaten, weil die Interessen so verschieden sind.

921 Man schafft es kaum, die alle mit einer Pressemeldung zu befriedigen. Wenn man es jetzt
922 bisschen spezifischer macht, dann ist es einfacher, seine Stakeholder besser abzuholen.

923 DT: Aber Sie würden schon auch sagen, dass die Investoren auch an den Pressemeldungen
924 abgesehen von den Quartalsergebnissen interessiert sind oder eher nicht?

925 HR: Ja, sind sie. Deshalb machen wir zum Beispiel zwischen den Quartalsveröffentlichun-
926 gen einen Newsletter, wo die typischen Finanzsachen drin sind, aber auch die PR-Sachen,
927 wie zum Beispiel, dass wir eine neue Aufsichtsrätin haben oder ein neues Produkt. Wir mer-
928 ken schon, dass es die Investoren interessiert, und deshalb schicken wir genau zwischen den
929 Quartalen den Newsletter, wo diese Dinge abgedeckt werden. Wie gesagt: auch produktspe-
930 zifische Dinge, die wir normalerweise in IR nicht machen, werden dort angeboten.

931 DT: Okay. Also, wenn ich Sie jetzt nach konkreten inhaltlichen Schnittpunkten fragen würde
932 – Sie stimmen sich grundsätzlich ab und nicht nur bei vereinzelten Themen?

933 HR: Ja, genau. Wir haben natürlich Jour-Fix, wo man Dinge bespricht, Projekte, wo man
934 zusammenarbeitet und Projekte, wo man nur den anderen informiert. Es gibt eigentlich eine
935 ganz gute Abstimmung. Und auch beide Abteilungen haben den selben Vorgesetzten, den
936 Vorstandsvorsitzenden. Deswegen ist vielleicht auch die Abstimmung innerhalb dieser zwei
937 Abteilungen einfacher.

938 DT: Inhaltliche Schnittpunkte haben Sie dann logischerweise auch, oder?

939 HR: Ja, es gibt inhaltliche Schnittpunkte, weil beide ihre Spezialgebiete haben, aber natür-
940 lich überschneiden wir uns, wenn es zum Beispiel eine Akquisition gibt. Dann ist mein In-
941 teresse, dass wir was kaufen und vor allem zu welchem Preis. Die haben wiederum andere
942 Produkte – da ist dann wieder die PR dran. Im Endeffekt arbeiten wir zusammen.

943 DT: Okay, passt. Was glauben Sie, inwiefern man diese Abteilungen dennoch abgrenzen
944 müssten? Wenn man jetzt daran denkt, dass die Finanzkommunikation eine ganz andere ju-
945 ristische Basis hat und Compliance-Richtlinien befolgen muss. Würden Sie sagen, dass ab-
946 gesehen von den Aspekten, weitere dazu kommen, die eine Trennung einfordern?

947 HR: Compliance ist ganz wichtig, weil es natürlich Vorschriften gibt und da haben wir auch
948 immer den Konflikt, weil wenn wir etwas ad-hoc berichten, dann ist das Insiderrecht rele-
949 vant. Die PR möchte das natürlich aber auch gerne wissen, da die aus meiner Meldung ein

950 PR-Meldung machen wollen, aber da ist ganz klar, dass die rechtlichen Dinge zählen. Der
951 Kreis wird so klein wie möglich gehalten. Da wäre es wahrscheinlich sinnvoll, wenn man
952 da zusammenarbeiten würde, aber die rechtlichen Bestimmungen gelten. Ich kann nicht ein
953 ganzes Kommunikationsteam dazu holen, wenn der Kreis so klein wie möglich gehalten
954 werden muss. Die müssen dann relativ schnell mit meinen Informationen etwas schreiben.
955 Aber ja, ganz sicher ist Compliance ein wichtiges Kriterium.

956 DT: Okay, dann kommen wir schon fast zur letzten Frage. Wir haben ja vorhin schon kurz
957 erwähnt, dass es bei manchen Unternehmen gut funktioniert, wenn alles in einer Abteilung
958 ist. Was glauben Sie, welche Vorteile ergeben sich bei diesen Unternehmen? Glauben Sie,
959 dass man dadurch ein einheitlicheres Unternehmensbild erzeugen kann?

960 HR: Ganz bestimmt! Weil das Schlagwort ‚One Company, one voice‘ sagt schon alles. So-
961 bald mehrere Abteilungen nach außen gehen, die vielleicht nicht immer zu 100 % abge-
962 stimmt sind, dann entstehen verschiedene Bilder von der Firma. Wie ich vor 22 Jahren an-
963 gefangen hab, gab es Marketing, Kommunikation und IR. Der damalige Marketingleiter ist
964 dann gegangen und ich habe dann mit dem Argument ‚One Company, one voice‘ bei meinem
965 damaligen CEO begründet, dass ich eine Abteilung haben möchte – das hat auch gut funkti-
966 oniert. Erstmal gibt es keine Abstimmung bei allem was extern an Kommunikation rausgeht
967 bis hin zu Social Media. Das hat auch den Vorteil, dass alles was rausgeht, schon sehr kon-
968 sistent ist.

969 DT: Okay, abschließend würde ich Sie noch gerne fragen, welche Chancen die Palfinger AG
970 aus der Krise ziehen konnte? Haben Sie zum Beispiel Trends erkannt, die Sie ergriffen haben
971 oder was Sie allgemein nutzen konnten im Zuge der Krise?

972 HR: Ja, zum Beispiel, dass auch die Kommunikation digital funktioniert. Wir haben allein
973 im letzten Jahr rund zwölf Millionen an Reisekosten eingespart. Das kommt natürlich zu-
974 rück, aber wir werden zukünftig vielleicht bei 50 % liegen. Das war ein großer Umstellungs-
975 prozess, alle Meetings plötzlich über Zoom zu machen. Es wird nicht zum Erliegen kommen,
976 weil wir brauchen den Kundenkontakt, aber ich glaube, es wird etwa bei der Hälfte liegen,
977 dass man 50 % zum Kunden fliegt und 50 % digital abhält. Das werden wir aus Kostengrün-
978 den auch so beibehalten, weil wir gelernt haben, dass es funktioniert und es auch von den
979 Stakeholdern akzeptiert wird. Wenn man Marktführer ist, geht man meistens gestärkt aus
980 der Krise, weil natürlich kleine Unternehmen, die vielleicht nicht so ein gutes Setup haben,

981 es viel stärker trifft. Wir haben es auch bei der Krise 2009 gesehen, wo wir auch deutlich
982 gestärkt rausgekommen sind. Als Marktführer profitiert man also davon, weil die kleinen
983 Unternehmen gar nicht diese Organisationsstruktur haben. Das größte Learning war echt,
984 dass man diese Reisekosten einsparen kann und EUR 6 Millionen woanders investieren
985 kann. Und auch Home-Office – das funktioniert. Wir sind derzeit bei 60 % Home-Office
986 und das wird es auch zukünftig geben, auch wenn nicht mehr in diesem Ausmaß. Auf 100
987 % können wir zum Beispiel auch gar nicht umsteigen, weil wir produzieren. Wir haben echt
988 lange überlegt, ob das funktioniert und die Kollegen überhaupt die Ausrüstung zu Hause
989 haben. Das war auch ein Learning, dass Home-Office auch gut klappt.

990 DT: Okay, verstehe. Super, danke. Dann sind wir eigentlich schon durch. Haben Sie noch
991 Anmerkungen?

992 HR: Nein.

993 DT: Okay, dann bedanke ich mich nochmal recht herzlich wünsche Ihnen noch einen schö-
994 nen Tag.

995 HR: Okay, hat das für Sie so gepasst?

996 DT: Ja, sicher, waren sehr hilfreiche Einblicke.

997 HR: Melden Sie sich ruhig, falls Sie noch etwas brauchen. Auch wenn ich nicht immer dran-
998 gehen kann, melde ich mich umgehend zurück.

999 DT: Alles klar, vielen Dank! Schönen Tag noch.

1000 HR: Ihnen auch, Wiederhören!

1001

BAWAG Group AG

Telefonisches Interview mit Manfred Rapolter– Konzernsprecher

Datum: 14.06.2021

Dauer: 45 Minuten

MR: Manfred Rapolter

1002 DT: Hallo, Herr Rapolter. Passt es nach wie vor bei Ihnen um 18 Uhr?

1003 MR: Ja, passt.

1004 DT: Okay, in meiner E-Mail an Sie habe ich schon kurz mein Thema dargelegt. Der erste
1005 Teil des Interviews befasst sich mit der externen Kommunikation, und zwar welche Kom-
1006 munikationsmaßnahme umgesetzt werden mussten, um die Stakeholder durch die Krise zu
1007 steuern. Im nächsten Schritt würde ich dann gerne erfragen, inwiefern die Krise Verhältnis
1008 zwischen PR und IR beeinflusst hat. Haben Sie vorab irgendwelche Fragen?

1009 MR: Nein, wir können loslegen.

1010 DT: Okay, dann fangen wir mit einer generellen Frage an: Mit welchen Herausforderungen
1011 war Ihr Unternehmen beim Corona-Ausbruch konfrontiert oder inwiefern war es betroffen?

1012 MR: Also, wenn ich mich zurückerinnere, waren die ersten Maßnahmen auf der Mitarbei-
1013 terseite. Wir standen gerade Anfang März vor der Herausforderung, dass eben noch nicht
1014 klar war, wie sich das Ganze entwickeln wird und ob es einen Lockdown geben wird. Es hat
1015 sich die Frage gestellt, wie wir mit den Mitarbeitern in der Filiale umgehen. Das waren,
1016 glaube ich, so die ersten Themen, die uns am intensivsten beschäftigt haben, weil es ja me-
1017 dial so step by step immer stärker gekommen ist. Als der Lockdown dann kam, war die ganze
1018 Zentrale im Home-Office, weil es dann auch vorgeschrieben wurde und jeder Mitarbeiter
1019 von zu Hause arbeiten muss und auch kann. Es war ja überhaupt noch nicht klar, wie gefähr-
1020 lich diese Entwicklungen sein werden. Die Filialen sind aber offen geblieben, das hat sich
1021 dann aber auch laufend verändert. Wir haben dann gesagt, dass die Teams aus den Filialen
1022 da sind, es zwei Teams gibt, die sich abwechseln für den Fall, dass es einen Corona-Fall gibt.
1023 Das waren so die ersten Überlegungen, die es in den Szenarien bei uns gegeben hat und
1024 natürlich in den Vorgaben, wenn jemand ins Büro – ich rede jetzt von der Zentrale im Icon
1025 – muss, dass er auch die Freigabe vom jeweiligen Bereichsleiter bekommt. Das was auf der
1026 Mitarbeiterseite passiert ist, ist mir eben noch sehr präsent und hat auch super funktioniert.
1027 Es gab ja da auch die Herausforderungen, dass es keine Meetings mehr gibt, sondern alles
1028 über Microsoft Teams veranstaltet wird sowie über sharepoint und mit vielen anderen Tools,
1029 die wir vorher schon hatten, aber erst dann sehr intensiv genutzt haben. Auf der geschäfts-
1030 politischen Seite war es ganz einfach so, dass die Bundesregierung relativ rasch auch Pakete
1031 bereitgestellt, also dieses Hilfspaket. Ich weiß jetzt nicht mehr genau, wann das war im März
1032 war. Da gab es natürlich auch viel Sicherheit von dieser Seite und eben von den Banken die
1033 Möglichkeit, den Kunden Kredite zu stunden und dem Kunden wirklich auch

1034 entgegenzukommen. Wir haben auch damals relativ rasch reagiert und die Kunden darauf
1035 hingewiesen, die beispielsweise in Kurzarbeit oder anderen Situationen waren, dass wir
1036 ihnen hier unter die Arme greifen. Da haben wir die Kunden wirklich proaktiv angerufen
1037 und dann zur Stabilität beigetragen. Aber es war wirklich am Anfang dieser Faktor Unge-
1038 wissheit und der war wirklich enorm. Geschäftspolitisch haben wir auch – das ist jetzt eine
1039 Fußnote – aber was natürlich auch noch wichtig war, sehr viele Vorsorgen in der Bilanz
1040 gebildet, weil auch noch nicht klar war, wie stark der Wirtschaftseinbruch sein wird. Das
1041 war sehr viel Unsicherheit für viele Beteiligte. Das ist kurz zusammengefasst, wie es Anfang
1042 März und in den ersten Wochen gelaufen ist.

1043 DT: Okay. Was waren die ersten Kommunikationsschritte, die Sie beim Kriseneintritt ge-
1044 macht haben? Im Januar hat das Virus ja schon Europa erreicht und sich hier verbreitet –
1045 haben Sie da schon proaktiv versucht, mit den externen Stakeholdern zu kommunizieren
1046 oder was waren die ersten Schritte, die extern kommuniziert wurden?

1047 MR: Also, es gab einen Austausch mit den externen Stakeholdern. Ob das jetzt die Wirt-
1048 schaftskammer, Mitbewerber, Verbände oder Gesundheitsbehörden waren – da gab es einen
1049 sehr intensiven Austausch von unserer Seite. Die ersten Maßnahmen, wenn ich mich jetzt
1050 richtig erinnere, war die Kommunikation vor allem in Richtung Mitarbeiter und Mitarbeite-
1051 rin. Es ist ja auch laufend die Frage gekommen, wie zum Beispiel „mein Kind ist in der
1052 Schule, wo es einen Corona-Fall gibt“ wie gehe ich damit um? Das waren sehr viele Dinge,
1053 die natürlich auch arbeitsrechtlich geklärt werden mussten, wie man das angeht und die Rah-
1054 menbedingungen als guter Arbeitgeber bereitstellt. Das stand vor allem die interne Kommu-
1055 nikation im Vordergrund, weil wir uns gefragt haben, wie wir mit dem Lockdown umgehen,
1056 wenn er kommt. Wir haben auch schon in der Woche davor begonnen, die Mitarbeiter und
1057 Mitarbeiterinnen anzuweisen, das Arbeiten von zu Hause mal auszuprobieren. Wir haben
1058 hier also auch so Probeanläufe gehabt. Als es begonnen hat, gab es dann natürlich auch die
1059 Information auf der Website an die Kunden, beim Call Center gab es verschiedene Q&A's,
1060 die bereitgestellt worden sind, wenn Kunden angerufen haben, die Social-Media-Kanäle
1061 wurden betreut und es gab eine große Q&A-Section auf der Website und natürlich Medien-
1062 anfragen. Es gab ganz viele Medienanfragen, auch zum Thema was es für die Banken be-
1063 deutet und welche Maßnahmen das Unternehmen trifft. Da gab es wirklich auf allen Ebenen
1064 sehr viel Kommunikation und Richtung Stakeholder wurde sehr weit kommuniziert.

1065 DT: Okay, also zusammenfassend könnte man sagen, dass intensiver kommuniziert wurde,
1066 oder? Vielleicht auch weitreichender, weil Sie eingangs kurz die Q&A's und so erwähnt
1067 haben, um den hohen Informationsbedarf zu decken, sofern es möglich war.

1068 MR: Genau und vor allem weil wir gesagt haben: Okay, welche Fragen stellen sich jetzt die
1069 Kunden, nämlich gerade, weil die Klein- und Mittelbetriebe im Lockdown zusperren muss-
1070 ten. Wie kommen die an eine Förderung? Welche Unterlagen brauchen sie? Dazu haben wir
1071 dann auch einen digitalen Einreichprozess eingerichtet. Im Idealfall kann sich der Kunde an
1072 der Website orientieren und weiß, welche Schritte er machen muss oder das zweite war auch,
1073 dass man das Call Center anrufen kann. Es ist aber immer gut, wenn man zuerst die Infor-
1074 mationen bereitstellt, der Kunde wurde auch wirklich proaktiv angerufen. Da war der Kom-
1075 munikations- und Interaktionsbedarf sehr groß Richtung verschiedenere Kunde und bestand
1076 eben aus einer Mischung von allen Kanälen, um hier an die Kunden heranzukommen. Das
1077 ging auch so, dass wir Insetate geschaltet haben. Da ging es zum Teil um die Prozesse,
1078 andererseits ging es aber auch darum, die Zuversicht und den Optimismus zu versprühen
1079 und zu sagen, dass wir hier auch als Bank unsere Verantwortung wahrnehmen und wir ge-
1080 meinsam und branchenübergreifend intensiv zusammenarbeiten. Das war zu Beginn auch
1081 eine sehr wichtige Botschaft, um zu sagen, dass die Bargeldversorgung sichergestellt ist. Es
1082 gab dann auch eine Entscheidung, die sich jetzt eh auch durchgesetzt hat, dass man mit den
1083 Karten kontaktlos einem Betrag bis zu EUR 50 zahlen kann – das war früher etwas niedriger.
1084 Das heißt, dass man wirklich den Kunden sagen musste, dass sie nicht unbedingt in die Bank
1085 gehen müssen. Gerade auch den Pensionisten als Risikogruppe, die zum Monatsanfang oder
1086 am Ende ihr Geld abholen, zu sagen, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt. Es gibt schon
1087 recht viel, aber es wurde von den Kunden wenig genutzt und da haben wir ein riesiges In-
1088 formationsbedürfnis von den Kunden, viel Verunsicherungen am Markt. Bei viel Verunsi-
1089 cherung ist es immer wichtig, dass man hier möglichst breitflächig kommuniziert.

1090 DT: Weil Sie vorhin kurz angesprochen haben, dass so viele Medienanfragen gekommen
1091 sind: Haben sich irgendwelche bestimmten Themen herauskristallisiert, die eine unmittel-
1092 bare Stellungnahme erfordert haben? Ich nenne jetzt mal ein Stichwort: Die Diskussion rund
1093 um die Dividendenpolitik, Vorstandsgehälter und so weiter. Können Sie sich da an Themen
1094 erinnern, auf die sich Journalisten besonders konzentriert haben?

1095 MR: Es gab im März und im April sehr viele Frage zum Thema, wie es jetzt auf der Kun-
1096 denseite weitergeht. Also, es ging eher darum, eine Perspektive zu geben, was passiert, wenn
1097 man seinen Beruf verloren hat, man in Kurzarbeit ist und die Kredite nicht mehr bedienen
1098 kann oder die Miete nicht mehr zahlen kann. Es gab extrem viele Anfragen über Kunden
1099 und Kundenverhalten. Auf der anderen Seite gab es sehr viele Fragen zum Ausblick: Was
1100 glauben wir wohin die Reise gehen wird und wie schlimm es noch wird? Mich hat das Ganze
1101 – auch wenn man es nicht vergleichen kann – an 2008 als Lehman Brothers in Konkurs
1102 gegangen ist erinnert. Das war „nur eine Finanzkrise“, aber eine heftige und da gab es auch
1103 extrem viele Fragen, wie es weiter gehen wird. Da gab es sehr viele Schwarzmalen und ne-
1104 gative Gerüchte im Markt, d.h. das war von der Intensität und vom Orientierungsbedürfnis
1105 durchaus vergleichbar, aber natürlich gibt es dafür jetzt kein anderes Beispiel, das wirklich
1106 die ganze Welt und jeden betroffen hat. Lockdown gab es 2008 auch nicht, aber es hat mich
1107 sehr stark daran erinnert.

1108 DT: Inwiefern hat sich Ihrer Meinung nach die Kommunikation verändert? Würden Sie sa-
1109 gen, dass zum Beispiel ein Perspektivenwechsel erfolgt ist? In einem anderen Gespräch
1110 wurde mir gesagt, dass das ‚S‘ im ESG nun noch mehr zählt, weil jeder von dieser Krise
1111 betroffen war. Würden Sie sagen, dass Sie als Bankinstitut ihre Kommunikation mehr in die
1112 Richtung lenken oder bleiben Sie bei Ihrem üblichen Kurs?

1113 MR: Also, wir haben eine ganze Bandbreite an Themen, die wir abdecken. Das Thema ESG
1114 und CSR hat schon seit längerem eine hohe Bedeutung, hat nur nochmal an Bedeutung ge-
1115 wonnen. Es war aber schon vor Corona so. 2019 – rund um Greta – stand schon sehr viel
1116 zum Thema Klima auf der Agenda und deshalb hat es sich noch zum Teil verstärkt. Aber
1117 ich würde jetzt vom Schwerpunkt her sagen – natürlich wurde das ‚S‘ dann stärker betont –
1118 aber auch, dass wir sagen, der Vorstand verzichtet auf seinen Bonus. Mitarbeiterin und Mit-
1119 arbeiter haben einen Bonus bekommen, insbesondere die, die in den Filialen waren. Das war
1120 schon etwas, was wir in der Kommunikation mitgenommen haben. Ansonsten ist allgemein
1121 das Thema ESG sehr wichtig für die Finanzindustrie, da wird laufend kommuniziert, aber
1122 im Höhepunkt der Krise ging es wirklich darum, was mit den Banken und Kunden passiert,
1123 was die nächsten Schritte sind und wie ein Lösungsszenario aussieht. Klassische Krisen-
1124 kommunikation, die nicht nur ein Institut betrifft, sondern wirklich breitflächig ausgelegt ist.
1125 Wir haben dann eben auch kommuniziert, warum wir der Meinung sind – das hat sich auch
1126 bewahrheitet – dass wir sehr, sehr gut dastehen und dass wir als Unternehmen in den Jahren

1127 davor auch Vorkehrungen getroffen haben, sodass wir auch mit so einer Krisensituation gut
1128 umgehen können. Das waren auch so die Hauptpunkte, die am Anfang massiv im Fokus
1129 gestanden sind,

1130 DT: Aber könnte man jetzt auch sagen, dass Sie nach Corona weiterhin so flächendeckend,
1131 verstärkt, intensiver und vielleicht über andere Kanäle kommunizieren werden oder glauben
1132 Sie, dass es sich nach der Krise wieder legen wird?

1133 MR: Wenn ich jetzt vergleiche, wie es im März bzw. April 2020 war und wie es jetzt ist,
1134 dann hat sich die Intensität schon verändert. Aber, dass sich die Kommunikation mit den
1135 Kunden intensiviert hat, ist ein Trend, den ich unabhängig von Corona sehe. In der Branche
1136 wird überhaupt mehr kommuniziert und es gibt mehr Interaktion auf mehreren Kanälen. Das
1137 können jetzt E-Post-Nachrichten sein, E-Mails oder Notifications in der App oder allgemein.
1138 Da hat sich nicht so viel verändert – im Gegenteil. Aber ich würde nicht sagen, dass es
1139 Corona bedingt ist, sondern sich das digitale Nutzungsverhalten auf Kundenseite verändert
1140 hat. Das ist aber ein allgemeiner Trend, wo wir im intensiven Austausch mit unseren Kunden
1141 und anderen Stakeholdern stehen.

1142 DT: Würden Sie sagen, dass die Intensität der Kommunikation von der jeweiligen Pande-
1143 mieentwicklung abhängig gemacht wurde? Angefangen vom Lockdown, Erholungsphase,
1144 Lockdown und so weiter oder wurde es eher konstant gehalten?

1145 MR: Um wirklich ein ganz banales Beispiel zu nennen: Wenn wir uns vor Corona die Me-
1146 dienarbeit anschauen, dann konnten wir mit verschiedenen Themen durchdringen, die sehr
1147 flexibel waren und unterschiedliche Themen beinhaltet haben. Nach Corona konnte man
1148 anfänglich - abgesehen von dem Finanz- oder Quartalsergebnis - mit einem ‚Nicht-Corona-
1149 Thema‘ so gut wie nie in den Medien landen. Mit einer Pressemeldung einige Artikel im
1150 Print oder Online zu bekommen, wurde deutlich schwieriger. Das hat sich sicher verändert.
1151 Vom Verlauf her waren der März und April der absolute Peak. Mit dem Zurückgehen und
1152 den Öffnungsschritten hat sich das ein bisschen verändert, aber Wirtschaftsberichterstattung
1153 und damit meine ich nicht nur unser Institut, sondern auch andere, ist deutlich in den Hin-
1154 tergrund getreten. Es gab auch viele Journalisten, die entweder in Kurzarbeit waren oder
1155 Wirtschaftsredaktionen, die geschlossen wurden. Da hat sich sehr viel verändert.

1156 DT: Mhm, verstehe. Wir gehen jetzt quasi zum zweiten Teil über. Ich habe auf Ihrer Website
1157 etwas recherchiert und soweit ich erkennen konnte, ist IR als eigenständige Abteilung auf-
1158 geführt, oder?

1159 MR: Ja, ist eine eigene Abteilung.

1160 DT: Okay, gut. Welche Meldungen bzw. Botschaften haben Sie abgesehen von den Pflicht-
1161 meldungen veröffentlicht? Haben Sie da irgendwelche proaktiven Maßnahmen in Richtung
1162 Kapitalmarkt in Form von Q&A's oder Pressestunden mit dem Vorstand umgesetzt oder
1163 sind Sie hauptsächlich bei den Ad-hoc-Meldungen geblieben?

1164 MR: Da muss ich sagen, dass ich nicht der richtige Ansprechpartner bin, damit ich Ihnen ein
1165 vollständiges Bild geben kann. Sie können aber auf der BAWAG Group Website bei IR
1166 nachschauen. Also, es gab verschiedene Meldungen, die noch abgesetzt wurden. Es gab eine
1167 Meldung bzw. Reaktion auf die EZB-Kommunikation – die wurde Ende März abgesetzt.
1168 Dann gab es eben noch, dass der BAWAG-Vorstand auf den Bonus 2019 und auch schon
1169 2020 verzichtet. Es wurde damals auch schon eine weitere Entscheidung getroffen. Dann
1170 wurde auch noch kommuniziert, dass wir die Ziele für 2020 zurückgenommen haben. Daran
1171 können Sie sich ein bisschen orientieren. Unabhängig von Corona wurden im September
1172 Veränderungen im Vorstand und Mandatsverlängerungen bis 2026 gemeldet. Was grund-
1173 sätzlich alles auf Investorenseite geschehen ist, welche Gespräche geführt und welche Kom-
1174 munikationsmaßnahmen umgesetzt worden sind, da bin ich nicht der richtige Ansprechpart-
1175 ner. Im Geschäftsbericht finden Sie auf der Seite 23 mehr zu IR. Es gab viele Kommunika-
1176 tionsmaßnahmen, aber im Detail kann ich es Ihnen nicht sagen, weil ich dafür nicht verant-
1177 wortlich bin.

1178 DT: Okay, kein Problem. Sie haben mir gerade schon das Stichwort geliefert: Sie arbeiten
1179 sehr eng mit der Kollegin zusammen, aber es sind getrennte Abteilungen. Was spricht denn
1180 Ihrer Meinung nach für diese Konstellation? Also, dass man diese zwei Bereiche getrennt
1181 hält. Welche Vorteile könnten sich dadurch ergeben?

1182 MR: Die Dialoggruppen sind sehr unterschiedlich. Ich bin früher neben meiner Kollegin
1183 auch physisch gesessen und wir haben uns da sehr eng ausgetauscht, aber die Kerndia-
1184 loggruppe von IR sind Investoren, Analysten und die stellen zum Teil ganz andere Fragen
1185 als es jetzt ein Journalist tun würde. IR ist wesentlich technischer im Sinne von: hohes

1186 Verständnis für die Bilanz, hohes Verständnis für alle möglichen Zahlen, die im Geschäfts-
1187 bericht stehen und etwas zur Geschäftsentwicklung aussagen. Das sind schon andere Ge-
1188 spräche. Die Ratingagenturen als noch eine Dialoggruppe habe ich vergessen. Das sind wirk-
1189 lich andere Dialoggruppen als auf der Corporate Communications-Seite, wo es in erster Li-
1190 nie um Medien, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht. ESG ist so eine Querschnittsmaterie.
1191 Genauso NGOs. Wo es eben die größte Überlappung gibt, ist beispielsweise, wenn wir un-
1192 sere Finanzergebnisse einmal im Quartal publizieren. Es gibt Journalistenanfragen, die sich
1193 für konkrete Hintergrunddetails interessieren. An dieser Stelle macht es Sinn, dass wir uns
1194 da sehr eng abstimmen und klären, ob es öffentlich ist, man es im Geschäftsbericht oder im
1195 Anhang finden kann. Diese Abstimmung hilft uns immer sehr gut, weil wir nicht immer alle
1196 Zahlen in der Medienarbeit im Kopf haben. Wir haben in der Finanzkommunikation ein
1197 Aspekt von vielen: Da haben wir den gesamten Retail-Bereich, alle Kundenthemen, alle
1198 Produktthemen und sehr breitflächig. IR macht die Finanzkommunikation rund um das
1199 Thema Aktie, Equity Story und solche Themen. Die sind da einfach näher dran und da stim-
1200 men wir uns sehr gut ab. Umgekehrt ist dann interessant, wenn wir das Feedback geben
1201 können, was in den Medien gecovered und übernommen wurde und wie die Tonalität ist.
1202 Was ist besonders gut wahrgenommen worden und was eher weniger? Das macht meiner
1203 Meinung nach auch sehr Sinn, das so zu gestalten und zu sagen, dass es zwei verschiedene
1204 Abteilungen sind.

1205 DT: Okay, weil man eben dadurch die Zielgruppen besser bedienen kann, oder sagen wir
1206 mal zielgerichteter.

1207 MR: Ja, aber auch das Skills-Set. Wenn wir jetzt an die Jobbeschreibung denken oder wir
1208 jemanden suchen, dann haben ein Pressesprecher und ein IR-Manager überlappende Kom-
1209 petenzen, aber beispielsweise der IR-Manager sollte jemand sein, der sehr zahlenaffin ist
1210 und sich sehr gerne mit Zahlen beschäftigt. Da ist sicher die Zahlenaffinität größer, als wenn
1211 ich allgemein einen Pressesprecher suche, weil ich muss als IR-Manager auf Augenhöhe mit
1212 Analysten kommunizieren können, ich muss Zahlen herleiten und erklären können, warum
1213 die so ausschauen. Das wird in der Regel ein Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation
1214 nicht beherrschen und auch nicht beherrschen müssen, weil es ein anderes Metier ist. Des-
1215 wegen gibt es da die Unterschiede.

1216 DT: Würden Sie sagen, dass Sie in den vergangenen Krisenmonaten noch enger mit der IR-
1217 Abteilung zusammengearbeitet haben? Falls ja, inwiefern? Haben Sie da an konkreten ge-
1218 meinsamen Kommunikationsstrategien gearbeitet oder wie haben Sie diese Zusammenarbeit
1219 während der Krise empfunden?

1220 MR: Wir haben die Zusammenarbeit sehr gut fortgesetzt und daran angeknüpft, wie es auch
1221 vorher war. Wir haben uns eng abgestimmt, wir haben ein vier-Augen-Prinzip und schauen
1222 zum Beispiel über die Texte des anderen drüber. Das was sich jetzt verschoben hat, war dass
1223 wir beide im Home-Office gesessen sind und nicht mehr im selben Raum – das war die
1224 größte Veränderung. Aber sonst ist die Zusammenarbeit konstant geblieben. Genau so auch
1225 bei Anlässen, wo eine Kommunikation entstanden ist – auch da haben wir uns so wie immer
1226 sehr eng abgestimmt.

1227 DT: In welcher Hinsicht mussten Sie nach wie vor Abgrenzungen treffen? Wenn Sie jetzt
1228 PR und IR zusammenlegen konnten, um das Informationsbedürfnis decken zu können, ha-
1229 ben Sie da irgendwelche doch größeren Unterschiede feststellen können im Sinne von, dass
1230 eine Meldung zu PR-lastig ist, die sich eigentlich an den Kapitalmarkt richten sollte oder
1231 umgekehrt?

1232 MR: Ist auch weitgehend gleichgeblieben. Ich könnte da jetzt keinen Unterschied zu Vorher
1233 festmachen. Das ist wirklich gleich geblieben. Es immer die Frage: Wo ist der Ursprung?
1234 Um jetzt auf zwei Beispiele zur referenzieren, die auch bei 2020 aufgeführt sind: Wir haben
1235 zum Beispiel, wobei das war in 2021, auch an die Investoren im Februar 2021 kommuniziert,
1236 dass wir EUR 150.000 an die Volkshilfe für armutsbetroffene Kinder in Corona-Zeiten ge-
1237 spendet haben. Das wäre normalerweise eine Aussendung gewesen, wo man sagen kann,
1238 dass es normalerweise eine klassische PR-Aussendung wäre. Hier wurde aber auch vor dem
1239 Hintergrund des ESG-Gedanken gesagt, dass wir unsere IR-Community darüber informieren
1240 wollen, weil das unsere Mitarbeiter gemeinsam im joint effort um die Weihnachtszeit auf
1241 den Weg gebracht haben. Da haben wir gesagt, dass es Sinn macht, es breiter zu machen.
1242 Umgekehrt war es dann so, wenn etwas von IR-Seite gekommen ist, wo wir gesagt haben,
1243 dass es interessant für die IR-Community ist, aber zu weit weg von den Medien und demnach
1244 ist es eine Nachricht, die dort auch bleibt. Das haben wir im Anlassfall entschieden. Grund-
1245 sätzlich ist das immer in enger Abstimmung, ob wir es machen oder eben nicht. Wie gesagt:
1246 auch im Vergleich zu Vor-Corona hat sich da nichts geändert.

1247 DT: Glauben Sie denn, dass im Zuge von Corona Investoren mehr an klassischen PR-Mel-
1248 dungen interessiert sind? Sie haben ja das Beispiel mit der Weihnachtsaktion genannt und
1249 wenn Sie jetzt eine Impfaktion im Betrieb starten, dann wäre das ja auch interessant für
1250 Investoren sein. Ich meine, ob Themen, die eigentlich in der PR angesiedelt sind, nun ver-
1251 mehrt auch für die Kapitalmarkt relevant werden.

1252 MR: Das kann ich schwer beantworten. Losgelöst von Corona kann ich erkennen, dass das
1253 Interesse an CSR und ESG zunimmt und das hier auch geschaut wird, welchen Ansatz wir
1254 als Bank im Bereich ESG fahren, welche Schwerpunkte wir setzen, welche Strategien wir in
1255 den einzelnen Säulen verfolgen. Da gibt es ja genau so Ratingagenturen, die nicht nur die
1256 Aktie analysieren, sondern was wir auch auf der ESG-Seite machen. Das ist schon etwas,
1257 was von Analysten und Investoren gemonitored wird, auch in den Reports. Das wird schon
1258 immer enger beobachtet und spielt gerade im Finanzsektor eine wichtige Rolle. Ich würde
1259 aber verneinen, dass wir Pressemeldungen tendenziell mehr an Investoren schicken. Das
1260 bleibt eher gleich.

1261 DT: Wenn wir an dem umgekehrten Fall denken, und zwar ist IR in vielen, wenn auch eher
1262 in kleineren Unternehmen, in der Kommunikationsabteilung angesiedelt, sodass es unter ei-
1263 nem Dach läuft. Wie stehen Sie grundsätzlich zu dieser organisatorischen Verschmelzung?
1264 Glauben Sie, dass dadurch ein einheitlicheres Unternehmensbild gestärkt werden kann, was
1265 sich potenziell auch auf den Aktienpreis auswirken kann?

1266 MR: Wie ich in der BAWAG Group begonnen habe, waren IR und PR in einem Bereich
1267 zusammengeführt, aber es waren zwei Abteilungen. Ich kenne auch ein anderes ATX-Un-
1268 ternehmen, wo es auch so ist, dass beide Disziplinen unter einem Dach sind. Ich kenne auch
1269 ein ähnliches Diskussionsthema zwischen PR und Marktkommunikation, also Werbung. Für
1270 mich ist die Quintessenz, dass es immer an den handelnden Personen liegt. Wenn handelnde
1271 Personen gut zusammenarbeiten und ein Verständnis für unterschiedliche Stakeholder ha-
1272 ben, dann kann das immer gut funktionieren, egal, ob das unter einem Dach ist, der eine dem
1273 CEO untergeordnet ist und der andere wiederum dem CFO. Wenn die handelnden Personen
1274 richtig unterwegs sind und dieses Verständnis für den Stakeholder haben, dann kann das mit
1275 dieser oder mit der anderen Konstellation funktionieren. Das Wichtige ist, dass man hier
1276 abgestimmt ist und ein gutes einheitliches Bild erzeugt. Das verliert vielleicht im Vergleich
1277 zu der Vor-Corona-Zeit noch mehr an Bedeutung, weil die Menschen im Home-Office sitzen

1278 und diese Zusammenarbeit muss natürlich auch möglich sein. Es ist wurscht, wo man sitzt
1279 oder zugeordnet ist, weil man arbeitet ja gemeinsam. Das ist für mich das Entscheidende: Es
1280 geht immer um die handelnden Personen und darum, ob das Unternehmen ermöglicht, dass
1281 Zusammenarbeit geleistet wird und dann idealerweise auch Entscheidungen über Kernbot-
1282 schaften, die alle Stakeholder betreffen, oder man es doch differenzierter betrachten muss
1283 getroffen werden. So gelingt es auch. Ich habe da sehr gute Erfahrungen gemacht. Wenn
1284 man gerne zusammenarbeitet und das auch und das auch so gesehen wird und die Entschei-
1285 dungsstrukturen auch so sind, dass man schnell zu Ergebnissen kommt, ist die organisatori-
1286 sche Form von zweitrangiger Bedeutung.

1287 DT: Okay. Welche Herausforderungen stellen sich bei so einer Konstellation? Würden Sie
1288 sagen, dass man potenziell die Gefahr eingeht, dass die Kommunikationsbedürfnisse der un-
1289 terschiedlichen Stakeholdergruppen nicht gezielt erfüllt werden können oder dass man sogar
1290 juristische Konsequenzen fürchten muss, wenn man eine Meldung nicht gemäß der Compli-
1291 ance-Richtlinie aufstellt, sondern eher PR-lastig? An welche Schwierigkeiten würden Sie
1292 denken, wenn IR in der Unternehmenskommunikation angesiedelt ist?

1293 MR: Naja, was vielleicht zu einem Problem führen könnte, wobei das sehe ich auch eher
1294 zweitrangig, wäre... Das Kernproblem wäre, wenn man sagt, dass es Richtung Copy and
1295 Paste ausartet. Also, wenn man die Meldung für die IR-Community auch gleich den Journa-
1296 listen schickt oder umgekehrt. Das könnte ein Thema sein, wenn die Bedürfnisse der Stake-
1297 holder nicht verstanden werden. Das sind alles Themen, die wenig mit der Organisations-
1298 struktur zu tun haben. Für mich ist eher das größte Thema, dass Entscheidungsträger Dinge
1299 vermischen oder sagen, dass wir gleich alles auf einen Schlag machen oder man eine Dia-
1300 loggruppe bevorzugt. Wenn man extrem viel in eine Richtung macht und in die andere Rich-
1301 tung nur das, was gemacht werden muss – das könnte vielleicht dazu führen. Auch wenn
1302 man sagt – das hängt natürlich davon ab, wie groß die Abteilung ist – aber auch, dass ich
1303 sage, dass Journalistenbedürfnisse und gerade reaktiv, wenn es Anfragen gibt, ist es in der
1304 Regel schon so, dass es gut ist, wenn jemand einen Journalisten anruft und dass der Presse-
1305 sprecher ist und nicht der IR-Manager. Umgekehrt aber genauso. Wenn mich jetzt ein Ana-
1306 lyst anfragt und egal welche Frage stellt, würde ich ihn auch an meine Kollegin verweisen,
1307 weil es einfach ein ganz anderer Fokus ist, den ich gar nicht darstellen kann und umgekehrt.

1308 DT: Ja, stimmt. Das ist ein wesentlicher Punkt, wenn eine Richtung bevorzugt wird. Gut,
1309 dann wäre wir schon bei der abschließenden Frage. Und zwar: Welche Chancen konnte die
1310 BAWAG aus der Krise ziehen? Haben Sie irgendwelche Trends erkannt, die stärkerer in den
1311 Fokus gerückt sind oder was könnte man aus der Krise ziehen?

1312 MR: Für die Kommunikation eines und das war für mich, muss ich ehrlich sagen, ein über-
1313 raschendes Ergebnis. Wir haben vergangenen Sommer ein Mitarbeiterumfrage gemacht und
1314 die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gefragt, wenn sich die Lage wieder ein bisschen nor-
1315 malisier,t wie die Lage zum Thema Home-Office ist. Ein Ergebnis ist, dass Home-Office
1316 auch nachher ein Bestandteil unserer Unternehmenskultur sein wird. Also, wir werden das
1317 auch über die Corona-Zeit hinweg anbieten, sodass wir es als Unternehmen den Mitarbeitern
1318 anbieten können, selbst zu entscheiden, wann sie von zu Hause aus arbeiten oder ob sie ins
1319 Büro kommen. Derzeit gilt bei uns noch Home-Office first. Das hätte ich vorher nicht ge-
1320 dacht. Das ist eine riesige Chance, die wir wahrnehmen, um auch als Arbeitgeber innovativ
1321 zu sein, um flexible Möglichkeiten den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern anzubieten.
1322 Dann haben wir auf Kundenseite die Zunahme der Nutzung von digitalen Tools, also auch
1323 die Nutzung der E-Banking-Apps oder auch der Banking Apps, Rückgang der Filialbesuche
1324 für Transaktionen, während man auf der anderen Seite Beratungsgespräche nach wie vor
1325 gerne persönlich führt. Das ist wirklich ein Trend, den wir gesehen haben und der gut funk-
1326 tioniert. Wenn man sich die letzten Zahlen von der OeNB ansieht, dann sieht man, dass die
1327 Menschen die Sparquote deutlich erhöht habe, aber da auch wieder die Beratung, wo man
1328 das Geld sonst noch hingeben kann, und man sagt, dass es Alternativen in Form von Wert-
1329 papierdepots und es andere Möglichkeiten gibt, die Träume zu verwirklichen. Da gibt es
1330 sehr viele Chancen und Corona hat das Ganze eben noch beschleunigt. Gerade das Kun-
1331 denverhalten hat sich nochmal verändert. Gerade diese Mischung – das sehen wir nach wie
1332 vor noch in Österreich und in anderen Märkten – dass Kunden für die Beratung gerne in mit
1333 einem Menschen sprechen, vor allem, wenn es darum geht, dass man sich ein Haus kaufen
1334 möchte. Aber andere Themen, worauf die Kunden selber kommen, wie zum Beispiel die
1335 Kontoauszüge aus dem E-Banking zu entnehmen. Mit mehr oder weniger einem Fingerprint
1336 kann ich in das E-Banking einsteigen. Da haben wir schon gesehen, dass es die Kunden
1337 stärker nachfragen und auch nutzen. Da ergeben sich neue Möglichkeiten, die ganzen „nor-
1338 malen“ täglichen Transaktionen finden beim Kunden statt, aber wenn es wichtig ist, kommt
1339 man schon noch in die Filiale. Das ist ein Trend, der sich jetzt verstärkt. Wie gesagt: In den

1340 zentralen Einheiten ist es schon sehr gut von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ange-
1341 nommen worden, aus dem Home-Office zu arbeiten. So wie auch im Vorjahr bei den Lo-
1342 ckerungen vor dem Lockdown im November: Da hat man auch gesehen, dass es sich mit der
1343 Mischform ganz gut eingespielt hat. Das ist etwas, was wirklich sehr gut funktioniert und
1344 gut angenommen wird. Wobei man jetzt durch den Lockdown gesehen hat, dass der Wunsch
1345 schon wieder da ist, ins Büro zu kommen. Das ist schon eine Managementherausforderung,
1346 vor der wir stehen, dass wir die eigenen Bedürfnisse und die Bedürfnisse des Teams gut
1347 managen können. Ich habe schon gemerkt, als ich irgendwann mal zum ersten Mal nach drei
1348 Monaten zu einem Workshop im Büro war, dass was weitergeht. Da haben wir gesagt, dass
1349 wir uns alle testen lassen, dass alles sicher ist und wir uns treffen. Ich bin schon ein großer
1350 Freund davon, dass man sich persönlich trifft, vor allem wenn es ums Diskutieren, die Ent-
1351 wicklung von Idee und so geht. In meiner Wahrnehmung geht da viel mehr als zum Beispiel
1352 über Teams. Natürlich gibt es da auch digitale Möglichkeiten, wie virtuelle Whiteboards,
1353 aber die Energie, der Menschen, die vorhanden ist und die man spürt ist eine andere. Ich
1354 denke auch, dass das Büro als sozialer Ort eine wichtige Rolle hat. Grundsätzlich sehen wir
1355 viele Chancen, die wir nutzen können, sowohl auf der Seite der Mitarbeiter als auch der
1356 Kunden.

1357 DT: Ja, ich bin auch gespannt, welche Veränderungen sich tatsächlich manifestieren werden.
1358 Aber ich nehmen mal an, dass eine Balance geschaffen werden muss. Gut, dann bedanke ich
1359 mich nochmal recht herzlich und ich schicke Ihnen das Transkript nochmal zur Durchsicht.

1360 MR: Super, danke.

1361 DT: Dann wünsche ich Ihnen noch einen schönen Abend. Auf Wiederhören.

1362 MR: Gleichfalls.