

**Technische Universität Darmstadt**  
**Fachbereich Gesellschafts- und Geschichtswissenschaften**  
**Institut für Sprach- und Literaturwissenschaft**

**Magisterarbeit**

**PR-Management in betrieblichen Krisensituationen.**  
**Eine linguistische Analyse**

**Magisterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades Magister Artium**

**Vorgelegt von:**

Eva Ehmke  
Zum Eichwäldchen 15  
64397 Modautal

**Gutachter:**

1. Prof. Dr. Nina Janich  
2. Prof. Dr. Britta Hufeisen

Matrikelnummer: 1081170

Modautal, den 03.09.2006

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Forschungsstand .....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Was ist Public Relations? .....</b>	<b>10</b>
3.1	Modelle der PR-Theorie.....	11
3.1.1	Modell von Bernays .....	12
3.1.2	Modell von Grunig und Hunt.....	12
3.1.3	Modell von Ronneberger und Rühl.....	14
3.2	Formen der Public Relations.....	15
3.3	Wer betreibt Public Relations? .....	16
3.4	Public Relations und Werbung .....	16
3.5	Public Relations als Kommunikationsform eines Unternehmens.....	18
3.5.1	Kommunikationsmodelle .....	21
3.5.1.a	Kommunikationsmodell von Shannon.....	22
3.5.1.b	Auslegung des Kommunikationsmodells von Grunig/Hunt nach Töpfer .....	25
3.5.2	Interne und externe Unternehmenskommunikation .....	27
3.6	Public Relations innerhalb eines Unternehmens.....	29
3.7	Kritik an Public Relations .....	30
<b>4</b>	<b>Was ist eine Krise? .....</b>	<b>32</b>
4.1	Arten von Krisen .....	34
4.2	Vorhersehbarkeit von Krisen .....	37
4.3	Krisenursachen.....	38
4.4	Krisenverlauf.....	39
4.5	Krisenausweitung.....	40
4.6	Auswirkung von Krisen .....	41
4.7	Die Krise als Chance.....	43
4.8	Gibt es Krisen-PR?.....	43
<b>5</b>	<b>Kommunikationsmöglichkeiten zum Umgang mit einer Krisensituation .....</b>	<b>46</b>
5.1	Vom Umgang mit der Krise.....	51
5.2	Nutzbare Medien zum Umgang mit der Krise .....	53
5.2.1	Medien der internen Kommunikation .....	54
5.2.2	Medien der externen Kommunikation .....	57
5.3	Sprache innerhalb der Pressemitteilung.....	59

5.4	Presseberichterstattung über unternehmerische Krisensituationen.....	62
5.5	Exkurs: Praxisbeispiel für erfolgreiche Krisenkommunikation.....	63
<b>6</b>	<b>Korpus und Methode.....</b>	<b>66</b>
6.1	Untersuchungsaspekte.....	67
6.2	Vorgehensweise zur Analyse von Presseberichterstattungen .....	71
<b>7</b>	<b>Fallbeispiel 1: „Statement zum Unfall in Schweden“ .....</b>	<b>73</b>
7.1	Ausgangssituation .....	74
7.2	Art der Krise.....	75
7.3	Argumentation .....	75
7.4	Rhetorische Mittel.....	76
7.5	Satzanalyse.....	79
7.6	Weitere Besonderheiten .....	79
7.7	Reaktion in der Medienberichterstattung.....	80
<b>8</b>	<b>Fallbeispiel 2: „Konsequent für Qualität“ .....</b>	<b>86</b>
8.1	Ausgangssituation .....	87
8.2	Art der Krise.....	87
8.3	Argumentation .....	88
8.4	Rhetorische Mittel.....	89
8.5	Satzanalyse.....	92
8.6	Weitere Besonderheiten .....	92
8.7	Reaktion in der Medienberichterstattung.....	93
<b>9</b>	<b>Bewerteter Vergleich der Pressemitteilungen.....</b>	<b>98</b>
<b>10</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>104</b>
<b>11</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>107</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Eildienst .....	55
Tabelle 2: Intranet .....	55
Tabelle 3: Mitarbeiterzeitschrift.....	56
Tabelle 4: E-Mail .....	56
Tabelle 5: Kundenzeitschrift.....	57
Tabelle 6: Internet .....	57
Tabelle 7: PR-Anzeigen .....	58
Tabelle 8: Pressemitteilungen .....	58
Tabelle 9: Vorauswahl rhetorischer Mittel .....	70
Tabelle 10: Satzarten Statement zum Unfall in Schweden .....	79
Tabelle 11: Satzlänge Statement zum Unfall in Schweden .....	84
Tabelle 12: Satzlänge Presseberichterstattungen Statement zum Unfall in Schweden .....	85
Tabelle 13: Satzarten Konsequent für Qualität .....	92
Tabelle 14: Satzlänge „Konsequent für Qualität“ .....	97
Tabelle 15: Satzlänge Presseberichterstattungen „Konsequent für Qualität“ .....	97
Tabelle 16: Tabellarischer Vergleich der untersuchten Pressemitteilungen .....	103

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Vier Kommunikationsmodelle nach Grunig/Hunt.....	13
Abbildung 2: Kommunikationsmodell nach Shannon. ....	23
Abbildung 3: Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation nach Töpfer. ....	26

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>PR</b>	= <b>Public Relations</b>
<b>FAZ</b>	= <b>Frankfurter Allgemeine Zeitung</b>
<b>FR</b>	= <b>Frankfurter Rundschau</b>
<b>DM</b>	= <b>Deutsche Mark</b>
<b>USA</b>	= <b>United States of America</b>
<b>z.B.</b>	= <b>zum Beispiel</b>
<b>vs.</b>	= <b>versus</b>
<b>etc.</b>	= <b>et cetera</b>

## 1 Einleitung

„It may take years for a company to earn and build a good reputation. It can take a day of mishandled crisis to destroy it“.<sup>1</sup>

Unternehmen sind heute mehr denn je dem Risiko einer Krise ausgesetzt. Zum einen durch die Zunahme an krisenauslösenden Faktoren, zum anderen durch das Aufkommen der modernen Massenmedien. War es zuvor noch möglich, Krisen still und heimlich innerhalb des eigenen Unternehmens abzuhandeln, so ist dies in der heutigen Informationsgesellschaft kaum mehr durchführbar. Gerade die Medien haben ein erhöhtes Interesse daran, Krisen eines Unternehmens aufzudecken und einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Waren noch vor einigen Jahren überwiegend Unternehmen im umweltsensiblen Bereich wie z.B. die Kernenergie oder Chemieunternehmen von Krisen bedroht, so weitete sich eine solche Krisengefahr auf fast alle Wirtschaftsunternehmen aus. Die Medien berichten heutzutage zunehmend über in Korruptionsaffären verstrickte Manager oder festgestellte Produktmängel.

Für ein Unternehmen ist es daher von erheblicher Bedeutung, zu wissen, wie sein PR-Management innerhalb einer solchen Krisensituation agieren sollte. Mit Hilfe dieser Arbeit soll gezeigt werden, welche Mittel und Möglichkeiten die Public Relations für eine erfolgreiche Krisenbewältigung bietet. Denn insbesondere die Public Relations ist entscheidend für die erfolgreiche Kommunikation innerhalb einer Krise.

Gerade der Kommunikation kommt in einer Krisensituation eine besonders wichtige Rolle zu. Es ist demnach von Bedeutung herauszustellen, auf welche Art und Weise ein betroffenes Unternehmen in einer Krise kommunizieren kann.

Ziel dieser Arbeit ist es zusätzlich, die getroffenen PR-Maßnahmen eines Unternehmens auf eine eingetretene Krisensituation in einem analytischen Beispiel unter linguistischen Gesichtspunkten zu untersuchen. Da die Untersuchung aller bezüglich einer Krise vorgenommenen PR-Maßnahmen den Rahmen dieser Arbeit deutlich überschreiten würde, beschränkt sie sich auf die Analyse von Pressemitteilungen.

---

<sup>1</sup> Parkinson, Cyril Northcote/Rowe, Nigel: Communicate. Parkinsons Formula for Business Survival, Englewood Cliffs 1977, S. 123.

Hierzu gliedert sich diese Arbeit in einen theoretischen und analytischen Teil. Innerhalb der theoretischen Abhandlung wird zunächst eine Abgrenzung der beiden Begriffe Public Relations und Krise vorgenommen. Ein weiterer wichtiger Schwerpunkt ist die allgemeine Bedeutung der Public Relations für die Unternehmenskommunikation. Anschließend werden verschiedene Möglichkeiten vorgestellt, wie ein Unternehmen innerhalb einer Krise kommunizieren kann, um mögliche Folgeschäden zu vermeiden.

Im analytischen Teil dieser Arbeit werden zwei Pressemitteilungen des Automobilherstellers DaimlerChrysler mit Hilfe eines Fragenkataloges untersucht. Interessant ist an dieser Stelle, auf welche Art und Weise das Unternehmen die eingetretenen Krisen nach außen kommuniziert. Ebenfalls wird untersucht, ob sich die im theoretischen Teil vorgestellten Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb der Pressemitteilungen wieder finden.

Um einen möglichen „Erfolg“ der Pressemitteilungen zumindest annäherungsweise bestimmen zu können, werden verschiedene Presseberichterstattungen der Untersuchung hinzugezogen. Diese werden auf eine eventuell bestehende Intertextualität zum Referenztext der Pressemitteilung hin betrachtet.

Abschließend erfolgt ein bewerteter Vergleich der beiden analysierten Pressemitteilungen.

## 2 Forschungsstand

Während zu den allgemein gefassten Themen der Public Relations sowie auch der Unternehmenskrise eine fast unüberschaubare Fülle an Literatur existiert, findet sich nur eine geringe Anzahl wissenschaftlicher Beiträge zum Thema Krisen-PR.

Zwar existieren zahlreiche Praxisratgeber zum Umgang mit einer Unternehmenskrise, allerdings besitzen diese Publikationen nicht den Anspruch, fundierte wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Public Relations in Krisensituationen liefern zu können. Vielmehr haben diese oftmals allgemeine „Patentrezepte“ oder pauschalisierte Lösungsleitfäden zum Inhalt.

Die vorhandene Literatur zum Thema Public Relations lässt sich nach Kunczik<sup>2</sup> in zwei verschiedene Publikationsarten differenzieren: Die PR-Kunde und die PR-Theorie. Unter PR-Kunde versteht er die Darstellung von Praxisratschlägen, während sich die PR-Theorie wissenschaftlich-kritisch mit dem Thema der Public Relations auseinandersetzt. Bei der Sichtung der Literatur zum Thema der Public Relations und insbesondere der Krisen-PR lässt sich feststellen, dass es sich bei der überwiegenden Zahl der PR-Publikationen um PR-Kunde handelt. Dies kann hauptsächlich darauf zurück zu führen sein, dass sich erst seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts allmählich eine systematische PR-Theorie entwickelte. Bis zu diesem Zeitpunkt fand keine ausreichende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit PR statt. Vielmehr dominierten PR-kundliche Publikationen, welche auf den Erfahrungen bekannter Praktiker beruhten.<sup>3</sup>

Allerdings muss an dieser Stelle erwähnt werden, dass sich auch innerhalb der PR-Kunde durchaus Ideen und Vorstellungen finden, welche mit denen der PR-Theorie übereinstimmen.<sup>4</sup> Daher kann auch die Literatur der PR-Kunde für eine umfassende Untersuchung der Public Relations in Krisensituationen nicht gänzlich ausgeschlossen werden.

Allgemein handelt es sich bei der Untersuchung der Public Relations um eine „modernere“ Forschungsdisziplin. Dass der Public Relations und hierbei besonders der Unternehmenskommunikation, in einer Krise innerhalb der

---

<sup>2</sup> Vgl. Kunczik, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien, Köln 1996 (=Public Relations Band 1), S. 1.

<sup>3</sup> Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden 2005, S. 46/47.

<sup>4</sup> Eine ausführlichere Abhandlung zum Thema PR-Kunde vs. PR-Theorie liefert: Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred: Theorie der Public Relations, Opladen 1992, S. 52/53.

Vergangenheit wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde, lässt sich unter anderem darauf zurückführen, dass die Kommunikation eines Unternehmens erst dann an Bedeutung gewann, wenn sie zum Problem wurde und nicht automatisch funktionierte.<sup>5</sup> Somit ist ebenfalls erklärbar, warum auch die allgemeine PR-Forschung erst langsam „beginnt, sich als ernstzunehmendes Teilgebiet der Kommunikationswissenschaft zu etablieren“.<sup>6</sup>

Die meiste vorhandene wissenschaftliche Literatur zum Thema Krisen-PR und Krisenkommunikation findet sich im angloamerikanischen Sprachraum. Innerhalb der deutschsprachigen Literatur existieren nur wenige wissenschaftliche Veröffentlichungen zu diesem Thema. Allerdings nimmt das Interesse an Kommunikationsprozessen, und damit auch an der Krisenkommunikation im deutschen Sprachraum deutlich zu. Dies belegt unter anderem die erkennbare Zunahme an sprachwissenschaftlichen sowie auch betriebswirtschaftlichen Publikationen zu diesem Thema. Gerade innerhalb der Betriebswirtschaftslehre ist ein gesteigertes Interesse an der Kommunikationswissenschaft festzustellen. So finden sich gerade in der betriebswirtschaftlichen Literatur (wenn auch nur gering) Untersuchungen zu Kommunikationsprozessen einzelner Unternehmenskrisen.<sup>7</sup>

Zur konkreten linguistischen Untersuchung von Pressemitteilungen, PR- und Werbeanzeigen etc. eines Unternehmens bezüglich einzelner Krisensituationen eines Unternehmens existieren nur sehr wenige Publikationen. Eine durchaus interessante Veröffentlichung zu diesem Thema bietet Laurin Paschek.

Er beschreibt in seiner Dissertation mit dem Titel „Sprachliche Strategien in Unternehmenskrisen. Eine linguistische Analyse von PR-Anzeigen“ verschiedene Krisensituationen eines Unternehmens.<sup>8</sup> Abschließend folgt eine ausführliche

---

<sup>5</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben. Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation, Bern 2003 (=Zürcher Germanistische Studien Band 57), S. 17.

<sup>6</sup> Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 13.

<sup>7</sup> Zu nennen ist an dieser Stelle unter anderem die Dissertation von: Rother, Anja:

Krisenkommunikation in der Automobilindustrie. Eine inhaltsanalytische Studie am Beispiel der Mercedes-Benz-A-Klasse, Tübingen 2003.

<[http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2003/746/pdf/Druckfassung\\_08\\_04\\_03.2003.pdf](http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2003/746/pdf/Druckfassung_08_04_03.2003.pdf)>, abgerufen am 05.04.2006. In einer ausführlichen Analyse untersucht sie die Krisenkommunikation der Daimler-Benz AG am Beispiel der Mercedes-Benz A-Klasse.

Dieselbe Krisensituation behandelt: Töpfer, Armin: Die A-Klasse. Elchtest, Krisenmanagement, Kommunikationsstrategie, Neuwied 1999.

<sup>8</sup> Vgl. Paschek, Laurin: Sprachliche Strategien in Unternehmenskrisen. Eine linguistische Analyse von PR-Anzeigen, Wiesbaden 2000.

linguistische Analyse von PR-Anzeigen. Seine Untersuchungen beschränken sich allerdings auf PR-Anzeigen von Unternehmen im umweltsensiblen Bereich.

Auch diese Publikation ist jüngeren Datums, was darauf schließen lässt, dass eine sprachwissenschaftliche Untersuchung einzelner PR-Bestandteile im deutschen Sprachraum ein zunehmendes Interesse findet.

### 3 Was ist Public Relations?

Der Begriff Public Relations stammt aus dem Englischen und bedeutet „öffentliche Beziehungen“. In der Regel wird Public Relations mit Öffentlichkeitsarbeit übersetzt und weitgehend synonym verwendet. Zwar gab es während der Vergangenheit mehrere Versuche den Begriff der Public Relations „einzudeutschen“, nach Ende des 2. Weltkrieges setzte sich der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit jedoch zunehmend in der deutschen Alltagssprache durch.<sup>9</sup>

In dieser Arbeit werden die Begriffe der Public Relations und Öffentlichkeitsarbeit ebenfalls synonym verwendet.

Innerhalb der Literatur existiert keine einheitliche Definition und Theorie der Public Relations.<sup>10</sup> Da der Begriff Public Relations neben der Betriebswirtschaftslehre zunehmend auch für andere Wissenschaftsgebiete wie etwa Politik-, Sozial- und Kommunikationswissenschaften an Bedeutung gewinnt, ergeben sich neben einem traditionellen betriebswirtschaftlichen Verständnis auch neuere, fächerübergreifende Auslegungsvariationen.<sup>11</sup>

Bereits Mitte der 70er Jahre des 20. Jahrhunderts suchte Richard F. Harlow nach einer allgemeingültigen PR-Definition und fand fast 500 verschiedene Begriffsbestimmungen.<sup>12</sup>

Allgemein anerkannt ist die PR-Definition von James E. Grunig und Todd Hunt aus dem Jahre 1984, auf welche sich auch diese Arbeit stützt.

Nach Auffassung der beiden amerikanischen Autoren ist PR-Management:

„Public Relations, therefore, is the management of communication between an organisation and its publics“.<sup>13</sup>

Public Relations ist demnach die Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinen Öffentlichkeiten. Ziel der Public Relations ist daher die Weitergabe interessengebundener Informationen an externe und interne Zielgruppen, um ein

---

<sup>9</sup> Vgl. Kunczik, Michael: Public Relations, S. 3-7.

<sup>10</sup> Vgl. Faustich, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit, München 2001, S. 21.

<sup>11</sup> Vgl. Schulz, Jürgen: Management von Risiko- und Krisenkommunikation. Zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen, Berlin 2000, S. 94. <<http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/schulz-juergen-2001-02-19/PDF/Schulz.pdf>>, abgerufen am 03.04.2006.

<sup>12</sup> Vgl. Harlow, Richard F.: Building a Public Relations Definition, in: Public Relations Review 2, 1976, S. 34-41.

<sup>13</sup> Grunig, James E./Hunt, Todd: Managing Public Relations, New York 1984, S. 8.

positives Image eines Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit oder bestimmten Teilöffentlichkeiten aufzubauen oder zu stabilisieren.<sup>14</sup> Des Weiteren soll ein unter Umständen bereits bestehendes negatives Unternehmensimage abgebaut werden.<sup>15</sup>

Innerhalb der Literatur existieren zahlreiche Definitionen dessen, was das Image eines Unternehmens ist. Vereinfacht lässt sich jedoch feststellen, dass es sich bei dem Begriff des Unternehmensimages um das mentale Bild handelt, welches eine Person von einem bestimmten Unternehmen besitzt.<sup>16</sup> Wichtig ist allerdings, dass ein solches Unternehmensbild nicht nur auf rein rationale Begründungen zurückzuführen ist. Vielmehr spielen neben einem speziellen Fachwissen auch subjektive Empfindungen bei der Imagebildung eine entscheidende Rolle.<sup>17</sup>

An dieser Stelle setzt auch die Public Relations an. Sie versucht die Einstellungen, die die Öffentlichkeit gegenüber einem Unternehmen besitzt, zugunsten des Unternehmens zu prägen, zu verstärken oder zu verändern. Gerade die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit ist für die Legitimation eines Unternehmens innerhalb der Gesellschaft von erheblicher Bedeutung.

### 3.1 Modelle der PR-Theorie

Grundsätzlich lassen sich zwei verschiedene Strömungen innerhalb der PR-Theorie feststellen: der gesellschaftstheoretische und der organisationsbezogene Ansatz. Während Öffentlichkeitsarbeit nach gesellschaftstheoretischen Ansätzen eng mit der Existenz einer demokratischen, pluralistischen Gesellschaftsordnung verbunden ist, sehen organisationsbezogene Ansätze PR als Managementaufgabe und untersuchen die Kommunikationsfunktion, welche die PR innerhalb einer Organisation besitzt.<sup>18</sup> In dieser Arbeit wird die PR ebenfalls

---

<sup>14</sup> Einige Autoren lehnen den Begriff des Images in Zusammenhang mit Public Relations ab. Einen ausführlichen Diskurs über die Image-Diskussion liefert: Rother, Anja: Krisenkommunikation in der Automobilindustrie, S. 21-25.

<sup>15</sup> Vgl. Kunczik, Michael/Heintzel, Alexander/Zipfel, Astrid: Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich, Köln 1995 (=Public Relations Band 2), S. 11.

<sup>16</sup> Vgl. Kolter, Philip/Bliemel, Friedhelm W.: Marketing-Management, Stuttgart 1992, S. 833.

<sup>17</sup> Vgl. Derieth, Anke: Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen 1995 (=Studien zur Kommunikationswissenschaft Band 5), S. 98.

Neben dem Begriff des Images wird innerhalb der Literatur oftmals auch vom so genannten „Fremdbild“ eines Unternehmens gesprochen.

<sup>18</sup> Vgl. Rother, Anja: Krisenkommunikation in der Automobilindustrie, S. 40.

organisationsbezogen betrachtet, da lediglich ihre Kommunikationsfunktion untersucht wird.

Im Folgenden sollen die wichtigsten PR-Theorien kurz vorgestellt und erläutert werden:

### **3.1.1 Modell von Bernays**

Der erste und bis in die 60er Jahre des 20. Jahrhunderts hinein dominierender Theorieansatz zur Public Relations ist der auf Massenpsychologie aufbauende Ansatz Edward L. Bernays'. Bernays kann als erster und zugleich einflussreichster PR-Theoretiker seiner Zeit angesehen werden.<sup>19</sup> Sein PR-Modell geht von der Tatsache aus, dass die Menschheit mit Hilfe der Massenpsychologie beeinflusst und manipuliert werden kann. Demnach besteht für den PR-Berater die Möglichkeit, die Gewohnheiten und Meinungen der Menschen durch bewusste Manipulation zu beeinflussen. Bernays orientiert sich hier an Sigmund Freuds Überlegungen zur Massenpsychologie. Durch eine solche bewusste Manipulation der öffentlichen Meinung kann nach Bernays zudem eine Ordnung der Gesellschaft hergestellt werden.

### **3.1.2 Modell von Grunig und Hunt**

Grunig und Hunt untersuchen in ihrem organisationstheoretischen Modell der Public Relations die Beziehung zwischen einem sozialen System und seiner sozialen Umwelt. Hiervon ausgehend analysieren sie verschiedene Kommunikationstypologien, welche sich aus diesen Beziehungsgeflechten ergeben. Insgesamt gehen sie von vier verschiedenen Kommunikationsmodellen aus:

- **Publicity-Ansatz:** Hierunter wird eine Einweg-Kommunikation zwischen einem Unternehmen und den Medien verstanden. Ziel ist es, eine möglichst positive Selbstdarstellung des Unternehmens zu erreichen.
- **Informationstätigkeitsansatz:** Ziel dieser Kommunikationsform ist die Verbreitung von Informationen im Sinne einer Einweg-Kommunikation.
- **Asymmetrischer Kommunikationsansatz:** Bei dieser Zweiweg-Kommunikation überzeugt ein Unternehmen auf der Basis von

---

<sup>19</sup> Vgl. Kunczik, Michael: Public Relations, S. 90 sowie S. 247.

wissenschaftlichen Erkenntnissen. Es wird weiterhin davon ausgegangen, dass aus der Kommunikation zwischen einem Sender und einem Empfänger ein Feedback entsteht.

- Symmetrischer Kommunikationsansatz: Hierbei handelt es sich ebenfalls um eine Zweiweg-Kommunikation, bei welcher ein wechselseitiges Verständnis der Kommunikationspartner unterstellt wird. Ziel dieses Ansatzes ist es, das Verständnis zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen zu verbessern.

Charakteristika	Publicity	Informationstätigkeit	Asymmetrische Kommunikation	Symmetrische Kommunikation
Zweck	Propaganda	Verbreiten von Informationen (Mitteilung, Verlautbarung)	Überzeugen auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnis	Wechselseitiges Verständnis, Austausch, Vorteile beider Seiten
Art der Kommunikation	Einweg; vollständige Wahrheit nicht wesentlich	Einweg; Wahrheit wesentlich	Zweiweg; unausgewogene Wirkungen	Zweiweg; ausgewogene Wirkungen
Kommunikationsmodell	Sender → Empfänger	Sender → Empfänger	Sender ↔ Empfänger (Feedback)	Gruppe ↔ Gruppe
Art der Forschung	Kaum vorhanden; quantitativ (Reichweite)	Kaum vorhanden; Verständlichkeitsstudien	Programmforschung; Evaluierung von Einstellungen	Programmforschung; Evaluierung von Verständnis
Anwendungsfelder	Sport, Theater, Verkaufsförderung	Unternehmen, Behörden, Non-Profit, Verbände	Freie Wirtschaft, Agenturen	Gesellschaftsorientierte Unternehmen, Agenturen
Anteil der das Modell verwendenden Organisationen in Prozent	Ca. 15 %	Ca. 50 %	Ca. 20 %	Ca. 15 %

Abbildung 1: Vier Kommunikationsmodelle nach Grunig/Hunt.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Rother, Anja: Krisenkommunikation in der Automobilindustrie, S. 44. Vgl. hierzu auch: Grunig, James E./Hunt, Todd: Managing Public Relations, S. 22.

Der symmetrische Kommunikationsansatz kann von den eben dargestellten Modellen als der Vorteilhafteste angesehen werden. Er erlaubt nicht nur die reine Weitergabe der Informationen von A nach B, sondern sieht eine dialogische Kommunikationsform zwischen einem Unternehmen und seiner Umwelt vor. Zudem ist es gerade in Krisensituationen wichtig, nicht nur reine Informationen auszutauschen, sondern ebenfalls zu versuchen, den Standpunkt seines Kommunikationspartners zu verstehen. Ein solches gegenseitiges Verständnis ist die Basis für ein Vertrauensverhältnis zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen. Dieses Vertrauensverhältnis ist insbesondere für Bezugsgruppen wichtig, welche dem Unternehmen generell kritisch gegenüberstehen (wie etwa Umweltorganisationen).

Im Jahre 1990 wurde das Modell von Grunig und Hunt aktualisiert. Das vierdimensionale Modell wurde durch das zweidimensionale Modell der handwerklich-technischen Public Relations und der professionellen Public Relations ersetzt. Die handwerklich-technische Public Relations setzt Kommunikationstechniken zum Selbstzweck ein, während die professionelle Public Relations sie für strategische Zwecke eines Unternehmens verwendet.<sup>21</sup>

### **3.1.3 Modell von Ronneberger und Rühl**

Das gesellschaftstheoretische PR-Modell von Ronneberger und Rühl ist eine allgemeingültige PR-Theorie. Sie versteht PR als eine interdisziplinäre Wissenschaft mit Elementen aus der Kommunikationswissenschaft, der Soziologie, der Sozialpsychologie und den Wirtschaftswissenschaften. Dieser makrotheoretische Ansatz begreift PR nicht als auf eine Organisation beschränkt, sondern beschreibt deren Funktion für das gesamte gesellschaftliche System. Ronneberger und Rühl stützen sich an dieser Stelle hauptsächlich auf die soziologischen Ansätze von Jürgen Habermas und Niklas Luhmann.<sup>22</sup> PR ist demnach verantwortlich für die öffentlichen Beziehungen moderner Gesellschaften. Ronneberger und Rühl gehen weiter davon aus, dass die PR nur als Bestandteil einer modernen Gesellschaftsformation existieren kann und verzichten daher auf jegliche Historisierungsversuche.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. Kunczik, Michael: Public Relations, S. 90.

<sup>22</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart 2002, S. 31.

<sup>23</sup> Vgl. Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred: Theorie der Public Relations, S. 19.

Beim Vergleich verschiedener PR-Definitionen fallen insbesondere Unterschiede zwischen amerikanischen und deutschen Autoren auf. Nach amerikanischem PR-Verständnis besitzt die Public Relations überwiegend eine reine Managementfunktion, während deutsche Autoren eher deren gesamtgesellschaftliche Aufgabe herausstellen.<sup>24</sup>

### 3.2 Formen der Public Relations

Gerade in Zeiten, in denen sich Unterschiede bestimmter Unternehmensprodukte durch eine zunehmende Marktverdichtung nicht mehr deutlich anzeigen lassen, kann ein positives Unternehmensimage zu einer aktuellen oder potentiellen Kaufentscheidung beitragen. Allerdings ist das Image eines Unternehmens kein starres Gebilde, sondern unterliegt dynamischen Prozessen und ist damit beeinfluss- und veränderbar.

Aus der Perspektive des Marketings heraus können drei unterschiedliche Formen von Public Relations unterschieden werden:<sup>25</sup>

1. Leistungsbezogene PR: Bestimmte Leistungsmerkmale von Dienstleistungen oder Produkten eines Unternehmens werden kommuniziert.
2. Unternehmensbezogene Formen von PR: Nicht nur einzelne Produkte bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens werden kommuniziert, sondern das Unternehmen als Ganzes. Ziel ist es, eine langfristige Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen aufzubauen.
3. Gesellschaftsbezogene PR: Bei dieser Form der PR, welche auch als Public Affairs bezeichnet werden kann, treten die Leistungen eines Unternehmens in den Hintergrund. Das Unternehmen sieht sich als Teil der Gesellschaft und die Handlungen des Unternehmens werden im gesellschaftspolitischen Zusammenhang dargestellt. Gegenüber der Gesellschaft soll das Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens für seine soziale Umwelt demonstriert werden. Ziel der Public Affairs ist unter anderem die Anerkennung des Unternehmens in der Gesellschaft.

---

<sup>24</sup> Vgl. Rother, Anja: Krisenkommunikation in der Automobilindustrie, S. 20.

<sup>25</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, S. 19/20.

Allerdings können diese PR-Formen nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden. Vielmehr können sich die vorgestellten Formen überschneiden oder ergänzen. Für ein erfolgreiches PR-Management ist es wichtig, die eben genannten PR-Formen nicht getrennt voneinander zu betrachten, sondern als eine Einheit zu verstehen. Sonst kann eine reine leistungsbezogene PR ohne die Anerkennung des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft unter Umständen nur einen geringen Erfolg erzielen.

### **3.3 Wer betreibt Public Relations?**

Public Relations gibt es nicht nur in Wirtschaftsunternehmen. Eine Vielzahl von Akteuren sind in die PR-Arbeit involviert. Diese PR-Akteure können nach Kunczik in vier Typen unterteilt werden:<sup>26</sup>

1. private, gewinnorientierte Systeme (z.B. Unternehmen).
2. private, nicht-gewinnorientierte Systeme (z.B. Verbände, Stiftungen, Organisationen).
3. öffentliche, gewinnorientierte Systeme (z.B. Fluglinien).
4. öffentliche, nicht-gewinnorientierte Systeme (z.B. Regierungen, Staaten, Ministerien, internationale Organisationen).

Allerdings handelt es sich bei der dargestellten Typisierung lediglich um ein grobes Schema, da die Übergänge fließend sein können und z.B. die Personen-PR keine Beachtung findet.

Da es in dieser Arbeit ein Hauptanliegen ist die Public Relations von Unternehmen zu untersuchen, wird auf die Public Relations weiterer PR-Akteure nicht weiter eingegangen.

### **3.4 Public Relations und Werbung**

Innerhalb der deutschen PR-Forschung wurden bereits früh Versuche unternommen, den Begriff der Public Relations von den eher negativ konnotierten Begriffen der Werbung und Propaganda abzugrenzen. Kunczik gibt eine ausführliche Zusammenfassung des Forschungsstandes zu diesem Thema, zieht

---

<sup>26</sup> Vgl. Kunczik, Michael: Public Relations, S. 23.

allerdings den Schluss, dass „alle Versuche, Werbung, Public Relations und Propaganda unterscheiden zu wollen, lediglich semantische Spielereien [seien]“. <sup>27</sup> In der betriebswirtschaftlichen Literatur findet sich allerdings eine deutliche Trennung zwischen Public Relations und Werbung. Innerhalb des Marketing-Mix werden Public Relations und Werbung als getrennte kommunikationspolitische Instrumente betrachtet. <sup>28</sup> Zwar ist die Public Relations Teil des Marketing-Mix, nimmt aber eine deutliche Sonderstellung ein.

Nach Pflaum/Linxweiler lässt sich die Public Relations hinsichtlich der Organisationsstruktur, Zieldefinition, Zielgruppenansprache und Wirkungsdauer von den weiteren kommunikationspolitischen Instrumenten unterscheiden. <sup>29</sup>

**Organisationsstruktur:** Pflaum und Linxweiler gehen hier von dem Idealfall aus, dass die Public Relations im Gegensatz zur Werbung als Stabsstelle der Unternehmensführung angegliedert ist.

**Zieldefinition:** Ziel der Public Relations ist das Erreichen eines Images, welches für das gesamte Unternehmen steht. Dem hingegen ist es Ziel der Werbung bestimmte Produkte, Marken oder weitere Leistungen absatzorientiert zu kommunizieren, um Marktanteile zu erlangen.

**Zielgruppenansprache:** Die Bezugsgruppen der Public Relations können wesentlich breiter gestreut sein als die der Werbung. Letztere zielen überwiegend auf Bezugsgruppen, welche aktuelle oder potentielle Käufer der Unternehmensprodukte oder Dienstleistungen darstellen. Die Bezugsgruppen der Public Relations können deutlich über diese Käuferschicht hinausgehen.

---

<sup>27</sup> Kunczik, Michael: Public Relations, S. 15.

<sup>28</sup> Innerhalb des aus Kommunikationspolitik, Produkt- und Programmpolitik, Preis- und Konditionalpolitik sowie Distributionspolitik bestehenden Marketing-Mix, wird die Public Relations der Kommunikationspolitik zugeordnet. Diese setzt sich aus Public Relations, Werbung, Verkaufsförderung und Persönlichem Verkauf zusammen.

Vgl. hierzu auch: Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (Hgg.): Marketing, Berlin <sup>19</sup>2002, S. 20.

<sup>29</sup> Vgl. Pflaum, Dieter/Linxweiler, Richard: Public Relations der Unternehmung, Landsberg/Lech 1998, S. 21.

Wirkungsdauer: Aufgabe der Public Relations ist eine langfristige und permanente Informations- und Kommunikationspolitik, während die Werbung (und hierbei insbesondere die Produktwerbung) auf einen kurzfristigeren Zeitraum bezogen sein kann.

Eine solche Differenzierung der beiden Begriffe ist durchaus sinnvoll und notwendig. Sie zeigt, dass sich Werbung und Public Relations stark voneinander differenzieren und dass es sich bei dieser Unterscheidung um mehr handelt als eine „semantische Spielerei“.

Gemeinsam ist beiden Einrichtungen, dass sie sich zum Teil derselben Medien bedienen und auf einer gemeinsamen theoretischen Basis aufbauen: Beeinflussung bestimmter Zielgruppen durch Kommunikation. PR-Kampagnen werden oftmals durch Werbeaktionen unterstützt. Da den Teilöffentlichkeiten allerdings bekannt ist, dass es sich bei Werbung um bezahlte, nicht hinterfragte Botschaften handelt, ist der Weg der Informationsweitergabe durch Journalisten für ein Unternehmen deutlich attraktiver. Aufgrund der Tatsache, dass Werbung von den Zielgruppen eines Unternehmens mit einer deutlich erkennbaren Verkaufsabsicht verbunden wird, können Public Relations glaubwürdiger wirken.<sup>30</sup>

Public Relations und Werbung können sich zwar hinsichtlich ihrer konkreten Ziele und Vorgehensweisen unterscheiden, sind aber trotz aller genannten Unterschiede eng aufeinander abzustimmen, da auch Werbung zur Bildung eines Unternehmensimages beitragen kann. Public Relations und Werbung grenzen sich demnach deutlich voneinander ab, ergänzen sich aber auch gegenseitig.

### **3.5 Public Relations als Kommunikationsform eines Unternehmens**

Kommunikation ist für ein Unternehmen lebenswichtig. In der Zeit der Massenmedien geraten Unternehmen zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit. Besonders Krisen eines Unternehmens ziehen das Interesse der Presse auf sich und können so nicht mehr unbemerkt innerhalb des betroffenen Unternehmens abgehandelt werden.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, S. 20.

<sup>31</sup> Vgl. Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication. A casebook approach, Mahwah 2002, S. 3.

Eine allgemeine Akzeptanz des Unternehmens ist besonders für Wirtschaftsunternehmen Voraussetzung für eine weit reichende Absatzsicherung. Wie sehr sich ein negatives Unternehmensimage direkt auf den Absatzmarkt eines Unternehmens auswirken kann, zeigt ein Beispiel der Deutschen Shell AG aus dem Jahre 1995. Der Ölkonzern Royal Dutch/Shell plante die ausgediente Ölplattform Brent Spar zur Entsorgung in der Nordsee zu versenken. Durch den öffentlichen Protest der Umweltorganisation Greenpeace geriet das Unternehmen zunehmend in die Kritik der Öffentlichkeit. Besonders die Shell-Tankstellen in Deutschland waren daraufhin von deutlichen Umsatzeinbußen betroffen. Das Unternehmen lenkte schließlich ein und entsorgte die Ölplattform an Land.<sup>32</sup>

Kommunikation ist so neben menschlicher Arbeitsleistung, Betriebsmitteln und Werkstoffen zu einem weiteren Produktionsfaktor eines Unternehmens geworden.<sup>33</sup>

Ein Unternehmen ist kein isoliert wirkendes Gebilde, sondern Teil der Gesellschaft. Diese besteht wiederum aus einzelnen Personen oder Gruppen, welche „in einer bestimmten Beziehung zum Unternehmen stehen oder stehen könnten“.<sup>34</sup> Solche einzelnen Personen oder Personengruppen werden als Bezugsgruppen eines Unternehmens bezeichnet. Solche Bezugsgruppen lassen sich nochmals in interne und externe Bezugsgruppen differenzieren. Zu den internen Bezugsgruppen gehören z.B. Mitarbeiter, Aufsichtsrat, Unternehmensführung etc.

Externe Bezugsgruppen können Kunden, Journalisten, Interessenverbände, Nachbarn etc. darstellen.<sup>35</sup> Die genauen Bezugsgruppen können allerdings von Unternehmen zu Unternehmen stark variieren.

Um zielgerichtet zu kommunizieren ist es für ein Unternehmen von primärer Bedeutung, dessen genaue Bezugsgruppen zu kennen. Wie die PR-Definition von Grunig und Hunt verdeutlicht, ist es die Aufgabe der Public Relations die Kommunikation zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen zu

---

<sup>32</sup> Eine ausführliche, bewertete Darstellung dieser Krisensituation liefert: Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze der Krisenvorsorge, Neuwied 1999, S. 174-194.

<sup>33</sup> Vgl. Kunczik, Michael: Public Relations, S. 20.

<sup>34</sup> Herbst, Dieter: Public Relations, Berlin 1997, S. 11.

<sup>35</sup> Eine recht anschauliche und übersichtliche Darstellung der einzelnen Bezugsgruppen mit deren entsprechenden Interessen findet sich bei: Ulrich, Peter/Fluri, Edgar: Management, Bern 1995, S. 79.

planen und zu gestalten. Durch Public Relations werden die Ziele, Tätigkeiten und Interessen eines Unternehmens den jeweiligen Bezugsgruppen zugänglich.

Die Vermittlung solcher Informationen kann auf verschiedenen Wegen erfolgen.

- Einweg-Kommunikation vs. Zweiweg-Kommunikation:
  - Eine Einweg-Kommunikation stellt eine rein monologische Kommunikationsform dar. Die Informationen fließen von Sender zum Empfänger, ohne diesem eine direkte Möglichkeit zur Reaktion auf die gegebenen Informationen zu ermöglichen.

Sender → Empfänger

Information

- Bei der Zweiweg-Kommunikation handelt es sich um eine dialogische Kommunikationsform. Hierbei erhält der Empfänger einer Information die Möglichkeit direkt auf diese zu reagieren.

Sender ↔ Empfänger

Information und Feedback

- Mündliche vs. Schriftliche Kommunikation:
 

Ein Unternehmen kann in mündlicher Form (z.B. Interview/Pressekonferenz) oder in schriftlicher Form (z.B. PR-Anzeige/Pressemitteilung) mit seinen Zielgruppen kommunizieren.

- Face-to-face-Kommunikation vs. Kommunikation ohne raum-zeitliche Verbindung:

Ein Unternehmen kann mit seinen Bezugsgruppen kommunizieren, indem es diesen in der Situation einer Kopräsenz gegenübertritt. Dies ist etwa bei einer Pressekonferenz der Fall.

Bei einer Kommunikation ohne raum-zeitliche Verbindung fallen Mitteilungs- und Verstehenshandlungen räumlich und/oder zeitlich auseinander.<sup>36</sup> Dies trifft z.B. auf Mitarbeiterzeitschriften oder Pressemitteilungen zu.

---

<sup>36</sup> Vgl. Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 157.

- Direkte vs. Indirekte Kommunikation:

Durch ein Interview oder eine Pressekonferenz kann ein Unternehmen direkt mit seinen entsprechenden Bezugsgruppen kommunizieren. Die Informationen des Unternehmens gelangen ohne Umwege zum Rezipienten. Mit Hilfe einer PR-Anzeige oder eines Kundenmagazins kann lediglich eine indirekte Kommunikation mit den jeweiligen Bezugsgruppen erfolgen.

Eine weitere Möglichkeit der indirekten Kommunikation bietet die Übernahme von Unternehmenstexten durch Journalisten. Werden etwa Elemente einer Pressemitteilung oder Zitate aus einem Interview in die Berichterstattung eines Journalisten übernommen, kann ein Unternehmen auf diese Art und Weise indirekt mit den jeweiligen Lesern kommunizieren.

Auch diese Kommunikationswege sind nicht eindeutig voneinander abtrennbar. Vielmehr kann es zu Überlagerungen kommen. So handelt es sich bei einer mündlichen Kommunikation oftmals um eine Face-to-face Kommunikation, während schriftliche Kommunikation häufig durch das Fehlen einer räumlich-zeitlichen Verbindung markiert ist.

### 3.5.1 Kommunikationsmodelle

Innerhalb der Fachliteratur besteht keine Einigung dessen, was unter Kommunikation verstanden werden kann.<sup>37</sup>

Es existieren allein in der sprachwissenschaftlichen Literatur zahlreiche Kommunikationsmodelle, die sich vor allem durch den Aspekt ihrer Betrachtungsweise unterscheiden. So lassen sich in der Linguistik im Allgemeinen weit und eng gefasste Definitionen von Kommunikation differenzieren.

Watzlawick geht in seinem sehr breit gefächerten Forschungsansatz davon aus, dass jede Handlung Kommunikation darstellt und es daraus folgend nicht möglich

---

<sup>37</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 17.

ist, nicht zu kommunizieren.<sup>38</sup> Autoren wie z.B. Bußmann beschränken Kommunikation hingegen auf eine „zwischenmenschliche Verständigung mittels sprachlicher und nicht sprachlicher Mittel wie Gestik, Mimik, Stimme u.a.“<sup>39</sup>

Wichtig zur Erarbeitung und zum Verständnis vieler bestehender Kommunikationsmodelle ist die so genannte Lasswell-Formel: „Who says what in which channel to whom with what effect“.<sup>40</sup>

Gerade innerhalb der Krisenkommunikation ist der Effekt, den die kommunizierten Inhalte erzielen von besonderer Bedeutung. Primäres Ziel eines von einer Krise betroffenen Unternehmens sollte sein, seine jeweiligen Bezugsgruppen vom Standpunkt des Unternehmens zu überzeugen. Wirkt ein Unternehmen hinsichtlich seiner Krisenkommunikation unglaubwürdig, kann dies leicht einen umgekehrten Effekt besitzen: Dem Unternehmen wird nicht geglaubt. Dies kann unter Umständen zur Folge haben, dass vorhandene und potenzielle Kunden ein Unternehmen bewusst boykottieren. Erste Voraussetzungen für sinkende Absätze und somit wirtschaftlichen Misserfolg sind geschaffen.

Allerdings ist hinsichtlich der Lasswell-Formel anzumerken, dass sie Kommunikation als linearen und einseitig gerichteten Prozess versteht.<sup>41</sup> Gerade innerhalb der Krisenkommunikation ist es aber erforderlich den erreichten Kommunikationseffekt auch zu analysieren. Für das Verständnis komplexer Kommunikationsprozesse greift diese Formel daher zu kurz.

### 3.5.1.a Kommunikationsmodell von Shannon

Innerhalb der BWL wird vor allem das ursprünglich nachrichtentechnische Sender-Kanal-Empfänger-Modell von Claude E. Shannon rezipiert.<sup>42</sup> Der Prozess der Kommunikation besteht nach Shannon aus insgesamt fünf Bestandteilen:<sup>43</sup>

Eine Nachrichtenquelle (Information Source) wählt aus einem bestehenden Repertoire möglicher Nachrichten eine gewünschte Information aus. Die Größe der Nachrichtenquelle wird nicht näher beschrieben. Es kann sich hierbei um

---

<sup>38</sup> Vgl. Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern <sup>6</sup>1996, S. 51.

<sup>39</sup> Bußmann, Hadumod: Lexikon der Sprachwissenschaft, Stuttgart <sup>2</sup>1990 (=Kröner Taschenausgabe 452), S. 392.

<sup>40</sup> Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hgg.): Das Fischer Lexikon. Publizistik. Massenkommunikation, Frankfurt/Main 1991, S. 100/101.

<sup>41</sup> Vgl. Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hgg.): Das Fischer Lexikon, S. 101.

<sup>42</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 219.

<sup>43</sup> Eine ausführliche Beschreibung dieses Modells findet sich bei: Shannon, Claude E./Weaver, Warren: The mathematical theory of communication, Urbana 1964, S. 6-8.

Lebewesen, Maschinen oder andere organische bzw. anorganische Gegenstände handeln. Die ausgewählte Nachricht kann aus gesprochenen und schriftlichen Wörtern sowie Bildern, Musik etc. bestehen.

1. Die von der Nachrichtenquelle ausgewählte Nachricht wird von einem Sender (transmitter) transformiert, um Signale zu erzeugen, welche für die Übertragung in einem Kanal geeignet sind. Diesen Prozess nennt Shannon Kodierung.
2. Das Medium, durch welches die Signale dem Empfänger übermittelt werden ist der so genannte Kanal (channel). Während einer solchen Signalübertragung besteht die Möglichkeit von Störungen, welche auf die Signale einwirken und diese „verrauschen“ können. Shannon bezeichnet solche, auf das Signal einwirkende Störungen, als noise.
3. Der Empfänger (receiver) empfängt das Signal und muss die in dem Signal enthaltene Nachricht rekonstruieren. Dieser Vorgang wird als Dekodierung bezeichnet.
4. Das dekodierte Signal wird durch den Empfänger an das Nachrichtenziel (Destination) weitergeleitet. Ein solches Nachrichtenziel kann aus einer Person oder einem Gegenstand bestehen.

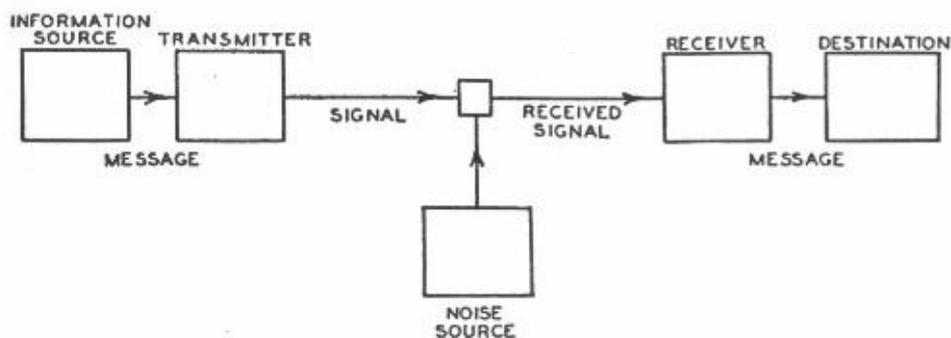


Abbildung 2: Kommunikationsmodell nach Shannon.<sup>44</sup>

Obwohl das von Shannon geschaffene Kommunikationsmodell auf nachrichtentechnischen Forschungen basiert, fand es bereits kurz nach seiner Veröffentlichung eine starke Übernahme von verschiedenen Bereichen der Humanwissenschaften.

<sup>44</sup> Shannon, Claude E./Weaver, Warren: The mathematical theory of communication, S. 7.

Problematisch ist allerdings, dass dieses klassische Modell, von welchem die meisten Kommunikationsmodelle ausgehen, einer weit reichenden und komplexen Unternehmenskommunikation im Sinne der Public Relations nicht mehr gerecht wird. Besonders die Übertragung des auf technischen und mathematischen Elementen beruhenden Modells auf zwischenmenschliche Kommunikationsprozesse ist Bestandteil fortwährender Kritik.<sup>45</sup> So besitzen die beiden Autoren ein spezielles Verständnis des Wortes Information. Innerhalb ihres Kommunikationsmodells muss die gesendete Information zwar einen Ausdruck (signifiant), aber nicht notwendigerweise einen Inhalt (signifié) besitzen.<sup>46</sup> Shannon selbst erklärt: „The semantic aspects of communication are irrelevant to the engineering aspects“.<sup>47</sup> Allerdings formulieren Shannon und Weaver weiter: „But this does not mean that the engineering aspects are necessary irrelevant to the semantic aspects“.<sup>48</sup>

Zusätzlich ist zu bemängeln, dass gerade ein Feedback im Sinne einer Zweiweg-Kommunikation nicht berücksichtigt wird.

Anhand dieses Kommunikationsansatzes ist allerdings leicht nachvollziehbar, dass Kommunikation erst dann erfolgreich ist, wenn der gesendete Informationsinhalt eines Unternehmens die vom Empfänger gewünschte Reaktion erreicht. Wird die gesendete Information vom Sender falsch oder nicht ausreichend kodiert oder treten während der Signalübertragung irreparable Störfelder auf, sind Kommunikationsbarrieren die Folge.

Innerhalb der Public Relations können solche Kommunikationsbarrieren als Folge von unglaubwürdigen oder überzogenen PR-Kampagnen auftreten. Dies kann der Fall sein, wenn ein Unternehmen zu spät auf eine Unternehmenskrise reagiert oder Pressemitteilungen bzw. PR-Anzeigen fragwürdig wirken, indem sie z.B. vom Empfänger nicht als reine Imageanzeige, sondern vielmehr als Werbekampagne verstanden werden.

In den letzten Jahren stieg das Interesse der betriebswirtschaftlichen Forschung an Kommunikationsdefinitionen aus dem Bereich der Linguistik und Kommunikationswissenschaft. Zuvor beschränkte sich die BWL überwiegend auf

---

<sup>45</sup> Vgl. Krallmann, Dieter/Ziemann, Andreas: Grundkurs Kommunikationswissenschaft, München 2001, S. 33.

<sup>46</sup> Shannon und Weaver sprechen an dieser Stelle von meaning.

<sup>47</sup> Shannon, Claude E./Weaver, Warren: The mathematical theory of communication, S. 8.

<sup>48</sup> Ebenda.

betriebspsychologische Forschungsansätze und Theorien. Mittlerweile wird die Wirtschaftslinguistik von der Sprachwissenschaft wie auch der Betriebswirtschaftslehre als selbstständige Teildisziplin wahrgenommen.<sup>49</sup> Grund für das gesteigerte Kommunikationsbewusstsein innerhalb der BWL ist vor allem die Argumentation, eine gelungene Unternehmenskommunikation wirke sich effizienzsteigernd aus.<sup>50</sup>

Linguistische Kommunikationsmodelle, welche speziell für die Kommunikation in Unternehmen entwickelt wurden und somit leicht im betrieblichen Alltag eingesetzt werden können, sind noch weitgehend selten.<sup>51</sup> Modernere Ansätze, welche z.B. auf neueren soziologischen Ansätzen basieren, finden sich ebenfalls geringfügig.<sup>52</sup>

### **3.5.1.b Auslegung des Kommunikationsmodells von Grunig/Hunt nach Töpfer**

Töpfer entwickelt auf Basis des Kommunikationsmodells von Grunig/Hunt und dessen praktischer Auslegung nach Fearn-Banks ein Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation.<sup>53</sup> Für ihn bilden die einzelnen Modelle der beiden Autoren Stufen einer Kommunikationstreppe. Die einzelnen Stufen bauen zwar aufeinander auf, sind aber nicht immer eindeutig voneinander abzugrenzen. Dieses Modell zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass es für die Public Relations allgemein Gültigkeit besitzt und nicht nur auf die Krise beschränkt ist.

---

<sup>49</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 85.

<sup>50</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 86.

<sup>51</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 26.

<sup>52</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 87.

<sup>53</sup> Es ist an dieser Stelle unverständlich, warum Töpfer ausschließlich auf Fearn-Banks und nicht auf Grunig/Hunt verweist.



Abbildung 3: Vier-Stufen-Modell der Krisenkommunikation nach Töpfer.<sup>54</sup>

Die erste Stufe „Bekanntheit steigern“ besitzt die Eigenschaft, vom Unternehmen bestimmte Informationen nicht eindeutig definierten Zielgruppen zugänglich zu machen. Das Besondere an diesem Modell ist, dass die gesendeten Informationen nicht den Anspruch besitzen müssen auf wahren Tatsachen zu beruhen.

Diese Stufe kann allerdings als nicht besonders vorteilhaft bewertet werden. Ein Unternehmen sollte Kenntnis über seine genauen Bezugsgruppen besitzen, um strategisch kommunizieren zu können. Zudem sollten die kommunizierten Botschaften gerade während einer Krisensituation stets der Wahrheit entsprechen. Innerhalb der zweiten Stufe „Presse informieren“ werden bestimmte Informationen in Form von Pressemitteilungen, Pressekonferenzen etc. an Journalisten weitergegeben. Der Hauptunterschied zu Stufe eins besteht darin, dass alle kommunizierten Inhalte der Wahrheit entsprechen müssen.

Die dritte Stufe „Überzeugen“ hat zum Ziel die Öffentlichkeit nicht nur über bestimmte Sachverhalte zu informieren, sondern sie davon zu überzeugen, dass die Informationen des Unternehmens der Wahrheit entsprechen.

Die vierte und letzte Stufe versucht, ein verbessertes gegenseitiges Verstehen zwischen der Öffentlichkeit und dem jeweiligen Unternehmen zu erreichen. Ziel ist eine dialogische Zweiweg-Kommunikation durch welche das Unternehmen

<sup>54</sup> Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 47.

und die Öffentlichkeit sich ihrer gegenseitigen Bedürfnisse und Anforderungen bewusst werden.<sup>55</sup>

Die vierte Stufe dieses Modells stellt den Idealfall einer guten Unternehmenskommunikation dar. Nur durch eine symmetrische Zweiweg-Kommunikation in Dialogform ist ein Feedback möglich. So lassen sich etwa Asymmetrien zwischen den gesendeten Informationen des Unternehmens und den wahrgenommenen Inhalten der Rezipienten feststellen. Zudem besteht für ein Unternehmen die Möglichkeit Kenntnis über Wünsche und Anforderungen der Bezugsgruppen zu erhalten. Im Gegenzug können diese die Vorgehensweisen des Unternehmens verstehen.

Ein Unternehmen ist aber keinesfalls auf eine der vorgestellten Kommunikationsstufen eingeschränkt. Vielmehr kann je nach Bezugsgruppe oder auch Kommunikationssituation zwischen den einzelnen Stufen variiert werden.<sup>56</sup> Ferner ist es ebenfalls Aufgabe der Public Relations, auch solche Meinungen und Erwartungen zu beachten, welche bestimmte Bezugsgruppen an ein Unternehmen stellen sowie ein Feedback getroffener PR-Maßnahmen zu ermitteln. Public Relations ist demnach im Idealfall eine Zweiweg-Kommunikation mit einem Informationsfluss in beide Richtungen. Anders formuliert, bedeutet dies nichts anderes als einen kontinuierlichen Austausch von Informationen zwischen einem Unternehmen und dessen Bezugsgruppen. Ziel sollte es sein, ein Vertrauensverhältnis sowie ein gegenseitiges Verständnis zwischen einem Unternehmen und seinen jeweiligen Bezugsgruppen aufzubauen. Ein solches gegenseitiges Verständnis ist wiederum die Basis für die Legitimation des Unternehmens innerhalb der Gesellschaft.

### **3.5.2 Interne und externe Unternehmenskommunikation**

Grundsätzlich lässt sich die Unternehmenskommunikation in zwei Teilbereiche gliedern: Die interne und die externe Kommunikation. Unter interner Kommunikation wird die Kommunikation eines Unternehmens mit internen Bezugsgruppen, wie etwa den eigenen Mitarbeitern, verstanden. Innerhalb der Literatur werden neben dem Begriff der internen Kommunikation auch die

---

<sup>55</sup> Vgl. hierzu auch Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication, S. 15-17.

<sup>56</sup> Vgl. Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication, S. 17.

Begriffe interne Public Relations, Internal Relations und Mitarbeiterinformation synonym verwendet.<sup>57</sup>

Externe Kommunikation hingegen betrifft alle Bezugsgruppen, die außerhalb des eigenen Unternehmens stehen. Dies können neben den Kunden eines Unternehmens unter anderem auch Nachbarn und Lieferanten sein.

Für die Public Relations ist es von hoher Bedeutung, mit internen und externen Bezugsgruppen eines Unternehmens gleichermaßen zu kommunizieren.

Dies ist ein wichtiger Aspekt, der innerhalb der unternehmerischen Praxis nicht immer beherzigt wird, da der internen PR teilweise nur ein geringer Stellenwert zugeschrieben wird.<sup>58</sup>

Es ist an dieser Stelle unverständlich, warum Unternehmen auf eine intensive Kommunikation mit den eigenen Mitarbeitern verzichten. Mögliche Erklärungen können Sparmaßnahmen ebenso darstellen wie ein generelles Desinteresse den Beschäftigten gegenüber. Dabei sind es gerade die Mitarbeiter eines Unternehmens, die maßgeblichen Anteil am monetären Erfolg eines Unternehmens tragen. Durch eine erhöhte Identifikation eines Mitarbeiters mit seinem Arbeitsplatz kann die Verantwortungsbereitschaft und somit auch die Produktivität gesteigert werden.<sup>59</sup>

Unterschätzt wird ebenfalls die Bedeutung, die die Beschäftigten hinsichtlich der externen Public Relations besitzen. Ein Mitarbeiter kommuniziert auch mit Personen, welche in keiner persönlichen Verbindung mit dem Unternehmen stehen und gibt damit ein möglicherweise negatives Unternehmensbild an die Öffentlichkeit weiter.

Auch die publizistikwissenschaftlichen Forschungsansätze beschäftigten sich zunächst nur mit der Kommunikation eines Unternehmens zu seinen äußeren Bezugsgruppen. Erst modernere Überlegungen ziehen die internen Bezugsgruppen mit in ihre theoretischen Ansätze ein. Basis dieser Überlegungen ist, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens in einer ersten Phase mit Kunden gleichgesetzt werden.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, S. 243.

<sup>58</sup> Vgl. Kunczik, Michael/Heintzel, Alexander/Zipfel, Astrid: Krisen-PR, S. 183.

<sup>59</sup> Vgl. Scior, Werner: Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch, hg. von Günther Haedrich, Günter Barthenheier, Horst Kleinert, Berlin 1982, S. 77-103, hier S. 82.

<sup>60</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 46/47.

### 3.6 Public Relations innerhalb eines Unternehmens

Die Public Relations kann in einem Unternehmen unterschiedliche Stellungen und Prioritäten besitzen. Welches Ansehen die Public Relations in einem bestimmten Unternehmen genießt hängt vom Stellenwert ab, den die Unternehmensführung ihr einräumt.

Dabei ist gerade die Stellung der Public Relations innerhalb eines Unternehmens ausschlaggebend für deren Erfolg. Um mit den Bezugsgruppen eines Unternehmens effektiv zu kommunizieren, ist es von Bedeutung in die Unternehmenspolitik und damit in die Führungsebene eines Unternehmens eingebunden zu sein. Ein Einbezug der PR-Mitarbeiter ist notwendig, da „effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit [nur dann möglich ist], wenn man in die Werkstatt des Denkens und damit in die Unternehmensführung Einlass findet“.<sup>61</sup>

Es ist daher sinnvoll, die PR-Abteilung eines Unternehmens z.B. als Stabsstelle der Unternehmensführung anzusiedeln. Dass noch vor unmittelbarer Zeit eine Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis bestand, zeigt eine unter der Leitung von Kunczik durchgeführte Studie aus dem Zeitraum Oktober 1992 und Januar 1993. Die Leiter der PR-Abteilungen der größten deutschen Unternehmen im umweltsensiblen Bereich wurden schriftlich zu der Stellung der Public Relations in ihrer Unternehmung befragt. Die Auswertungen ergaben, dass die PR-Abteilung in 56% der Fälle als Stabsstelle der Geschäftsführung angesiedelt war. In 16% der Fälle handelte es sich bei der PR-Abteilung um selbständige Abteilungen. Weiterhin ergaben die Resultate, dass der internen Kommunikation lediglich ein geringer Stellenwert zugewiesen wurde.

85% der befragten Unternehmen vertraten eine offensive Kommunikationsstrategie, allerdings wurde eine dialogische Kommunikationsform mit besonders kritischen Teilöffentlichkeiten wie z.B. Umweltorganisationen nicht realisiert. Dabei ist insbesondere die Auseinandersetzung mit dem Unternehmen kritisch gegenüberstehenden Bezugsgruppen wichtig. Gerade diese Institutionen können verstärkt zu einer negativen Imagebildung eines Unternehmens beitragen.

---

<sup>61</sup> Mathias Kleinert, ehemaliger Leiter der Unternehmenskommunikation des Daimler-Benz-Konzerns in: Bräuninger, Friedrich/Hasenbeck, Manfred: Hofnarr und Krisenberater, in: Wirtschaftswoche 43, 1988, S. 45-49, hier S. 47.

Als Grund für eine nachlässigere Handhabung der Public Relations gaben die Unternehmen vor allem Geld- und Zeitmangel an.<sup>62</sup>

Wird die PR-Abteilung von der Unternehmensführung lediglich als „Anhängsel“ der Marketingabteilung betrachtet und eine Kommunikation mit den PR-Mitarbeitern nicht gepflegt, ist dies eine schlechte Voraussetzung, um ein Unternehmen erfolgreich gegenüber der Öffentlichkeit zu repräsentieren.<sup>63</sup>

In der Vergangenheit bestand ein erhebliches Problem darin, dass die Bedeutung der Public Relations für ein Unternehmen erst dann erkannt wurde, wenn Kommunikation zum Problem wurde.<sup>64</sup>

Auch unterschiedliche Wissenschaftsdisziplinen schreiben der Public Relations verschiedene Rollen innerhalb einer Unternehmung zu. So sehen die Wirtschaftswissenschaften die Public Relations als Teil des Marketing-Mix.

Die kommunikationswissenschaftlichen Definitionen von Public Relations hingegen sind meist breiter gefasst und beziehen die Funktion der PR für eine Organisation (Mikroebene) sowie die Gesellschaft (Makroebene) mit ein.<sup>65</sup>

### **3.7 Kritik an Public Relations**

Vor diesem Hintergrund darf allerdings nicht vergessen werden, dass die Public Relations durchaus auch kritisch betrachtet werden muss. Zwar sind die von einer PR-Abteilung herausgegebenen Informationen für die Öffentlichkeit bestimmt, allerdings wird stets im Sinne der Interessen eines Unternehmens kommuniziert. Die jeweiligen Bezugsgruppen sollen mit Hilfe gezielter Kommunikationsmaßnahmen beeinflusst werden: Public Relations kann demnach nicht neutral sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass PR-Mitarbeiter ihr Gehalt oftmals von der Unternehmung beziehen, über die sie informieren.<sup>66</sup> Da zudem kein Unternehmen gegenüber der Öffentlichkeit gerne über eigene Fehler berichtet, werden die PR-Verantwortlichen versuchen, das eigene Unternehmen stets in besonders „gutem Licht“ erscheinen zu lassen. PR-Informationen sind daher immer skeptisch zu

---

<sup>62</sup> Vgl. Kunczik, Michael/Heintzel, Alexander/Zipfel, Astrid: Krisen-PR, S. 180-187.

<sup>63</sup> Vgl. Herbst, Dieter: Public Relations, S. 25.

<sup>64</sup> Vgl. Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben, S. 17.

<sup>65</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, S. 13.

<sup>66</sup> Vgl. Geoffrey Nunberg, Linguist an der Universität Stanford im Interview mit Roberta Fusaro: Reden Sie doch Klartext, in: Harvard Business manager 3, 2003, S. 12-14, hier S. 14.

betrachten, da sie durchaus geschönte oder gar nicht wahrheitsgetreue Botschaften enthalten können. Dies kann insbesondere dann der Fall sein, wenn Journalisten hinsichtlich einer Berichterstattung auf eigene Recherchearbeit verzichten und lediglich auf Informationen der PR-Abteilung eines Unternehmens zurückgreifen. Aus diesem Grund stehen Kritiker der Public Relations skeptisch gegenüber.

## 4 Was ist eine Krise?

Fast tagtäglich erscheinen Berichte über unterschiedliche Krisen in den Medien. Besonders politische und wirtschaftliche Krisen dominieren die Berichterstattung zahlreicher Nachrichtensendungen, Tageszeitungen und Zeitschriften. Seltener ereignen sich ökologische Krisen oder Klimakrisen.

Der Begriff der Krise hat so einen fast alltäglichen Stellenwert erhalten und scheint etwas „ganz normales“ geworden zu sein.

Dabei ist eine Krise keinesfalls ein gesondertes Privileg der Gegenwart. Der Ausdruck *Krisis* leitet sich vom lateinischen *crisis* ab. *Crisis* ist identisch mit dem griechischen *xoiois*<sup>67</sup>, was „ursprünglich ganz allgemein jeglichen Bruch einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung und im engeren Sinne eine Entscheidungssituation, die den Wendepunkt bzw. Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung markiert“.<sup>68</sup> *Xoiois* wiederum entstammt dem Verb *xoivw*. *Xoivw* enthält die Inhalte 'scheiden', 'auswählen', 'beurteilen', 'entscheiden', 'sich messen', 'streiten' und 'kämpfen'.<sup>69</sup>

Eine derartige Inhaltsvielfalt bietet eine große Streuung der Verwendung des Begriffs an. In der griechischen Antike enthielt *crisis* eine klar abgegrenzte Bedeutung im juristischen, medizinischen und theologischen Bereich. Der Begriff stand für harte Alternativen: Recht oder Unrecht; Leben oder Tod; Heil oder Verdammnis.<sup>70</sup> Wahrscheinlich ist, dass der Krisenbegriff zuerst von Ärzten eingeführt und genutzt wurde.<sup>71</sup>

Seit dem 17. Jahrhundert erfolgte eine Ausdehnung des Krisenbegriffes auf die Politik, Psychologie, Ökonomie und Geschichte. Neben dem ursprünglichen Gebrauch innerhalb der Fachsprachen weitete sich die Verwendung des Begriffs Krise auf überwiegend alle gesellschaftlichen Themen aus und wurde somit zum Objekt der Alltagssprache.

Im heutigen, allgemeingültigen Sinne wird eine Krise definiert als „schwierige Lage, Situation, Zeit die den Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung

---

<sup>67</sup> Vgl. Grimm, Jakob/Grimm, Wilhelm (Hgg.): Deutsches Wörterbuch von Jakob und Wilhelm Grimm, Band 5, Leipzig 1873, S. 2332.

<sup>68</sup> Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987, S. 3.

<sup>69</sup> Vgl. Brunner, Otto/Conze, Werner/Koselleck, Reinhart (Hgg.): Geschichtliche Grundbegriffe, Band 1, Stuttgart 1982, S. 617.

<sup>70</sup> Vgl. ebenda.

<sup>71</sup> Vgl. Grimm, Jakob/Grimm, Wilhelm (Hgg.): Deutsches Wörterbuch von Jakob und Wilhelm Grimm, S. 2332.

darstellt“.<sup>72</sup> Es wird ersichtlich, dass sich die antike Begriffsverwendung bis heute weitgehend bewahrt hat. Allerdings erfolgte eine Ausdehnung des Begriffs auf eine Vielzahl von Sachbereichen.

Innerhalb der Wirtschaftswissenschaften beschäftigte sich die Volkswirtschaftslehre relativ früh mit dem Phänomen der Krise.<sup>73</sup> Unter volkswirtschaftlicher Betrachtung wurde der Krisenbegriff allerdings hauptsächlich mit konjunkturellen Veränderungen in Zusammenhang gebracht.

Wie bereits der Begriff der Public Relations nicht einheitlich definiert werden kann, besteht auch innerhalb der Betriebswirtschaftslehre keine Einigung über den Begriff der Unternehmenskrise. Es existieren vielmehr zahlreiche Definitionsansätze dessen, was eine Unternehmenskrise ist.<sup>74</sup> Krystek fasst die wichtigsten Krisen definierenden Begriffselemente wie folgt zusammen:

„Unternehmenskrisen sind ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie ambivalentem Ausgang. Sie sind in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen. Dies geschieht durch die Beeinträchtigung bestimmter Ziele (dominanter Ziele), deren Gefährdung oder gar Nichterreichung gleichbedeutend ist mit einer nachhaltigen Existenzgefährdung oder Existenzvernichtung der Unternehmung als selbstständig und aktiv am Wirtschaftsprozess teilnehmender Einheit mit ihren bis dahin gültigen Zweck- und Zielsetzungen“.<sup>75</sup>

Um zu vermeiden, dass jegliche betriebliche oder auch gesamtwirtschaftliche Entwicklungsunregelmäßigkeiten als Krise definiert werden, hat sich innerhalb der betriebswirtschaftlichen Literatur eine Bedeutungsverengung des Krisenbegriffs durchgesetzt. Eine Krise wird demnach definiert als die konkrete Existenzgefährdung eines Unternehmens. Diese Existenzgefährdung ist an das nicht Erreichen bestimmter und festgelegter Unternehmensziele gebunden.<sup>76</sup>

Die dieser Arbeit zugrunde liegende Krisendefinition beschränkt sich allerdings nicht auf eine Krise als Zustand einer konkreten Existenzgefährdung. Der hier verwendete Krisenbegriff beinhaltet vielmehr auch das Image eines Unternehmens, welches durch unterschiedliche Faktoren Beschädigung findet und sich unter gegebenen Umständen negativ auf den zukünftigen Markterfolg eines

---

<sup>72</sup> Duden. Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 5, Mannheim 31990, S. 2286.

<sup>73</sup> Vgl. Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen, S. 4.

<sup>74</sup> Eine ausführlichere Zusammenfassung verschiedener Definitionen des Begriffs Unternehmenskrise bietet: Rother, Anja: Krisenkommunikation in der Automobilindustrie, S. 26-28.

<sup>75</sup> Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen, S. 6/7.

<sup>76</sup> Vgl. Bergauer, Anja: Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Berlin 2003 (=Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft), S. 4.

Unternehmens auswirken kann. Zwar wird die konkrete Existenzgefährdung eines Unternehmens innerhalb dieser Definition nicht vorausgesetzt, sie kann aber die unmittelbare Folge eines Imageschadens darstellen.

#### 4.1 Arten von Krisen

Innerhalb der Literatur werden mehrere Krisenarten unterschieden. Diese differenzieren sich überwiegend aufgrund der jeweiligen Krisenursachen. Herbst nimmt eine Einteilung in insgesamt vier Krisenarten vor:<sup>77</sup>

- **Wirtschaftskrisen:**  
Unter Wirtschaftskrisen werden Krisen verstanden, welche durch sinkende Gewinne, härteren Wettbewerb, fehlende Innovationen und bedrohliche Konkurrenz (gegebenenfalls aus dem Ausland) verursacht werden. Oft sind Wirtschaftskrisen eng mit Führungskrisen verbunden, da die verantwortlichen Führungskräfte eines Unternehmens Schuld an den oben genannten Kriterien tragen.
- **Störfälle, Unglücke, Unfälle:**  
Bei einer solchen Art der Krise handelt es sich um nicht vorhersehbare Ereignisse innerhalb eines Unternehmens, bei denen häufig Mensch und Umwelt betroffen sind. Beispiele hierfür sind unter anderem Flugzeugabstürze oder auch Reaktorexpllosionen in einem Kernkraftwerk.
- **Produktmissbrauch, Produktsabotage, Produktfehler:**  
Ein Produktmissbrauch liegt nach Herbst dann vor, wenn ein spezifisches Produkt falsch angewendet wird und dies Schaden zur Folge hat. Obwohl ein solcher Schaden auf den unsachgemäßen Gebrauch eines Produktes zurückzuführen ist, können Kritik und Zweifel am Produkt ausgelöst werden, was unter Umständen zu Absatzeinbußen eines Unternehmens führen kann.

---

<sup>77</sup> Vgl. Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für die Unternehmenskommunikation, Neuwied 1999, S. 3.

Eine Produktsabotage besteht, wenn Produkte eines bestimmten Unternehmens absichtlich manipuliert werden. Dies kann durch außen stehende Personen, aber auch eigene Mitarbeiter erfolgen, welche dem Unternehmen bewusst schaden wollen. Hierzu zählen auch Erpressungsversuche gegenüber einem Unternehmen. Solche Produktsabotagen können ebenfalls einen starken Rückgang des Produktabsatzes zur Folge haben, da die Verbraucher mit dem Konsum eines solchen Produktes Gefahr assoziieren.

Die Ursachen für Fehler eines bestimmten Produktes liegen überwiegend innerhalb eines Unternehmens. Werden die Produkte eines Unternehmens während ihres Entstehungsprozesses einer ungenügenden oder falschen Qualitätskontrolle unterzogen, können fehlerhafte Produkte den jeweiligen Kunden erreichen. Beispiele hierfür sind unter anderem Rückrufaktionen der Automobilindustrie.

- **Führungsfehler, Arbeitsbedingungen:**  
Fehler innerhalb der Führungsebene eines Unternehmens können ebenfalls Auslöser für eine Unternehmenskrise sein. Insbesondere Streiks, Entlassungen oder schlechte betriebliche Arbeitsbedingungen stellen ein Krisenpotential dar.

Des Weiteren wird innerhalb der Literatur zwischen Krisenarten unterschieden, welche an das Nichterreichen bestimmter Unternehmensziele gebunden sind. Hierbei wird zwischen einer strategischen Krise, Erfolgskrise und Liquiditätskrise differenziert. Im Folgenden wird diese Krisenklassifizierung näher erläutert.

- **Strategische Krise:**  
Der Auf- und Ausbau von Erfolgspotentialen, welche den Markterfolg eines Unternehmens sichern, ist nicht gegeben.
- **Erfolgskrise:**  
Ein über einen längeren Zeitraum geplanter Mindestgewinn bleibt aus.
- **Liquiditätskrise:**  
Das Unternehmen ist nicht mehr zahlungsfähig bzw. es besteht eine Überschuldung bei Kapitalgesellschaften.

Ein weiterer wichtiger Differenzierungspunkt ist die Einteilung in interne und externe Unternehmenskrisen. Bei einer extern ausgelösten Unternehmenskrise liegen die Krisenursachen außerhalb des Unternehmens und können daher meist nicht durch das Unternehmen beeinflusst werden. Deshalb haben externe Ursachen in der Regel plötzliche und für das Unternehmen überraschende Krisen zur Folge. Zu solchen externen Krisenfaktoren können z.B. Anschläge auf ein Unternehmen zählen.

Interne Krisenursachen hingegen finden ihren Ursprung immer durch innerbetriebliche Faktoren. Nach Krystek sind insbesondere Führungsfehler und eine zu geringe Eigenkapitalausstattung dominierende interne Krisenursachen.<sup>78</sup> Wichtig ist die Erkenntnis, dass externe und interne Eigenschaften einer Krise nicht grundsätzlich getrennt behandelt werden können, da eine Wechselwirkung dieser beiden Größen besteht.<sup>79</sup> So existiert die Möglichkeit, dass externe Krisen durch internes Fehlverhalten unterstützt oder verstärkt werden können. Zudem können externe und interne Krisenursachen gemeinsam auftreten oder sich überlagern.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist nach Krystek die Differenzierung in endgültig beherrschbare, vorübergehend beherrschbare und nicht beherrschbare Unternehmenskrisen.<sup>80</sup>

Wichtig an den zuvor beschriebenen Krisenschematisierungen ist, dass sich einzelne Krisen nicht immer eindeutig zuordnen lassen. Es können Mischformen ebenso auftreten wie Fälle, bei denen eine eindeutige Zuordnung nicht möglich ist.

---

<sup>78</sup> Vgl. Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen, S. 68-70.

<sup>79</sup> Vgl. Apitz, Klaus: Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Wiesbaden 1987, S. 125.

<sup>80</sup> Vgl. Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen, S. 68.

## 4.2 Vorhersehbarkeit von Krisen

Grundsätzlich lassen sich Krisen in vorhersehbare und nicht vorhersehbare Krisen unterscheiden. Bei nicht vorhersehbaren Krisen handelt es sich um Krisen, welche unter Einbezug aller vorhandenen Möglichkeiten nicht vorausgesagt werden können. Zu solchen nicht vorhersehbaren Krisen zählen alle Naturkatastrophen sowie unerwartete Ereignisse wie etwa Flugzeugabstürze und Vergiftungsattentate. Da eine solche Krise ein Unternehmen plötzlich überkommt, wird sie unabwendbar und der Kriseneintritt somit unvermeidlich.

Bei einer vorhersehbaren Krise sind bereits innerhalb der Entwicklungsphase Indikatoren enthalten, welche auf einen zukünftigen Kriseneintritt hinweisen. Werden diese Risikofaktoren nicht rechtzeitig erkannt, ist auch eine eigentlich vorhersehbare Krise nicht abwendbar. Hauptaufgabe ist es daher, solche schleichende Krisenprozesse frühzeitig zu erkennen, um einer akuten Krisensituation gezielt entgegenzuwirken.

Eine solche Krisenklassifizierung nach Absehbarkeit basiert auf den zu einem bestimmten „Zeitpunkt praktikabel gegebenen Möglichkeiten“<sup>81</sup> eine Krise vorhersehen zu können.

Weiterer klassischer Forschungsgegenstand der Unternehmenskrise ist die Abgrenzung von verschiedenen Krisenstadien. Je nach Forschungsansatz werden Zwei-Phasen bis hin zu Sechs-Phasen-Modelle unterschieden.<sup>82</sup> Durchgesetzt hat sich die Einteilung einer Krise in drei „klassische“ Krisenstadien, die nach dem Grad der Wahrnehmung in potentielle, latente und akute Krisen unterteilt werden können.

Innerhalb des ersten Stadiums einer Krise ist es für ein Unternehmen von Bedeutung, sich gedanklich mit der Möglichkeit einer eintretenden Krise zu beschäftigen und somit ein antizipatives Krisenmanagement zu betreiben. Hierunter fällt auch die Vorbereitung eines Kommunikationsplans für einen möglichen Krisenfall.

In der zweiten Phase benötigt ein Unternehmen bereits ein präventives Krisenmanagement, da sich abzeichnende Krisen möglichst frühzeitig erkannt

---

<sup>81</sup> Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 20.

<sup>82</sup> Eine ausführliche Darstellung der verschiedenen Phasen-Modelle liefert: Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen, S. 21-32.

werden sollten. Während der dritten Krisenphase muss ein Unternehmen mit einem reaktiven Krisenmanagement auf die eingetretene Krise reagieren.<sup>83</sup>

### 4.3 Krisenursachen

Um eine Unternehmenskrise besser vorhersehen und auch bewältigen zu können, ist es von größter Wichtigkeit die Ursachen einer solchen Krise zu kennen. Zwar sind die betriebswirtschaftlichen Ansätze der Krisenursachenforschung sehr unterschiedlich, es lassen sich allerdings zwei dominierende Forschungsrichtungen herausstellen.<sup>84</sup> Zu unterscheiden sind eine quantitative sowie eine qualitative Krisenursachenforschung. Die quantitative Krisenursachenforschung stützt sich auf statistisch leicht zu erhebende Daten wie etwa Rechtsform, Unternehmensgröße etc. und stellt diese in direkten Zusammenhang mit dem Scheitern eines Unternehmens. Demgegenüber versucht die qualitative Krisenursachenforschung durch die Auswertung von Umfragen und die Auslegung verschiedener Krisenverläufe allgemeingültige Aussagen über Krisenursachen zu erhalten.<sup>85</sup>

Bricht eine Krise nicht sprichwörtlich über Nacht über ein Unternehmen hinein, sondern stellt die Folge einer längeren Fehlentwicklung dar, ist eine genaue Untersuchung der Krisenursache besonders schwierig.<sup>86</sup> Das Fatale einer solchen schleichenden Krisenentwicklung ist, dass ein bestimmtes Handeln sowie spezifische Marktsituationen überhaupt nicht oder erst zu spät als fehlerhaft erkannt werden. Erst im akuten Krisenfall eines Unternehmens erfolgt eine genaue Untersuchung der „Schuldner“. Oftmals kann eine solche schleichende Krise jedoch aus einer Aneinanderreihung mehrerer Fehler heraus entstehen. Die eindeutige Zuordnung der jeweiligen Krisenursachen kann sich daher kompliziert gestalten.

---

<sup>83</sup> Vgl. Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 15/16.

<sup>84</sup> Vgl. Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen, S. 33.

<sup>85</sup> Vgl. ebenda.

<sup>86</sup> Vgl. Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel: Führen in Krisenzeiten. Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln, Wiesbaden 2004, S. 15.

#### 4.4 Krisenverlauf

Um möglichen, durch eine Krise verursachten Schäden eines Unternehmens gezielt entgegenwirken zu können, ist es wichtig, Kenntnisse über denkbare autonome Verläufe einer Krise zu besitzen. Durch die Beschreibung eines derartigen Krisenverlaufes können Modelle über Eingriffe in solche Verläufe abgeleitet werden, welche ein wichtiges Werkzeug des Krisenmanagements darstellen. Die Beschreibung eines allgemeingültigen Krisenverlaufes, „wie er sich ohne Einfluss und Einwirkung von Maßnahmen der Krisenhandhabung darstellt“,<sup>87</sup> erweist sich allerdings als schwierig. Zum einen, da keine einheitliche Definition über „Beginn und Ende des Krisenprozesses existiert“,<sup>88</sup> zum anderen, indem eine auf alle Krisen halbwegs zutreffende Verlaufsform nicht vorkommt. Vielmehr ist der genaue Verlauf einer Unternehmenskrise von mehreren, voneinander independenten Variablen abhängig.

In Bezug auf die jeweiligen Krisenursachen können sich grundsätzlich zwei mögliche autonome Verlaufsformen unterscheiden:

1. Eine überraschend auftretende Krise („Überraschungskrise“ oder „Über-Nacht-Krise“).<sup>89</sup>
2. Eine sich langsam aufbauende Krise.<sup>90</sup>

Zwischen diesen genannten Extremformen eines Krisenverlaufs lässt sich eine enorme Vielzahl anderer denkbarer Entwicklungsformen einbringen, welche „sich durch Bedrohungsgrad, Entwicklungsgeschwindigkeit und Prozessdauer unterscheiden lassen“.<sup>91</sup> Hinsichtlich der Prozessdauer lassen sich insbesondere kurz andauernde sowie lang andauernde Unternehmenskrisen differenzieren.

Die Ergebnisse dieses Kapitels verdeutlichen, dass die Untersuchung und Dokumentierung verschiedener Krisenverläufe wichtig ist, um einer

---

<sup>87</sup> Löhneysen von, Gisela: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, Göttingen 1982, S. 75.

<sup>88</sup> Ebenda.

<sup>89</sup> Vgl. Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR, S. 8.

<sup>90</sup> Vgl. Schulz, Jürgen: Management von Risiko- und Krisenkommunikation, S. 20.

<sup>91</sup> Löhneysen von, Gisela: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, S. 77.

Krisensituation effektiv entgegenwirken zu können. Jedes Eingreifen in einen autonomen Krisenverlauf bedeutet eine Änderung der Kurvenentwicklung. Getroffene Maßnahmen zur Kriseneindämmung können so im Nachhinein bewertet werden.<sup>92</sup> Mit Hilfe solcher Krisenverläufe ist ebenfalls bestimmbar, ob und vor allem welche Maßnahmen der Krisenkommunikation den Krisenverlauf positiv beeinflussen können.

#### 4.5 Krisenausweitung

Die jeweilige Ausweitung einer Krisensituation kann verschiedene Ausprägungen annehmen. Schulz unterscheidet zwischen drei Krisenausweitungen:<sup>93</sup>

1. Die Krise bleibt auf die betroffene Organisation begrenzt:

Gerät ein Unternehmen in eine Krisensituation, hat dies keinen Einfluss auf weitere Unternehmen. Die Krise bleibt auf das einzelne Unternehmen beschränkt. Ein Beispiel hierfür stellt die Krise um die neue A-Klasse der Daimler-Benz AG dar.<sup>94</sup> Im November 1997 kippte die von der Presse bereits als neues Erfolgsmodell gefeierte A-Klasse bei einem Testmanöver, dem so genannten „Elch-Test“, während der Fahrt um. Zwar war der Imageschaden der Daimler-Benz AG enorm, eine Krise der gesamten Automobilwirtschaft blieb jedoch aus.

2. Die Krise wirkt sich auf das ganze Teilsystem aus, dem die Organisation angehört:

Betrifft eine Krisensituation zunächst lediglich ein einzelnes Unternehmen eines spezifischen Teilsystems, so kann dies genügen um das gesamte Teilsystem in eine Krise zu stürzen. Beispiel hierfür ist eine oftmals wiederkehrende Diskussion über krebserregende Stoffe in Kosmetikprodukten. Werden solche Substanzen in Produkten einer speziellen Firma gefunden, gerät meist die gesamte Kosmetikindustrie in Verruf gesundheitsschädliche Stoffe zu verwenden. Auch als 1961

---

<sup>92</sup> Vgl. Löhneysen von, Gisela: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, S. 86.

<sup>93</sup> Vgl. Schulz, Jürgen: Management von Risiko- und Krisenkommunikation, S. 18.

<sup>94</sup> Im Jahre 1997 gehörte die Daimler-Benz AG noch nicht der heutigen DaimlerChrysler AG an.

öffentlich bekannt wurde, dass die Einnahme des Schlafmittels Contergan bei schwangeren Frauen zur Missbildung des Kindes führt, blieb die Krise nicht auf das Unternehmen beschränkt, sondern löste eine Unsicherheit gegenüber der gesamten Pharmaindustrie aus.<sup>95</sup>

### 3. Die Krise bedroht andere Teilsysteme:

Bei dieser Form der Krisenausweitung geht die Krise nicht wie bisher von einer einzelnen Unternehmung aus, sondern ist auf Naturkatastrophen zurückzuführen.

Eine genaue Untersuchung der jeweiligen Ursachen für die drei genannten Ausbreitungstypen einer Krise gibt Schulz allerdings nicht.

## 4.6 Auswirkung von Krisen

Gelingt es einem Unternehmen nicht, eine Krise erfolgreich abzuwenden, zieht dies in der Regel negative Auswirkungen nach sich. Es spielt an dieser Stelle keine Rolle, ob ein Unternehmen persönliche Schuld an einer Krise trägt oder diese durch externe Faktoren verursacht wird. Schlagen die getätigten Maßnahmen zur erfolgreichen Krisenbewältigung fehl, muss ein Unternehmen in beiden Fällen mit unangenehmen Konsequenzen rechnen. Herbst unterscheidet an dieser Stelle zwischen finanziellen und nicht finanziellen Auswirkungen auf ein Unternehmen:<sup>96</sup>

- **Finanzielle Auswirkungen:**

Unter finanziellen Auswirkungen versteht Herbst das Absinken des Börsenkurses im Falle einer Aktiengesellschaft, eine negative Einstellung von Investoren, sowie Umsatzeinbußen und Gewinnrückgang. Letztere sind auf eine gezielte Weigerung des Verbrauchers zurückzuführen, ein bestimmtes Produkt eines Unternehmens weiterhin zu konsumieren.

---

<sup>95</sup> Vgl. Niethard, Fritz Uwe/Marquart, Ernst: Contergan. Rückblick und Ausblick, in: Contergan. 30 Jahre danach, hg. von Fritz Uwe Niethard/Ernst Marquart/Jürgen Eltze, Stuttgart 1994, S. 1-5, hier S. 1.

<sup>96</sup> Vgl. Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR, S. 16.

Besonders betroffen sind Produkte mit hoher Substituierbarkeit und einem niedrigen Nutzenniveau.

- Nichtfinanzielle Auswirkungen:

Unter nichtfinanziellen Auswirkungen wird der Verlust von Vertrauen und Kompetenz gegenüber den wichtigsten Bezugsgruppen eines Unternehmens verstanden. Dies sind neben Kunden und Investoren auch die Mitarbeiter eines Unternehmens. Ist das Vertrauensverhältnis zwischen einem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen erst einmal gestört, so kann es sich als äußerst schwer erweisen ein solches wiederherzustellen.

Eine solche Gliederung von Krisenauswirkungen ist allerdings nicht unproblematisch. Eher können finanzielle und nichtfinanzielle Krisenkonsequenzen Faktoren eines Ursache–Wirkungsmodells darstellen, welche sich gegenseitig verstärken. So können finanzielle Auswirkungen eine Folge des Vertrauensverlustes gegenüber einem Unternehmen sein. Erst wenn es einem Unternehmen möglich ist, die eigene Glaubwürdigkeit durch gezielte PR-Maßnahmen gegenüber seinen Bezugsgruppen wieder herzustellen, wird es ihm gelingen auch solche finanziellen Auswirkungen zu minimieren. Auf der anderen Seite können finanzielle Krisenauswirkungen dazu führen, dass gerade Bezugsgruppen wie etwa Investoren und Aktionäre ihr Vertrauen in die jeweilige Unternehmung verlieren.

Die Untersuchungen dieses Kapitels zeigen, dass es keinerlei allgemeingültige Kriterien gibt, welche auf jede Unternehmenskrise zutreffen. Vielmehr handelt es sich bei einer Krise um ein komplexes Gebilde, welches aus mehreren differenzierbaren Variablen besteht. Jede Krise verläuft demnach unternehmensspezifisch und individuell. Diese Erkenntnis liefert wichtige Informationen zur Kommunikation innerhalb einer Krisensituation. Da eine idealtypische Unternehmenskrise nicht existiert, kann es ebenfalls keine pauschalisierte Kommunikationsstrategie zum Umgang mit einer Krise geben. Die Kommunikation sollte aufgrund dessen an jede Krisensituation individuell angepasst werden.

Gerade aus diesem Grund sind die Kommunikationstipps vieler PR-Ratgeber mit Vorsicht zu genießen, da diese oftmals eine solche Vielfältigkeit der Krise nicht berücksichtigen.

#### **4.7 Die Krise als Chance**

Neben den bisher vorgestellten Eigenschaften einer Unternehmenskrise als image- und existenzbedrohendes Gebilde werden ihr in der Literatur durchaus auch positive Eigenschaften zugeschrieben. Gemeint ist hiermit der Charakter einer Unternehmenskrise, innovative Änderungen und Konzeptionen herbeizuführen. Innerhalb einer Krisensituation besteht bei der Unternehmensführung eine höhere Tendenz zur Risikobereitschaft als in krisenfreien Phasen. Dies ist ein Beleg dafür, dass gerade während Krisenzuständen oftmals Prozess- und Produktinnovationen stattfinden.<sup>97</sup>

Auch wird in Krisensituationen die Bedeutung von Kommunikation stärker bewusst als im „Normalzustand“ eines Unternehmens. Wurde die Unternehmenskommunikation in der Vergangenheit stark vernachlässigt, kann eine überstandene Krisensituation unter Umständen dazu führen, betrieblichen Kommunikationsprozessen zukünftig einen höheren Stellenwert einzuräumen.

Besonders deutlich wird eine solche Doppeldeutigkeit des Krisenbegriffs bei Betrachtung der chinesischen Sprache. Im Chinesischen besteht das Schriftzeichen für Krise aus den zusammengesetzten Symbolen für Gefahr und Chance.

#### **4.8 Gibt es Krisen-PR?**

Der Begriff der Krisen-PR ist in aller Munde. Zahlreiche Publikationen, insbesondere die Ratgeberliteratur, beschäftigen sich mit diesem Begriff. Krisen-PR wird in diesem Zusammenhang überwiegend synonym zu Krisenkommunikation verwendet.

Dabei ist es fragwürdig, ob es überhaupt legitim ist von einer speziellen Krisen-PR zu sprechen. Innerhalb der PR-Praxis ist der Begriff umstritten, da eine Vielzahl von PR-Managern unterstellt, dass die so genannte „Krisen-PR“

---

<sup>97</sup> Vgl. Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen, S. 82.

denselben Gesetzen wie der alltäglichen Public Relations unterliegt.<sup>98</sup> Public Relations muss daher bereits im „Normalzustand“ eines Unternehmens Bestandteil haben, um eine Kommunikation in Krisensituationen überhaupt zu gewährleisten. Denn greift ein Unternehmen lediglich im Krisenfall auf das Mittel der Kommunikation zurück, ist ein kommunikatives Scheitern wahrscheinlich. Weitaus treffender ist an dieser Stelle die Definition von Fearn-Banks: „Crisis communication is the dialog between the organisation and its publics prior to, during, and after the negative occurrence. The strategies and tactics are designed to minimize damage to the image of the organization“.<sup>99</sup> Besonders wichtig an dieser Auslegung ist, dass sie die Krisenkommunikation nicht nur auf das Stadium der eigentlichen Krise beschränkt. Vielmehr macht sie deutlich, dass eine Beschäftigung mit Kommunikation – und insbesondere mit der Kommunikation in einer Krisensituation – allgegenwärtiger Bestandteil eines Unternehmens sein sollte.

Tatsache ist, dass eine spezifische Krisen-PR als allein stehendes, gesondertes Element der Public Relations nicht existiert. Sinnvoller wäre es an dieser Stelle von Public Relations in Krisensituationen zu sprechen. Denn Krisen-PR ist nichts anderes als Public Relations in einer besonderen Situation, in der sich ein Unternehmen befindet.

Viele PR-Ratgeber geben gezielte Verhaltenstipps für den Umgang mit Krisensituationen. Sie beschreiben dabei allerdings oftmals nicht, dass es sich bei den vorgeschlagenen Anweisungen um alltägliche PR-Maßnahmen handelt. Ein durch eine Krise entstandenes negatives Unternehmensimage lässt sich nicht durch einmalige PR-Aktionen eliminieren. Besitzt ein Unternehmen ein negatives Image, so ist es ein sehr schwerer und langwieriger Prozess, einem solchen negativen Fremdbild wieder positive Assoziationen hinzuzufügen. Es muss daher das Ziel der „alltäglichen“ PR sein, bereits die Entstehung eines negativ geprägten Images zu verhindern.

Erfolgreiche Krisen-PR beginnt nicht erst mit dem Eintritt einer Krise, sondern sollte bereits im „Normalzustand“ eines Unternehmens als präventive Maßnahme einen Bestandteil der Öffentlichkeitsarbeit darstellen.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. Kocks, Klaus: PR-Krisen durch Krisen PR? In: Glanz und Elend der PR. Zur praktischen Philosophie der Öffentlichkeitsarbeit, hg. von Klaus Kocks, Wiesbaden 2001 (=Public Relations Band 1), S. 149-161, hier S. 151.

<sup>99</sup> Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication, S. 2.

<sup>100</sup> Vgl. Kunczik, Michael/Heintzel, Alexander/Zipfel, Astrid: Krisen-PR, S. 16.

In dieser Arbeit werden die Begriffe Krisen-PR bzw. Krisenkommunikation ebenfalls nicht als gesonderte PR-Maßnahme betrachtet. Sie beschreiben die PR-Maßnahmen eines Unternehmens in einer Krisensituation.

## 5 Kommunikationsmöglichkeiten zum Umgang mit einer Krisensituation

Unternehmerische Krisensituationen sind oftmals geprägt durch kommunikative Beeinflussungen.<sup>101</sup> Unterstellungen, Hetzkampagnen, Gegendarstellungen, Dementis und Verniedlichungen sind unter anderem Elemente der Kommunikationsprozesse. Gerade in einem Krisenfall ist die Kommunikation ein bedeutender Faktor um den Krisenverlauf und vor allem eine erfolgreiche Krisenbewältigung zu beeinflussen.

Natürlich gibt es kein Patentrezept dafür, wie sich ein Unternehmen in einem Krisenfall exakt zu verhalten hat, um möglichst keine monetären oder auch nichtmonetären Schäden davon zu tragen. Da jede Unternehmenskrise individuell verläuft, verlangt sie auch eine spezifisch auf sie abgestimmte Kommunikationsstrategie.

Innerhalb der PR-Theorie zeichnet sich allerdings ein einheitlicher und gleichsam wichtiger Lösungsvorschlag ab: Transparenz und Offenheit eines Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit.

In einem akuten Krisenfall kann sich ein Unternehmen entscheiden entweder zu schweigen oder mit seiner Umwelt zu kommunizieren.

Gerade in Gesellschaften, in denen Fehler sanktioniert werden, besteht die Tendenz, keine öffentliche Verantwortung für einen fehlerhaften Sachverhalt zu übernehmen. Stattdessen ist es von Interesse ein persönliches Fehlverhalten abzustreiten, auf Dritte abzuwälzen oder zu vertuschen. Entscheidet sich ein Unternehmen daher für das Schweigen, legt es die Kontrolle der Kommunikation vollständig ab. Gibt ein Unternehmen keine Informationen, so kommunizieren andere. In der Regel sind dies zuallererst Journalisten. Erhalten diese ihre Informationen nicht direkt vom Pressesprecher des betroffenen Unternehmens, werden sie sich diese auf anderem Wege zukommen lassen. Gerade in einem Krisenfall werden Journalisten neben eventuell gegebenen Informationen des betreffenden Unternehmens verstärkt auf weitere Quellen zurückgreifen, um ein möglichst „objektives“ Bild der Situation zu erhalten.<sup>102</sup> Es liegt deutlich auf der Hand, dass ein „schweigendes“ Unternehmen keinen erheblichen Einfluss auf Presseberichte besitzt und solche aufgrund dessen möglicherweise kein positives

---

<sup>101</sup> Vgl. Pflaum, Dieter/Linxweiler, Richard: Public Relations der Unternehmung, S. 198.

<sup>102</sup> Vgl. Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR, S. 110.

Bild des Unternehmens zeichnen. Das Schweigen eines Unternehmens in einer akuten Krisensituation stellt daher die ungünstigste Verhaltensweise dar.

Entscheidet sich das Unternehmen für eine Kommunikation mit der Öffentlichkeit, lassen sich grundsätzlich die Strategien einer defensiven und offensiven Kommunikation unterscheiden.<sup>103</sup>

Unter einer defensiven Kommunikationsstrategie wird eine fragmentarische Informationsweitergabe oder gar das Leugnen eines bestimmten Sachverhalts verstanden. Hierbei handelt es sich durchaus um zwei „Todsünden“ der Krisenkommunikation.

1. Lügen:

Die Wahrscheinlichkeit, dass die Öffentlichkeit zu einem späteren Zeitpunkt die Wahrheit erfährt ist relativ hoch. Tritt dies ein, ist das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Unternehmung auf eine nicht absehbar lange Zeit zerstört. Dies führt nicht nur zu einem massiven Imageverlust, sondern kann schlimmstenfalls den Konkurs eines Unternehmens bedeuten, wenn dessen Produkte als direkte Folge des Imageverlustes bewusst boykottiert werden oder sich Investoren zurückziehen.

2. Die Wahrheit „scheibchenweise“ offen legen:

Die Vorgehensweise die Wahrheit lediglich „scheibchenweise“ zuzugeben führt meist ebenfalls zu einem hohen Verlust an Glaubwürdigkeit. Es kann der Eindruck entstehen, dass die Unternehmung immer nur das öffentlich zugibt, was ohnehin bereits bekannt ist.

Eine offensive Kommunikationsstrategie stellt das genaue Gegenteil einer defensiven Kommunikationsstrategie dar. Ziel einer solchen offensiven Strategie ist, die Öffentlichkeit frühzeitig und wahrheitsgemäß über gegebene Sachverhalte zu informieren und ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und seinen Bezugsgruppen zu etablieren. Das Unternehmen zeigt vollkommene Transparenz und Ehrlichkeit. Wichtig ist, dass Informationen nicht erst unter dem Druck der Öffentlichkeit, sondern aus Eigeninitiative des Unternehmens offen gelegt werden. Reagiert ein Unternehmen erst auf eine Unternehmenskrise,

---

<sup>103</sup> Vgl. Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 45.

nachdem diese bereits ein hohes öffentliches Interesse erreicht hat, kann ihm durchaus eine defensive Hinhaltetaktik unterstellt werden. Eine offene Kommunikationsstrategie hingegen kann zur Produktion eines Vertrauensverhältnisses führen sowie einer möglichen Gerüchtebildung vorbeugen.

Problematisch wird eine offensive Kommunikation allerdings dann, wenn dem Unternehmen selbst nur ungenaue Informationen vorliegen und eine vollständige Aufklärung der Öffentlichkeit aufgrund dessen nicht möglich ist. Ist dies der Fall, sollte ein Unternehmen seine Bereitschaft zur schnellstmöglichen Aufklärung des Sachverhaltes als höchstes Ziel formulieren. Informationen sollten demzufolge mit dem Vorbehalt an die Medien gegeben werden, dass diese Angaben dem derzeitigen Stand der Erkenntnisse entsprechen. Voreilige Aussagen können sonst schnell als „vergebliche Rettungsmaßnahme“ empfunden werden, wenn sie sich im Nachhinein als falsch offenbaren.

Ein weiteres Problem stellen Fragen von Seiten der Medienvertreter dar, welche Betriebsgeheimnisse des Unternehmens betreffen. Selbst in einem Krisenfall kann die Preisgabe solch sensibler Informationen nicht verlangt werden. Allerdings besteht die Gefahr, dass auch ein Schweigen unter Berufung auf die Bewahrung der Betriebsgeheimnisse als „Verschleierung“ ausgelegt werden kann.

Anhand dieser Darlegungen ist ersichtlich, dass ein schweigendes Unternehmen auf jegliche Kontrolle der Kommunikation verzichtet und diese in die Hände anderer legt. Eine solche Strategie kann daher für ein Unternehmen als äußerst unvorteilhaft bewertet werden.

Eine defensive Kommunikationsstrategie ist ebenfalls als sehr ungünstig zu beurteilen. Als optimale Lösung wird an dieser Stelle die Strategie einer offensiven Kommunikation aufgeführt. Wichtig ist allerdings die Erkenntnis, dass die Vorteile einer offensiven Kommunikationsstrategie für alle Krisensituationen gelten. Zwar sind die einzelnen kommunikationspolitischen Elemente von Krise zu Krise abstimmbare, indes sollte sich ein Unternehmen grundsätzlich dafür entscheiden, mit seinen entsprechenden Bezugsgruppen offen zu kommunizieren. Ziel einer jeden Krisenkommunikation ist daher im optimalen Fall eine symmetrische Zweiweg-Kommunikation nach Grunig/Hunt. Das Unternehmen gibt so nicht nur Informationen an die Öffentlichkeit weiter, sondern besitzt ebenfalls die Möglichkeit den „Effekt“ der kommunizierten Inhalte zu überprüfen.

Insbesondere in einer Krisensituation spielt der Effekt der gesendeten Information eine erhebliche Rolle. Defizite zwischen der gesendeten Information und der Auslegung durch den Rezipienten können so festgestellt werden. Zudem ist es möglich, ein Verständnis für die jeweilige Situation des Kommunikationspartners zu entwickeln. Die vierte und somit optimale Stufe des Kommunikationsmodells nach Töpfer wäre an dieser Stelle erreicht.

Neben der Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist die Verständigung mit den eigenen Mitarbeitern ebenfalls von hoher Bedeutung. Werden die Arbeitnehmer lediglich durch die Medien über eine Krise des eigenen Unternehmens informiert, können sie das Vertrauen in ihren Arbeitgeber verlieren. Die Identifikation der Mitarbeiter gegenüber der Unternehmung ist darüber hinaus auch in Gefahr. Selbst nach einer erfolgreichen Lösung der Krise kann dies zu langwierigen Problemen führen.

Um innerhalb einer Krise erfolgreich zu kommunizieren, ist es für ein Unternehmen zudem von großem Belang, ein funktionierendes Kommunikationsnetzwerk mit maßgeblichen Medien und Presseorganen aufzubauen. Ein solches Kommunikationsnetzwerk kann allerdings nicht von einem Tag auf den anderen entwickelt werden, sondern verlangt umfassenden Aufbau und Pflege. Erst dann kann ein solches Netzwerk in einer Krise effizient genutzt werden.

Um einer Krise die Eigendynamik zu nehmen, ist es für ein Unternehmen unverzichtbar die Kontrolle über die Kommunikation zu besitzen. Gerade in einer Krisensituation ist es für die Repräsentanten eines Unternehmens von großer Wichtigkeit innerhalb der Krise kompetent zu kommunizieren. Bestimmte Kommunikationsverhaltensweisen können sogar dazu beitragen, die bereits bestehende Krisensituation nochmals zu verschärfen. Diese Wahrscheinlichkeit besteht insbesondere dann, wenn der kommunikative Umgang eines Unternehmens mit einer Krise selbst zur Krise wird. Ein populäres Beispiel für eine solche Kommunikationspanne stellt die Deutsche Bank AG dar. Sie hatte dem im April 1994 bankrotten Bauunternehmer Jürgen Schneider großzügige Millionenkredite gestellt, ohne eine ausreichende Deckung der Kreditsumme zu überprüfen. Durch den Konkurs des Bauunternehmers entstanden Schulden in Höhe von rund 50 Millionen DM. Auf einer Pressekonferenz anlässlich dieses Themas bezeichnete der damalige Vorstandssprecher der Deutschen Bank AG,

Hilmar Kopper, eine solche Summe von 50 Millionen DM als „Peanuts“<sup>104</sup> und zog damit eine langwierige Kritik der Öffentlichkeit auf sich.<sup>105</sup>

Herbst gibt als ein Basismodell für eine offensive Kommunikationsstrategie an, den so genannten „Dreisprung“ zu kommunizieren.<sup>106</sup>

1. Die eingetretene Krise muss ernst genommen werden. Als vertrauensbildende Maßnahme muss kommuniziert werden, dass der Sachverhalt vorbehaltlos aufgeklärt wird.
2. Problem und Krise müssen durch das Unternehmen zugegeben werden. Weiter muss sich das Unternehmen glaubhaft für mögliche Fehler entschuldigen.
3. Eine Wiedergutmachung ist mit eindeutigen Zusagen zu kommunizieren, welche auch glaubhaft umgesetzt werden müssen.

Anhand dieses Modells wird deutlich, dass auch innerhalb der PR-Kunde Kommunikationsempfehlungen vorhanden sind, welche sich mit den Aussagen der PR-Theorie decken. Dies kann aber auch als ein Indiz dafür gewertet werden, dass die Überlegungen der PR-Theorie in der Praxis Anwendung finden. Auch die Literatur der PR-Kunde kann demnach nützliche Informationen zum kommunikativen Umgang mit einer Krisensituation bieten. Allerdings sind diese Publikationen stets nur mit Vorbehalt zu betrachten.<sup>107</sup>

---

<sup>104</sup> Das Wort Peanuts erreichte eine solche Medienpräsenz, dass es infolge dieses Kommunikationsskandals zum „Unwort des Jahres“ 1994 gewählt wurde.

<sup>105</sup> Vgl. Paschek, Laurin: Sprachliche Strategien in Unternehmenskrisen, S. 68/69.

<sup>106</sup> Vgl. Herbst, Dieter: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 92/93.

<sup>107</sup> Vgl. hierzu Kapitel 4.6 sowie 5.1.

## 5.1 Vom Umgang mit der Krise

Neben den in Kapitel 5 vorgestellten Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb einer Krise existieren in der PR-kundlichen Literatur zahlreiche Modelle und Ratschläge zum weiteren Umgang mit einer Krise.<sup>108</sup> Ziel dieser Ratgeber ist es, PR-Praktikern Lösungsvorschläge zum kommunikativen Umgang mit einer Krise zu geben, was im Extremfall bis hin zu abhakbaren Checklisten führt. Sicherlich sind einige einzelne Lösungsvorschläge innerhalb dieser Ratgeberliteratur für den kommunikativen Umgang mit einer Krise von Bedeutung, allerdings wird oftmals übersehen, dass es sich bei Unternehmenskrisen um komplexe Gebilde handelt, welche nicht anhand einer pauschalisierten Lösungsstrategie abgehandelt werden können. Die auszuwählenden Kommunikationsstrategien sind aufgrund dessen von Krise zu Krise individuell anzupassen. Zusätzlich betrachtet ein Großteil der PR-Kunde lediglich die Unternehmenskrise selbst und geht auf Präventivmaßnahmen und Postkrisenphasen nicht ein. Missachtet wird daher auch, dass es sich bei den vorgeschlagenen Lösungsstrategien um ständig anzuwendende Mittel der Public Relations handelt und nicht etwa um spezielle Instrumente innerhalb einer Krise.

Ausgehend von der Tatsache, dass kein Standardkatalog der Krisenkommunikation existiert, verwendet Rother den auf Basis der Public Relations-Modelle von Grunig/Hunt und Marra beruhenden „best practice-Ansatz“ von Fearn-Banks als Entwurf einer Krisenkommunikationsstrategie. Fearn-Banks geht hierbei von der Annahme aus, dass Unternehmen, die bestimmte Richtlinien beachten, besser auf eine Krise vorbereitet sind und – falls sie doch eintreten sollte – etwaige Schäden einfacher abwenden können als Unternehmen, die dies nicht tun.<sup>109</sup>

- Der Leiter der Public Relations-Abteilung sollte dem Top-Management eines Unternehmens angehören.
- Zwischen einem Unternehmen und dessen Bezugsgruppen sollte eine gute Beziehung hergestellt werden.

---

<sup>108</sup> Eine ausführliche und bewertete Zusammenfassung des Forschungsstandes liefert: Kunczik, Michael/Heintzel, Alexander/Zipfel, Astrid: Krisen-PR.

<sup>109</sup> Vgl. Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication, S. 21.

- Die wichtigsten Bezugsgruppen sollten herausgestellt und nach deren Bedeutung für das Unternehmen bewertet werden.
- Für jede Bezugsgruppe sollte ein durchgehendes PR-Konzept erstellt werden.
- Segmentierung der Bezugsgruppen.
- Das Issue-Management sollte auf dem Modell einer symmetrischen Zweiweg-Kommunikation basieren. Zusätzlich sollte es der PR-Abteilung unterstellt sein.
- Die Organisation bejaht und unterstützt Vorbereitungen des Krisenmanagements.
- Der Entwurf von Krisenszenarien.
- Die Organisation pflegt zu allen Teilöffentlichkeiten eine jederzeit offene und ehrliche Kommunikationspolitik.<sup>110</sup>

Auffällig ist, dass innerhalb dieser Kommunikationsstrategien Elemente enthalten sind, welche sich ebenfalls in der Literatur zur PR-Kunde als Ratschläge finden. Allerdings erhebt Fearn-Banks nicht den Anspruch, einen für alle Krisensituationen zutreffenden Lösungskatalog zu präsentieren, was ihre Ausarbeitungen deutlich von den Pauschalratschlägen der PR-Kunde unterscheidet.

Abschließend ist festzustellen, dass es sich bei den eben geschilderten PR-Strategien keinesfalls um Notfallmaßnahmen zur Bewältigung einer Unternehmenskrise handelt. Vielmehr müssen sie als dauerhaftes Element der Public Relations angesehen werden, um bereits im „Normalzustand“ eines Unternehmens eine erfolgreiche PR-Arbeit zu gewährleisten.

Es ist daher wichtig, durch gezielte Kommunikation ein Vertrauensverhältnis zwischen dem Unternehmen und den betroffenen Bezugsgruppen aufzubauen. Ziel ist somit die Entwicklung einer symmetrischen Zweiweg-Kommunikation.<sup>111</sup> Ein solcher Dialog ermöglicht es, denkbare Asymmetrien zwischen dem Informationsoutput des Unternehmens und der Verarbeitung dieser Informationen in Medienberichten frühzeitig zu erkennen. Gerade in Krisensituationen können

---

<sup>110</sup> Freie Übersetzung nach Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication, S. 19-21.

<sup>111</sup> Vgl. Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication, S. 3.

die von einem Unternehmen kommunizierten Informationen von den Berichterstattungen der Medien stark abweichen.<sup>112</sup> Hier zeigt sich die enorme Bedeutung, die Medien nicht nur mit Berichterstattungen des Unternehmens wie etwa Pressemitteilungen „abzuspeisen“, sondern auch die extern wahrgenommenen Inhalte solcher Informationen durch einen Austausch mit den Medien zu hinterfragen. Mögliche Kommunikationsmittel einer solchen Zweiweg-Kommunikation sind z.B. öffentliche Meetings, Pressekonferenzen, Interviews und Telefonhotlines.

## 5.2 Nutzbare Medien zum Umgang mit der Krise

Können sich auch die Bezugsgruppen der Krisen-PR von denen der alltäglichen PR-Arbeit unterscheiden, so sind die nutzbaren PR-Instrumente grundlegend identisch. Im Falle einer Krise ist es jedoch von besonderer Wichtigkeit, Kommunikationsmedien zu wählen, welche eine dialogische Kommunikationsform zulassen, um die getroffenen PR-Maßnahmen zumindest annähernd bewerten zu können. Im Folgenden sollen mögliche PR-Instrumente zur internen sowie externen Kommunikation dargestellt werden.

Mast unterscheidet drei Arten von Kommunikationswegen, durch welche ein Unternehmen mit seinen Bezugsgruppen kommunizieren kann:<sup>113</sup>

1. Face-to-face-Kommunikation: Face-to-face-Kontakte vollziehen sich zwischen Personen. Die Kommunikationsinhalte können ohne den Umweg über Kommunikationsmedien direkt von Person zu Person übertragen werden.
2. Schriftliche/gedruckte Kommunikation: Unter diese Kategorie der Kommunikation fallen Mitarbeiter- sowie Kundenzeitschriften, PR- und Werbeanzeigen etc.
3. Elektronische Kommunikation: Hierunter zählen alle Medien der elektronischen Datenverarbeitung. Nutzbare Elemente der PR sind unter

---

<sup>112</sup> Vgl. Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 49/50.

<sup>113</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, S. 163.

anderem E-Mails, Internet bzw. Intranetauftritte, Foren, elektronische Newsletter etc.

Die Wahl eines bestimmten Mediums hängt nach Mast von folgenden Faktoren ab.<sup>114</sup>

- Ziele und Anforderungen an das Kommunikationssystem.
- Pragmatische Bewertung der medialen Leistungsfähigkeit.
- Funktionale Leistungsfähigkeiten der Kommunikationswege (Media Richness).
- Situationsspezifische Einflussfaktoren.
- Symbolische Bedeutung des Mediums.

Für den konkreten Krisenfall ist besonders die elektronische Kommunikation von Bedeutung. Innerhalb einer Krisensituation ist es für ein Unternehmen notwendig, möglichst schnell mit seinen entsprechenden Bezugsgruppen zu kommunizieren. An dieser Stelle ist die elektronische Kommunikation der Face-to-Face- und insbesondere der schriftlichen/gedruckten Kommunikation überlegen, da diese eine sehr schnelle Informationsweitergabe auch über räumliche Distanzen hinweg ermöglicht.

### 5.2.1 Medien der internen Kommunikation

Wie bereits beschrieben, ist es von hoher Priorität neben den externen Bezugsgruppen auch die eigenen Mitarbeiter eines Unternehmens im Krisenfall schnell und ausführlich zu informieren. Hierfür stehen einem Unternehmen mehrere Medien zur Auswahl. Im Folgenden werden einige dieser Kommunikationsmittel aufgeführt. Zusätzlich werden sie entsprechend ihrer Krisentauglichkeit bewertet. Innerhalb einer Krise ist es vor allem von Bedeutung, schnell, ausführlich und glaubwürdig zu kommunizieren.

**Eildienst:** Bei einem Eildienst handelt es sich um einen, üblicherweise im DIN A-4 Format publizierten Handzettel, welcher an jeden Mitarbeiter eines

---

<sup>114</sup> Vgl. ebenda.

Unternehmens verteilt wird. Er informiert die Mitarbeiter knapp und aktuell über Ereignisse, Termine und Veranstaltungen, die in Zusammenhang mit einer eingetretenen Krise stehen. Eine solche Kommunikationsform dient lediglich einer ersten Information der Mitarbeiter und sollte umgehend durch den Einsatz weiterer Medien ergänzt werden.

Vorteile	Nachteile
Aktuelle und schnelle Information möglich.	Ausführliche Informationen und Hintergrundberichte nicht möglich.
Direkte Erreichbarkeit eigener Mitarbeiter.	Komplizierte Sachverhalte können nicht ausreichend dargestellt werden.
Finanzielle sowie organisatorische Aufwendungen sehr gering.	Monologische Kommunikationsform.

**Tabelle 1: Eildienst**

**Intranet:** Unter dem Begriff des Intranets wird ein betriebsinternes Informations- und Kommunikationsnetz verstanden. Das Intranet ermöglicht es, die Mitarbeiter aktuell und ausführlich über eine eingetretene Krise und mögliche Krisenentwicklungen zu informieren.

Vorteile	Nachteile
Aktuelle und schnelle Information möglich.	Nicht jeder Arbeitsplatz ist an die elektronischen Informationssysteme angeschlossen (z.B. innerhalb der Produktion).
Informationen sind jederzeit zugänglich.	Eigeninitiative der Mitarbeiter ist Voraussetzung.
Ausführliche Informationen und Hintergrundberichte möglich.	Finanzielle sowie organisatorische Aufwendungen erhöht.
Dialogische Kommunikation möglich (z.B. Newsgroups, Forum, Chat, Videokonferenz).	

**Tabelle 2: Intranet**

**Mitarbeiterzeitschrift:** Mit Hilfe einer Mitarbeiterzeitschrift kann ein Unternehmen seine Mitarbeiter über die verschiedensten Themen informieren. Diese können von organisatorischen Änderungen im Betrieb bis hin zu Produktinformationen oder Artikel über Veranstaltungen reichen. Hinsichtlich der Kommunikation innerhalb einer Krise eignet sich das Medium der

Mitarbeiterzeitschrift überwiegend für vertiefende, ausführliche Hintergrundinformationen.

Vorteile	Nachteile
Ausführliche Hintergrundberichte möglich.	Nicht aktuell.
Informationen sind jederzeit allen Mitarbeitern zugänglich.	Eigeninitiative der Mitarbeiter ist Voraussetzung.
Komplexe Sachverhalte können dargestellt werden.	Finanzielle sowie organisatorische Aufwendungen hoch.
	Eingeschränkte dialogische Kommunikationsform (Leserbriefe etc.).
	Bei Unternehmen mit weltweiten Niederlassungen ist eine Mitarbeiterzeitschrift womöglich nur in der Sprache des Hauptfirmensitzes zugänglich.

**Tabelle 3: Mitarbeiterzeitschrift**

**E-Mail:** Mit Hilfe einer Electronic Mail können Nachrichten oder Dateien an Accounts anderer Benutzer verschickt werden. Durch die Zusendung einer E-Mail ist es der Unternehmensführung möglich, die eigenen Mitarbeiter äußerst schnell über eine Krisensituation und geplante Maßnahmen zum Umgang mit der Krise zu informieren.

Vorteile	Nachteile
Aktuelle und schnelle Information möglich.	Nicht jeder Arbeitsplatz ist an die elektronischen Informationssysteme angeschlossen (z.B. innerhalb der Produktion).
Direkte Erreichbarkeit eigener Mitarbeiter.	Ausführliche Hintergrundinformationen sind lediglich ansatzweise möglich.
Finanzielle sowie organisatorische Aufwendungen sehr gering.	Komplizierte Sachverhalte können nicht ausreichend dargestellt werden.
Dialogische Kommunikationsform (Beantwortung möglich).	

**Tabelle 4: E-Mail**

### 5.2.2 Medien der externen Kommunikation

**Kundenzeitschrift:** Durch das Mittel der Kundenzeitschrift kann einem bestimmten Kreis von aktuellen oder auch potenziellen Kunden Informationen über das Unternehmen zugänglich gemacht werden. Der Aufbau und Inhalt einer jeden Kundenzeitschrift variiert jedoch von Unternehmen zu Unternehmen. Im Hinblick auf eine Unternehmenskrise eignet sich die Mitarbeiterzeitschrift hauptsächlich für detaillierte und ergänzende Hintergrundberichte.

Vorteile	Nachteile
Ausführliche Informationen und Hintergrundberichte möglich.	Nicht aktuell.
Komplexe Sachverhalte können dargestellt werden.	Informationen sind nur für eine bestimmte Zielgruppenauswahl zugänglich.
	Finanzielle sowie organisatorische Aufwendungen hoch.
	Eingeschränkte dialogische Kommunikationsform (Leserbriefe etc.).

**Tabelle 5: Kundenzeitschrift**

**Internet:** Die Homepage eines Unternehmens kann dem Nutzer jegliche Art von Informationen präsentieren. In einem akuten Krisenfall ermöglicht das Internet eine besonders schnelle Verbreitung relevanter Mitteilungen.

Vorteile	Nachteile
Aktuelle und schnelle Information möglich.	Nicht jedes Mitglied einer Bezugsgruppe besitzt Zugang zum Internet.
Informationen sind jederzeit zugänglich.	Eigeninitiative der Zielgruppen ist Voraussetzung.
Finanzielle sowie organisatorische Aufwendungen gering.	
Ältere Informationen durch Archive leicht greifbar.	
Dialogische Kommunikation möglich (z. B. Newsgroups, Forum, Chat, Videokonferenz).	

**Tabelle 6: Internet**

**PR-Anzeigen:** Ziel einer PR-Anzeige ist es in erster Linie, das Image eines Unternehmens zu präsentieren. Da das Image eines Unternehmens allerdings gerade in einer Krisensituation beschädigt sein kann, ist bei der Verwendung solcher PR-Anzeigen besondere Vorsicht geboten.

Vorteile	Nachteile
PR-Anzeigen können bezugsgruppenspezifisch abgestimmt werden (durch die Auswahl eines speziellen Werbeträgers).	Ausführliche Hintergrundberichte sind nicht möglich.
Erreichen eines breiten Publikums.	Monologische Kommunikationsform.
Aktuell.	Kostenintensiv.
	Komplizierte Sachverhalte können lediglich ansatzweise dargestellt werden.

**Tabelle 7: PR-Anzeigen**

**Pressemitteilungen:** Bei einer Pressemitteilung handelt es sich um eine schriftliche Kommunikationsform, durch welche ein Unternehmen bestimmte Informationen bekannt gibt. In der Regel sind solche Pressemitteilungen als Informationsgrundlage für Journalisten bestimmt.

Vorteile	Nachteile
Ausführliche Hintergrundinformationen möglich.	Monologische Kommunikationsform.
Aktuell.	Es besteht keine Garantie, dass Journalisten auf Informationen der Pressemitteilung zurückgreifen.
Werden Inhalte der Pressemitteilungen von Journalisten übernommen, können diese einer hohen Anzahl von Rezipienten zugänglich gemacht werden.	

**Tabelle 8: Pressemitteilungen**

An dieser Stelle muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass sich die Mittel der internen und externen Kommunikation nicht immer eindeutig voneinander abgrenzen lassen. So kann die Kommunikationsform einer E-Mail durchaus auch für die Verständigung mit externen Bezugsgruppen verwendet werden.

### 5.3 Sprache innerhalb der Pressemitteilung

Die Sprache ist das wichtigste Element beim Verfassen einer Pressemitteilung. Speziell in einer Krisensituation ist es für ein Unternehmen wichtig sich sprachlich geschickt gegenüber seinen Bezugsgruppen zu äußern, um die eigene Sicht der Umstände unmissverständlich zu kommunizieren. Kocks spricht an dieser Stelle von einem so genannten „Rumpelstilzchen-Effekt“.<sup>115</sup> Hierunter versteht er die verzweifelte Suche, während einer Krisensituation die Probleme durch richtige Wortwahl zu eliminieren. Sprache und Stil sind Mittel, um die Ergriffenheit des betroffenen Unternehmens zu kommunizieren; insbesondere dann, wenn es sich um Krisen mit Todesfällen handelt.

Gerade in Pressemitteilungen müssen Selbstdarstellungen sensibel kommuniziert werden. An dieser Stelle kann durchaus von einem kommunikativen Konflikt gesprochen werden. Zum einen muss ein Unternehmen versuchen, sich möglichst positiv zu präsentieren, zum anderen wird kommuniziertes Selbstlob sozial tabuisiert.<sup>116</sup> Um das Selbstbild eines Unternehmens ohne die Gefahr des Eigenlobes zu kommunizieren, müssen besondere sprachliche Strategien gewählt werden. Eine Möglichkeit hierzu stellt etwa die Verwendung von Zitaten dar.

Empfinden die Rezipienten einer Pressemitteilung, dass das dargestellte Selbstbild eines Unternehmens nicht mit dem „gelebten Ich“ des Unternehmens übereinstimmt, kann die betreffende Unternehmung als eine Institution wahrgenommen werden, die bewusst lügt, manipuliert oder täuscht. Kommuniziert ein Unternehmen bereits im „Normalfall“ ein nicht der unternehmerischen Realität entsprechendes Selbstbild, wird ein Rezipient möglicherweise besonders in Unternehmenskrisen davon ausgehen, dass die Berichterstattungen nicht der Wahrheit entsprechen. Denn wenn ein Unternehmen bereits im kommunikativen Alltag täuscht, kann leicht die Vermutung nahe gelegt werden, dass gerade in Krisen gelogen wird.

---

<sup>115</sup> Vgl. Kocks, Klaus: PR-Krisen durch Krisen PR, S. 154.

<sup>116</sup> Vgl. Biere, Bernd Ulrich: Strategien der Selbstdarstellung, in: Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, hg. von Theo Bungarten, Tostedt 1994 (=Beiträge zur Wirtschaftskommunikation Band 10), S. 9-26, hier S. 10.

Von linguistischem Interesse sind folglich die Konversationsmaximen sowie die Sprechakttheorie.<sup>117</sup> Gerade die vier Konversationsmaximen der Quantität, Qualität, Relation und Modalität nach Grice sind zum Verfassen von Pressemitteilungen wichtig. Zwar besitzen diese Maximen besonders in Krisensituationen einen hohen Stellenwert, sie sollten aber bereits im „Normalzustand“ eines Unternehmens eine würdige Beachtung finden.<sup>118</sup>

Maxime der Quantität: Sag so viel wie nötig, und sage nicht zu viel. Innerhalb der Krisenkommunikation ist diese Maxime nur begrenzt zutreffend. Die Informationsweitergabe sollte nicht auf das nötigste beschränkt, sondern vollständig sein, da selbst verschwiegene Kleinigkeiten als Verschleierung bewertet werden können.

Maxime der Qualität: Sag nichts, was Du nicht für wahr hältst, oder dann signalisiere, welchen Grad der Wahrscheinlichkeit das Gesagte hat. Die Maxime der Qualität besitzt innerhalb einer Krise oberste Priorität, da sie die Grundlage einer offensiven Kommunikationsstrategie darstellt.

Maxime der Relation: Sei relevant.

Maxime der Modalität: Sag Deine Sache in angemessener Art und Weise und so klar wie nötig. Die Sprache innerhalb einer Pressemitteilung sollte deren Inhalt angepasst werden. Handelt es sich z.B. um ein sensibles Thema, muss auch die Sprache dementsprechend gewählt werden. Des Weiteren ist es in Krisensituationen wichtig, die Darstellungen der Unternehmung möglichst klar und leicht verständlich zu formulieren.

Hinsichtlich der Sprechakttheorie nach John R. Searle ist hauptsächlich die Perlokution von Bedeutung.<sup>119</sup> Wird beim Leser einer Pressemitteilung die beabsichtigte Wirkung erreicht, war die Pressemitteilung erfolgreich, da die

---

<sup>117</sup> Vgl. Hassinen, Tiia/Wenner, Marion: Zur Selbstdarstellung in Werk- und Kundenzeitschriften, in: Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, hg. von Theo Bungarten, Tostedt 1994 (=Beiträge zur Wirtschaftskommunikation Band 10), S. 27-48, hier S. 35.

<sup>118</sup> Vgl. Grice, Paul: Studies in the way of words, Cambridge 1991, S. 26/27.

<sup>119</sup> Vgl. Searle, John R.: Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay, Frankfurt/Main 1977, S. 42.

angesprochenen Personen beeinflusst werden konnten. Im Falle einer Unternehmenskrise wäre dies der Fall, wenn es dem Unternehmen gelingt, den jeweiligen Leser vom Standpunkt des Unternehmens zu überzeugen.

Innerhalb einer Pressemitteilung stehen dem Unternehmen zudem keine visuellen Möglichkeiten in Form von Bildern zur Verfügung. Die kommunizierten Inhalte müssen somit ausschließlich auf der sprachlichen Ebene vermittelt werden. Gerade komplexe Sachverhalte können nicht in wenigen Sätzen verdeutlicht werden, sondern verlangen nach einem längeren Text. Pressemitteilungen sind daher textdominant. Herbst gibt mehrere, durchaus sehr nützliche Ratschläge zur sprachlichen Darstellung in einer Pressemitteilung:<sup>120</sup>

- Logische und klare Gliederung.
- Kurze und einfache Sätze.
- Verständliche Wortwahl, kein „Fachchinesisch“.
- Korrekte Orthografie, Interpunktion und Grammatikverwendung.
- Aktiver Sprachstil.
- Vermeidung von Substantiven und gestelzten oder literarischen Formulierungen. Verwendung von Verben.<sup>121</sup>
- Keine beschönigende Selbstdarstellung (etwa durch Adjektive oder Superlative).
- Keine Kommentare und Glossen.
- Keine übertriebene Anzahl von Produkt- oder Namensnennungen. Erfolgt eine Namensnennung, wird der Name mit Vor- und Zuname aufgeführt.

---

<sup>120</sup> Vgl. Herbst, Dieter: Public Relations, S. 73/74.

<sup>121</sup> Vgl. auch Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, S. 277.

#### 5.4 Presseberichterstattung über unternehmerische Krisensituationen

„Bad news are good news“.<sup>122</sup> Insbesondere Krisen eines Unternehmens bieten für Journalisten brisanten Informationsstoff.

Standen sich Journalisten und PR-Vertreter eines Unternehmens einst sehr kritisch gegenüber, so haben sich Journalismus und Unternehmenskommunikation in den letzten Jahren und Jahrzehnten zunehmend angenähert. Vielmehr entwickelte sich eine Partnerschaft, welche auf beiderseitigem Nutzen beruht. Für Journalisten besteht insbesondere bei knappen Zeitvorgaben die Möglichkeit auf Informationen vom Pressesprecher eines Unternehmens zurück zu greifen. Für ein Unternehmen hingegen bietet sich die Chance über die Medien ein breites Publikum anzusprechen. Journalistische Berichterstattungen über ein Unternehmen sind zum einen kostengünstig, zum anderen sehr glaubwürdig. In der Regel spricht die Öffentlichkeit journalistischen Berichterstattungen eine höhere Glaubwürdigkeit zu, als z.B. dem Pressesprecher eines Unternehmens.<sup>123</sup>

Ein weiteres Argument für eine Informationsweitergabe durch Journalisten stellt die leichte Zugänglichkeit der Informationen dar. Üblicherweise wird ein Leser einen Zeitungsartikel vorziehen und nicht nach dem Pressebericht eines Unternehmens suchen. Für ein Unternehmen ist es daher wichtig, auch die Bezugsgruppe der Journalisten hinsichtlich der PR-Arbeit nicht zu vernachlässigen.

---

<sup>122</sup> Schulz, Jürgen: Management von Risiko- und Krisenkommunikation, S. 41.

<sup>123</sup> Vgl. Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation, S. 326-328.

## 5.5 Exkurs: Praxisbeispiel für erfolgreiche Krisenkommunikation

Neben den bisher erläuterten theoretischen Modellen zur Krisenkommunikation soll nun ein besonders erfolgreiches Beispiel aus der Unternehmenspraxis angeführt werden. Auffällig ist, dass trotz der Zunahme von PR- und Krisenratgebern nur wenige Erfolgsbeispiele für eine gute und vorbildhafte Krisenkommunikation vorhanden sind. Die Gründe hierfür sind zum einen vielschichtig, zum anderen von Unternehmen zu Unternehmen verschieden. Als eine Hauptursache kann aber sicherlich auch eine mangelnde Beschäftigung mit der Thematik der Unternehmenskommunikation angesehen werden.

Innerhalb der Literatur zeichnet sich unter anderem das Beispiel des amerikanischen Pharmaunternehmens Johnson&Johnson durch eine besonders erfolgreiche Krisenkommunikation aus.

Im September 1982 starben im Großraum Chicago/USA sieben Menschen nach der Einnahme des von Johnson&Johnson hergestellten Schmerzmittels Tylenol Extra-Stark. Todesursache war in allen Fällen Zyanid, welches sich in den Tablettenkapseln befand.<sup>124</sup> Der ursprüngliche Kapselinhalt war hierbei durch eine tödliche Dosis Zyanidpulver ersetzt worden.

Obwohl festgestellt werden konnte, dass die Vergiftungen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit von einem außen stehenden Täter herbeigeführt wurden, erlitt Johnson&Johnson einen extremen Imageverlust, da eines der Hauptprodukte des Unternehmens nun mit Gift in Verbindung gebracht wurde.<sup>125</sup> Verstärkt wurde dieser Effekt durch das hohe Interesse der amerikanischen Medien.

Obwohl das Unternehmen keinen speziellen Plan für die Kommunikation in Krisensituationen besaß, reagierte es vorbildlich. Besonders der Medienarbeit wurde eine hohe Priorität zugestanden, was sich im Nachhinein als „ein Hauptmerkmal der Krisenbewältigung“<sup>126</sup> erwies. Im Folgenden sollen die getroffenen PR-Maßnahmen hinsichtlich der Kriseneindämmung detailliert beschrieben werden:

---

<sup>124</sup> Bei Zyanid handelt es sich um Salze der Blausäure. Bereits wenige Milligramm dieser Substanz können beim Menschen zum Tod durch Atemlähmung führen.

<sup>125</sup> Vgl. Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 123.

Eine weitere Zusammenfassung dieser Krisensituation liefert: Fearn-Banks, Kathreen: Crisis Communication, S. 86-96.

<sup>126</sup> Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 123.

Als erste Reaktion zeigte das Unternehmen vollkommene Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit und den eigenen Mitarbeitern. So bekundete Johnson&Johnson sofort nach Bekanntwerden des Skandals öffentlich seine Anteilnahme und Betroffenheit gegenüber den Angehörigen und setzte alle Werbespots aus. Weitergehend wurden alle sich noch im Handel befindende Tylenol-Produkte zurückgerufen und bereits verkaufte Präparate schnellstmöglich umgetauscht.

Sofort nach Eintritt der Krise fand eine Konferenz der obersten Führungskräfte statt. Es folgte die Zusammenstellung eines siebenköpfigen Krisenteams, das sich täglich über mögliche Neuentwicklungen oder Maßnahmen beriet. Der Chairman des Unternehmens, J.E. Burke, wurde zum alleinigen Sprecher bestimmt und repräsentierte so die Einheit und Geschlossenheit des Unternehmens. Zum anderen wurde möglichen widersprüchlichen Aussagen mehrerer Pressesprecher vorgebeugt.

Insgesamt ermittelte das Krisenteam nach Töpfer vier so genannte „Schlüsselempfänger“ der Krisenkommunikation:<sup>127</sup>

- Verbraucher.
- Der gesamte medizinische Bereich.
- Mitarbeiter und andere interne Gruppen.
- Food and Drug Administration (FDA).

Jede dieser Gruppen wurde von Beginn an über alle Entwicklungen hinsichtlich des Vergiftungsskandals informiert. Die Verbreitung der Informationen erfolgte durch den jeweiligen Zielgruppen angepasste Medien. So erhielten Krankenhäuser, Ärzte und Apotheken über 500.000 Telegramme, in denen Johnson&Johnson seine Situation darstellte.

Den Mitarbeitern sowie auch Pensionären des Unternehmens wurde zudem für deren Loyalität gegenüber Johnson&Johnson gedankt. Auf weiteren Arbeitnehmerversammlungen sollten insbesondere mögliche Zukunftsängste der Belegschaft beseitigt werden.

Lediglich eine nicht sorgfältig genug geprüfte Pressemitteilung kann als einzige Fehlentscheidung innerhalb der Krisenkommunikation gewertet werden. Das Unternehmen gab wenige Tage nach den Todesfällen bekannt, dass Zyanid in den

---

<sup>127</sup> Vgl. Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 124.

Produktionsstätten nicht verwendet wird. Dies erwies sich einige Tage später allerdings als fehlerhaft, da ein geringer Bestand an Zyanid für Testzwecke eingesetzt wurde. Obwohl es sich als unmöglich herausstellte, dass diese Zyanidvorräte für die Vergiftungen verantwortlich waren, reagierte Johnson&Johnson umgehend. Um dem Verdacht einer gezielten Vertuschung zu entgehen und den berichterstattenden Medien „den Wind aus den Segeln zu nehmen“, unterrichtete das Unternehmen umgehend die Presse über diese Fehlinformation. Durch die damit gezeigte Offenheit und Ehrlichkeit schenkte die weitgehende Mehrheit der Öffentlichkeit der Aussage Glauben.<sup>128</sup>

Die gezielte Wiedereinführung des Medikaments wurde ebenfalls von gut angepassten PR-Maßnahmen begleitet.

Im Folgenden werden die getroffenen PR-Maßnahmen zur Kriseneindämmung nochmals stichpunktartig dargestellt:

- Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit und den eigenen Mitarbeitern.
  - Offene und ehrliche Kommunikation.
- Genaue und stets aktualisierte Stellungnahmen des Unternehmens.
- Führungsebene wird miteinbezogen.
- Bestimmung eines einzelnen Pressesprechers.
- Bestimmung einzelner „Schlüsselempfänger“.
- Kommunikationsinstrumente werden den jeweiligen Bezugsgruppen angepasst.

Erkennbar ist, dass sich Elemente dieser beschriebenen Methoden der Kommunikation mit Inhalten der im theoretischen Teil erarbeiteten Kommunikationsmöglichkeiten decken. Es wird somit deutlich, dass es dem Unternehmen durch die Beachtung einiger spezieller Merkmale möglich war, eine glaubhafte und angemessene Kommunikation zu gestalten. Zudem bestätigt dieses Praxisbeispiel die Vorteile einer offensiven Kommunikationsstrategie.

---

<sup>128</sup> Vgl. Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen, S. 125.

## 6 Korpus und Methode

Im folgenden empirischen Teil dieser Arbeit werden zwei unterschiedliche Pressemitteilungen des Unternehmens DaimlerChrysler AG<sup>129</sup> unter linguistischen Gesichtspunkten untersucht und abschließend unter Berücksichtigung der im theoretischen Teil dieser Arbeit gewonnenen Ergebnisse verglichen. Die Auswahl fiel auf den Automobilkonzern DaimlerChrysler, da das Unternehmen im Frühjahr des Jahres 2005 häufig durch negative Berichterstattungen innerhalb der Medien in Erscheinung tritt. DaimlerChrysler verzeichnete Gewinneinbrüche, Pannen und Rekordverluste bei dem Tochterunternehmen smart. Zwar sind auch andere Automobilhersteller wie etwa General Motors<sup>130</sup> oder BMW innerhalb der Vergangenheit bereits von Krisen betroffen gewesen, aber nur wenige andere Marken leben so sehr von ihrem Image als Hersteller hochqualitativer Luxusautomobile wie die Chrysler-Marke Mercedes-Benz.

Bei den ausgewählten Pressemitteilungen handelt es sich zum einen um eine Erklärung zu einem Testfahrerunfall in Schweden, zum anderen um ein Statement zu einer weltweiten Rückrufaktion von DaimlerChrysler-Automobilen. Diesen Pressemitteilungen liegen unterschiedliche Krisensituationen mit verschiedenen Krisenursachen zu Grunde. Es ist daher von Interesse festzustellen, ob das Unternehmen durch das Medium der Pressemitteilung mit einem wiederkehrenden gleichen Muster auf alle Krisen reagiert, oder ob anhand der verschiedenartigen Krisentypen ebenfalls Unterschiede innerhalb der Krisenkommunikation erkennbar sind. Zudem handelt es sich bei DaimlerChrysler und insbesondere seiner Luxusmarke Mercedes-Benz um ein Unternehmen, was bereits zu früheren Zeitpunkten durch ähnliche Krisenfälle auf sich aufmerksam machte.<sup>131</sup>

---

<sup>129</sup> Dem Konzern der DaimlerChrysler AG gehören die Personenwagen-Marken Mercedes-Benz, Maybach, Chrysler, Jeep®, Dodge und smart an. Die Marken Mercedes-Benz, smart und Maybach werden zusätzlich unter der Bezeichnung Mercedes Car Group zusammengefasst.

<sup>130</sup> Bei der General Motors Corporation handelt es sich um den größten Automobilhersteller weltweit. Zu ihm gehören unter anderem die Marken Saab, Opel/Vauxhall und Cadillac.

<sup>131</sup> Vertiefende Informationen zur Auswahl von Untersuchungsobjekten und deren anschließende Aufbereitung und Analyse bietet: Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, München 2005.

## 6.1 Untersuchungsaspekte

Die Pressemitteilungen werden anhand eines Fragenkataloges analysiert, welcher im Folgenden näher erläutert werden soll:<sup>132</sup>

Um eine ausführliche linguistische Untersuchung der Pressemitteilungen zu gewährleisten, darf sie nicht als isoliert stehendes sprachliches Gebilde betrachtet, sondern muss im gesamten Kontext der Krisensituation erfasst werden. Daher muss der eigentliche Anlass für eine solche Pressemitteilung und somit die Krisensituation berücksichtigt werden. Die erste Stufe des Fragenkataloges bildet demnach eine kurze Zusammenfassung der Krisensituation. Hier sollen vor allem auch die Fragen nach der jeweiligen Art der Krise sowie nach den Krisenursachen beantwortet werden.

Als zweiter Untersuchungsschritt wird der Argumentationsstrang des Unternehmens analysiert. Innerhalb einer Krisensituation muss eine Unternehmung die Gültigkeit seiner Aussagen rechtfertigen. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass potentielle Rezipienten den Aussagen des Unternehmens gerade während einer Krise kritisch gegenüber stehen. Da die Pressemitteilung eine monologische Argumentationsform darstellt, ist ebenfalls von Interesse, ob das Unternehmen auf mögliche Gegenstimmen eingeht und diese kommentiert oder sie vollständig übergeht.

Analysiert werden soll an dieser Stelle ausschließlich die inhaltliche Argumentation einer Pressemitteilung. Hier lassen sich vor allem unterscheiden:<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Der an dieser Stelle verwendete Fragenkatalog orientiert sich an Laurin Pascheks Fragenkatalog zur Analyse von PR-Anzeigen in Krisensituationen. Vgl. Paschek, Laurin: Sprachliche Strategien in Unternehmenskrisen, S. 75-79.

<sup>133</sup> Vgl. Janich, Nina: Werbesprache. Ein Arbeitsbuch, Tübingen 2003, S. 95-98. Zwar wendet Janich die aufgeführten Argumentationsstrategien auf die Werbesprache an, eine Übertragung auf die Krisenkommunikation ist an dieser Stelle aber durchaus sinnvoll, da zu erwarten ist, dass Unternehmen gerade in Pressemitteilungen versuchen besonders „positive“ Aspekte von Unternehmensprodukten bzw. der Gesamtunternehmung herauszustellen.

### 1. Produktbezogene Argumente

- Produktherkunft als Qualitätsmerkmal eines Produkts.<sup>134</sup>
- Produkteigenschaften werden genannt.
- Wirkungsweisen eines Produkts werden beschrieben oder demonstriert.
- Verwendungssituationen eines Produkts werden beschrieben oder demonstriert.
- Belege durch Warentests.
- Marktbezogene Argumente.

### 2. Senderbezogene Argumente

- Verweis auf Tradition und Erfahrung.

### 3. Empfängerbezogene Argumente

- Appell an überindividuelle Werte.
- Emotionale Aufwertung.

Eine solche Untersuchung liefert vor allem für die Gesamtbewertung der Pressemitteilungen wichtige Erkenntnisse, da bestimmte Argumentationsschritte mit Hilfe spezifischer sprachlicher Mittel verstärkt oder gar verschleiert werden können.

Im nächsten Schritt wird die Pressemitteilung auf sprachliche Besonderheiten und Auffälligkeiten hin untersucht. Zunächst erfolgt eine Betrachtung der Syntax. Die Satzlänge spielt gerade bei der Krisenberichterstattung eine entscheidende Rolle, da die Sachverhalte dem Rezipienten möglichst verständlich geschildert werden sollten. Die Satzlänge ist hierbei ein bedeutendes Kriterium für die Verständlichkeit von Texten. Kurze Sätze gelten im Allgemeinen verständlicher als lange.<sup>135</sup> Hinsichtlich der Frage, aus wie vielen Wörtern ein Satz bestehen soll

---

<sup>134</sup> Wenn an dieser Stelle vom Produkt eines Unternehmens die Rede ist, schließt dies auch Dienstleistungen ein.

<sup>135</sup> Vgl. Reiners, Ludwig: *Stilkunst. Ein Lehrbuch deutscher Prosa*, München 1961, S. 113. Hierzu ist allerdings zu bemerken, dass auch ein „leicht verständlicher“ Satz schnell unverständlich wird, wenn ihm eine unklare Wortwahl zu Grunde liegt.

um Verständlichkeit zu erzeugen, ergeben sich nach Reiners folgende Empfehlungen:<sup>136</sup>

Bis 13 Wörter pro Satz:	sehr leicht verständlich
14-18 Wörter:	leicht verständlich
19-25 Wörter:	verständlich
25-30 Wörter:	schwer verständlich

Gezählt werden token. Eigennamen, welche aus der Komposition zweier Lexeme bestehen werden als ein Wort betrachtet. Abkürzungen und Zahlen werden bei der Zählung nicht berücksichtigt. Zur Auswertung der durchschnittlichen Satzlänge in Wörtern wird das statistische Mittel des Median angewandt.<sup>137</sup> Es wird dem arithmetischen Mittel zur Durchschnittsanalyse vorgezogen, da einzelne extreme Abweichungen das Gesamtergebnis des Medianes nicht entscheidend beeinflussen.<sup>138</sup>

Des Weiteren werden die verwendeten Satzarten beschrieben. Eine solche Beschreibung kann auf inhaltlichem oder formalem Wege erfolgen. Nach inhaltlichen Kriterien lassen sich Aussagesätze, Fragesätze, Ausrufesätze und Befehlssätze differenzieren. Formal erfolgt eine Einteilung in einfache Sätze, Satzreihen und Satzgefüge. In dieser Arbeit erfolgt lediglich eine formale Analyse der Satzarten. Dies beruht hauptsächlich darauf, dass diese Satzarten starken Einfluss auf die Verständlichkeit der Pressemitteilungen besitzen. Einfach aufgebaute Sätze sind in der Regel leichter zu verstehen als komplizierte Satzgefüge.

Solche Untersuchungen auf Satzebene bringen zum einen wichtige Ergebnisse hinsichtlich der Textverständlichkeit, bilden zum anderen aber auch die Grundlage für eine intertextuelle Betrachtung der Pressemitteilungen.

Den abschließenden Analysepunkt stellt die Untersuchung von rhetorischen Mittel innerhalb der Pressemitteilungen dar. Bei der sprachlichen Darstellung von Krisen

---

<sup>136</sup> Vgl. Grimm, Hannelore: Veränderungen der Sprachfähigkeiten Jugendlicher. Eine Untersuchung zu Abituraufsätzen von den Vierziger- bis zu den Neunzigerjahren, Frankfurt/Main 2002 (=Angewandte Sprachwissenschaft Band 10), S. 84.

<sup>137</sup> Der Median kennzeichnet die exakte Mitte einer Verteilung, deren Realisationen der Größe nach geordnet sind.

<sup>138</sup> Ausführlichere und leicht verständliche Abhandlungen über die verwendeten statistischen Mittel bietet: Kühnel, Steffen-M./Krebs, Dagmar: Statistik für die Sozialwissenschaften. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbeck 2001, S. 67-83.

mit Hilfe einer Pressemitteilung, kann ein Unternehmen leicht in ein kommunikatives Dilemma geraten:

Kein Unternehmen gibt gegenüber der Öffentlichkeit gerne Fehler zu. Auf der anderen Seite verlangt die Öffentlichkeit eine Stellungnahme des Unternehmens. Bestimmte rhetorische Mittel stellen demzufolge eine Möglichkeit dar, negative Zugeständnisse eines Unternehmens sprachlich umgehen zu können. Von Bedeutung sind daher rhetorische Figuren, welche „Verschleierungen“ oder „Beschönigungen“ erlauben. Es wird an dieser Stelle aus den eben genannten Gründen eine Vorauswahl an rhetorischen Mitteln getroffen, welche die Eigenschaften besitzen können, die Schilderung negativer Sachverhalte sprachlich zu vermeiden.<sup>139</sup>

<b>Bezeichnung</b>	<b>Definition</b>
Periphrase (griech. periphrasis)	Beschreibung eines Begriffes durch mehrere Wörter. Eine unerwünschte Bezeichnung kann so durch eine umschreibende substituiert werden.
Rhetorische Frage	Scheinfrage, auf welche keine Antwort erwartet wird. Eine Behauptung wird in der grammatischen Form einer Frage vorgetragen.
Metapher (griech. metaphora)	Ersetzung eines Ausdrucks aufgrund partieller Ähnlichkeit mit dem Ersetzten.
Hyperbel (griech. hyperbole)	Extreme, offensichtliche Übertreibung/Übersteigerung eines Ausdrucks in vergrößerndem oder verkleinerndem Sinne.
Euphemismus (griech. euphemia)	Beschönigender Ausdruck. Ein Sachverhalt kann verharmlost, beschönigt oder aufgewertet werden.
Ironie (griech. eironeia)	Semantisch gegensätzliche Determinierung des Gesagten.
Zitat	Durch das Mittel des Zitates kann die Peinlichkeit des Selbstlobes umgangen werden, indem ein Unternehmen andere das sagen lässt, was es selbst gerne kommunizieren würde.

**Tabelle 9: Vorauswahl rhetorischer Mittel**

<sup>139</sup> Vertiefende Informationen zur Thematik der rhetorischen Mittel finden sich bei: Fricke, Harald/Zymner, Rüdiger: Einübung in die Literaturwissenschaft. Parodieren geht über Studieren, Paderborn 1991, sowie Wilpert von, Georg: Sachwörterbuch der Literatur, Stuttgart 1989.

Untersucht wird daher, ob solche oder auch ähnliche rhetorische Mittel innerhalb der Pressemitteilungen Verwendung finden.

## 6.2 Vorgehensweise zur Analyse von Presseberichterstattungen

Der Erfolg einer solchen Pressemitteilung als Mittel der Krisenkommunikation ist durch Zahlen nicht auswertbar. Um dennoch die Wirkung der Pressemitteilungen annähernd bestimmen zu können, müssen andere Möglichkeiten der Bewertung in Betracht gezogen werden. Eine gegebene Methode hierzu stellt die Analyse von Presseartikeln dar. Da Medienberichte gerade in Krisensituationen eine starke Funktion als Meinungsführer besitzen können, ist es von Vorteil, wenn Aussagen des betroffenen Unternehmens in die Medienberichterstattungen übernommen werden. Werden Elemente einer Pressemitteilung von Journalisten unkommentiert weitergegeben, so erreicht die Darstellungsform des Unternehmens eine breite Öffentlichkeit. Zudem können die kommunizierten Inhalte des Unternehmens über den Umweg eines Journalisten glaubwürdiger erscheinen. Presseartikel und Pressemitteilungen werden hierzu auf eine eventuell bestehende Intertextualität hin untersucht. Die Pressemitteilungen stellen hierbei den Referenztext, die Presseartikel den Phänotext dar.<sup>140</sup>

Im ersten Schritt dieser Analyse erfolgt eine Untersuchung der Form einer eventuell bestehenden Intertextualität. Nach Janich lassen sich sieben Grundformen von Intertextualität differenzieren:<sup>141</sup>

1. Vollständige Übernahme (Zitat). Markiert oder unmarkiert.
2. Übernahme der syntaktischen Struktur.
3. Übernahme einzelner lexikalischer Elemente.
4. Anspielung auf sprachliche Struktur.
5. Bildliche Anspielung.
6. Anspielung auf Textsortenmerkmale.
7. Anspielung auf Bildelemente.

---

<sup>140</sup> Der Bezug nehmende Text wird als „Phänotext“, der Text auf den Bezug genommen wird, als „Referenztext“ bezeichnet.

<sup>141</sup> Vgl. Janich, Nina: Werbesprache, S. 174-177.

Im zweiten Schritt dieser Analyse wird die Intensität intertextueller Verweise untersucht. Hierzu eignet sich der Theorieansatz von Pfister. Er unterscheidet zur Beurteilung des Intertextualitätsgrades folgende qualitative Kriterien:<sup>142</sup>

1. Das Kriterium der Referentialität bezieht sich auf die Intensität der Thematisierung eines Referenztextes. Die Intensität der Beziehung zwischen Phäno- und Referenztext steigt proportional mit der Übernahme von Elementen des Referenztextes in den Phänotext.
2. Mit Hilfe der Kommunikativität kann der Grad des Bewusstseins bestimmt werden, dessen sich Autor und auch Rezipient eines intertextuellen Bezuges bewusst sind. Maximale Intensität ist erreicht, wenn sich Autor sowie Rezipient aller intertextuellen Bezüge eines Phänotextes bewusst werden.
3. Durch das Kriterium der Autoreflexivität kann Intertextualität gesteigert werden, indem eine bestehende Intertextualität innerhalb eines Phänotextes thematisiert wird und die intertextuellen Bezüge in diesem selbst reflektiert werden.
4. Unter Strukturalität wird die Übernahme von strukturellen Elementen eines Referenztextes verstanden. Je mehr Strukturelemente übernommen werden, desto intensiver die Intertextualität.
5. Das Kriterium der Selektivität beschreibt, wie pointiert bestimmte Elemente eines Referenztextes übernommen werden. Die Intertextualität steigt, wenn solche Elemente leicht als Zitat des Referenztextes erkennbar sind.
6. Unter Dialogizität wird die semantische Spannung zwischen Referenz- und Phänotext beschrieben. Von besonderem Interesse ist, welches Ziel der Textproduzent durch diese intertextuellen Bezüge verfolgt und wie er dieses durch die Wahl eines bestimmten Referenztextes erreicht.

Von Bedeutung ist an dieser Stelle ebenfalls, ob übernommene Inhalte der Pressemitteilung unkommentiert übernommen, oder diese hinterfragt werden. Zusätzlich soll darauf geachtet werden, ob die untersuchten Presseartikel überwiegend auf Informationen von Seiten des Unternehmens oder unternehmensfremden Quellen basieren.

---

<sup>142</sup> Vgl. Pfister, Manfred: Konzepte der Intertextualität, in: Intertextualität. Formen, Funktionen, anglistische Fallstudien, hg. von Ulrich Broich/Manfred Pfister, Tübingen 1985, S. 1- 30, hier S. 26-29.

## 7 Fallbeispiel 1: „Statement zum Unfall in Schweden“

### 1. Pressemitteilung der DaimlerChrysler AG vom 24.02.2005

#### Statement zum Unfall in Schweden

**Stuttgart, 24.02.2005**

„DaimlerChrysler bestätigt, dass es am 22. Februar 2005, gegen 10 Uhr vormittags, auf einer Motorerprobungsfahrt in Schweden leider zu einem tragischen Unfall gekommen ist. In dessen Verlauf erlitt eine Fußgängerin tödliche Verletzungen. DaimlerChrysler bedauert dies zutiefst.

Der Fahrer des Unfallfahrzeugs fuhr in dritter Position in einer Fahrzeugkolonne von elf Fahrzeugen auf einer Überführungsfahrt zu dem Testgelände in Arjeplog. Auf diesem Testgelände führen DaimlerChrysler und andere Automobilhersteller seit über 20 Jahren in jedem Winter Erprobungsfahrten durch. Die Gruppe des in den Unfall verwickelten Fahrers war morgens gegen 7.30 Uhr gestartet und hatte den Kaltstart des zu messenden Dieselmotors aufgezeichnet. Danach wurden keine weiteren Messungen mehr vorgenommen. Etwa 1,5 Stunden nach dem Start fand ein Fahrerwechsel statt, bei dem der Fahrer übernahm, der zum Unfallzeitpunkt am Steuer saß.

Zum Unfallhergang können wir nach jetzigem Kenntnisstand bestätigen, dass am Ortsausgang der Gemeinde Ytterhogdal der Fahrer auf schneebedeckter Fahrbahn in einer langgezogenen Rechtskurve offenbar geradeaus fuhr und dabei auf die gegenüberliegende Fahrbahnseite kam. Dabei erfasste er die dort in Fahrtrichtung gehende Frau mit der Fahrzeugfront. Die Frau wurde auf die Fahrbahn geschleudert.

Die nachfolgenden Fahrer stoppten sofort, um Erste Hilfe zu leisten. Anwohner alarmierten die Rettungskräfte, die nach wenigen Minuten am Unfallort eintrafen und ebenfalls Wiederbelebungsversuche unternahmen, die leider erfolglos blieben.

Die schwedische Polizei hat die Ermittlungen geführt, den Fahrer befragt und das Unfallfahrzeug untersucht. Der Fahrer steht den Behörden weiterhin zur

Verfügung, hat aber keine Auflagen zu erfüllen. Er ist inzwischen nach Deutschland zurückgekehrt. Er steht unter Schock und wird ärztlich und psychotherapeutisch betreut. Er ist derzeit freigestellt. Im Beisein der Polizei wurden dem Fahrzeug Gegenstände wie Handy, Laptop etc. entnommen.

Nach dem derzeitigen Stand unserer Untersuchungen fuhr das Fahrzeug zum Zeitpunkt des Unfalls im Rahmen der erlaubten Geschwindigkeit und war technisch in einwandfreiem Zustand.

DaimlerChryslers Mitgefühl gehört den Angehörigen des Unfallopfers. Das Unternehmen bietet den Angehörigen Unterstützung an. Ein Vertrauter der Familie hat sich bereit erklärt, auf Wunsch den Kontakt herzustellen.<sup>143</sup>

## 7.1 Ausgangssituation

Am 24. Februar 2005 berichteten mehrere deutsche Tageszeitungen über einen durch einen Testfahrer der DaimlerChrysler AG verursachten Verkehrsunfall in Schweden, bei welchem eine Fußgängerin ums Leben kam. Angeblich sei ein als „Erlkönig“<sup>144</sup> getarntes Fahrzeug der neuen Mercedes S-Klasse während einer Kolonnenfahrt auf einer Landstraße nahe dem schwedischen Ort Ytterhogdahl von der Straße abgekommen, und habe als Folge eine Fußgängerin angefahren, welche an den Unfallfolgen verstarb. Der Unfall habe sich bereits zwei Tage zuvor am 22. Februar 2005 ereignet.

DaimlerChrysler äußerte sich an diesem 22. Februar nicht zu dem stattgefundenen Unfall. Am 24. Februar gibt das Unternehmen ein schriftliches Statement in Form einer Pressemitteilung heraus, in welchem es den tödlichen Unfall bestätigt. Dieser „Testwagen-Unfall“ bedeutet für DaimlerChrysler und insbesondere für seine Marke Mercedes-Benz einen erheblichen Imageschaden. Bei dem Unfall in Schweden handelt es sich um den zweiten schweren Verkehrsunfall in Zusammenhang mit Testfahrern der DaimlerChrysler-Marke Mercedes-Benz.

---

<sup>143</sup> Pressemitteilung der DaimlerChrysler AG: „Statement zum Unfall in Schweden“.  
<[http://www.sg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS\\_PRESS\\_RELEASE/0,2941,0-2-64756-49-1-text-1-0-0-0-0-0-0-0,00.html](http://www.sg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS_PRESS_RELEASE/0,2941,0-2-64756-49-1-text-1-0-0-0-0-0-0-0,00.html)>, abgerufen am 09.07.2005. Im Folgenden zitiert als Statement zum Unfall in Schweden.

<sup>144</sup> Bei dem Begriff des 'Erlkönig' handelt es sich um die Bezeichnung eines Prototyps eines Automobils, welches für Testfahrten oftmals optisch verändert wird, um eine Erkennung zu vermeiden.

Bereits am 14. Juni 2003 hatte sich auf der Autobahn A5 bei Karlsruhe ein Unfall mit angeblicher Beteiligung eines Mercedes-Testfahrers ereignet, bei dem zwei Menschen starben. Der DaimlerChrysler-Ingenieur, welcher den Testwagen fuhr, wurde daraufhin im Juli 2004 in zweiter Instanz des Schwurgerichts Karlsruhe wegen fahrlässiger Tötung zu einem Jahr Haft auf Bewährung verurteilt. Der gesamte Prozess stand unter einem andauernden und hohen Interesse der Medien.

## 7.2 Art der Krise

Formal gesehen handelt es sich bei der betrachteten Krisensituation um einen Unfall und somit um eine unvorhersehbare Krise. Allerdings liegt die Krisenursache innerhalb des Unternehmens, da der Verkehrsunfall von einem Mitarbeiter des Unternehmens während einer Testfahrt verursacht wurde. Ebenfalls blieb die Krise nicht einzig auf das Unternehmen DaimlerChrysler beschränkt, sondern weitete sich auf das gesamte Teilsystem der deutschen Automobilhersteller aus, da eine generelle Kritik an deutschen Testfahrern laut wurde.

## 7.3 Argumentation

Im Rahmen einer kurzen Einleitung werden die Geschehnisse knapp zusammengefasst. Antworten auf die Fragen Wann, Was und Wo werden gegeben. Bereits an dieser Stelle argumentiert das Unternehmen empfängerbezogen emotional. Durch die Verwendung sprachlicher Mittel wie *leider*, *tragischen* und *bedauert zutiefst*<sup>145</sup> kann beim Rezipienten der Eindruck entstehen, dass das Unternehmen durch den Unfall stark emotional angesprochen ist.

Die Schilderung des Unfallgeschehens erfolgt nüchtern und rational. Zunächst wird ausführlich dargestellt, zu welcher Zeit und zu welchem Zweck die Fahrzeuge die Erprobungsfahrt durchführten. Gerade an dieser Stelle verweist das Unternehmen auf eine lange Tradition solcher Testfahrten. Anschließend werden der vermutete Unfallhergang sowie vorgenommene Rettungsmaßnahmen geschildert. Es folgen Angaben über die Ermittlungen der schwedischen Polizei, das Befinden des Unfallfahrers und den technischen Zustand des Unfallfahrzeugs.

---

<sup>145</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 2-5.

An dieser Stelle argumentiert das Unternehmen vor allem damit, dass ein technischer Mangel aus seiner Sicht nicht Anlass eines solchen Zwischenfalls gewesen sein kann.

Das Unternehmen spricht innerhalb dieses gesamten beschreibenden Absatzes ruhig und sachlich.

Abschließend argumentiert DaimlerChrysler, synonym zum ersten Absatz, empfängerbezogen emotional. Das Unternehmen spricht den Betroffenen Mitgefühl aus und bietet zusätzlich an, die Angehörigen auf Wunsch zu unterstützen.

Auffällig ist, dass DaimlerChrysler den Unfallhergang in der Pressemitteilung lediglich aus der Sicht des Unternehmens schildert. Auf andere mögliche Unfallbeschreibungen wird nicht eingegangen.

#### 7.4 Rhetorische Mittel

Bereits durch den Titel der Pressemitteilung kann ein spezifisches Vorwissen des Lesers vorausgesetzt werden, da die Formulierung *Statement zum Unfall in Schweden* Verwendung findet. Dies ist insofern auffällig, da das Unternehmen die Verschmelzung *zum* nutzt.<sup>146</sup> Zudem wird der Unfall innerhalb des Titels nicht näher beschrieben.

Eine solche sprachliche Darstellung kann darauf hinweisen, dass DaimlerChrysler davon ausgeht, dass die Leser dieser Pressemitteilung bereits im Vorfeld wissen, um welchen Unfall es sich an dieser Stelle handelt. Diese Vorgehensweise kann zusätzlich ein Indiz dafür darstellen, dass sich DaimlerChrysler des hohen öffentlichen Interesses des Testfahrerunfalls bewusst war.

Anhand der Datumsangabe ist erkennbar, dass die Pressemitteilung erst am 24. Februar 2005 veröffentlicht wurde, also zwei Tage nach dem eigentlichen Unfall. Die Benutzung des Verbs *bestätigt*<sup>147</sup> kann nahe legen, dass DaimlerChrysler das bejaht, was durch frühere Medienberichte bereits einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde. Werden die Wahl des Titels, die zeitliche Verzögerung der Stellungnahme und die Nutzung des Verbs *bestätigen* gemeinsam betrachtet, kann sich ein Hinweis dafür ergeben, dass

---

<sup>146</sup> An dieser Stelle handelt es sich um die Verschmelzung der Präposition *zu* mit dem bestimmten Artikel *dem*.

<sup>147</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 1.

DaimlerChrysler sich lediglich unter dem Druck des öffentlichen Interesses für ein solches Statement entschied. Sollte dies der Fall sein, handelt das Unternehmen nach einer defensiven Kommunikationsstrategie, indem lediglich die Informationen weitergegeben werden, welche bereits öffentlich zugänglich geworden sind.

Bereits in der Einleitung ist die Verwendung der Wörter *leider*, *tragisch* und *bedauert* auffällig.<sup>148</sup> Durch die Wahl solcher Ausdrücke, kann dem Leser die emotionale Betroffenheit des Unternehmens mitgeteilt werden.

Interessant ist, dass DaimlerChrysler zwar auf eine lange Tradition solcher Testfahrten verweist, mit Hilfe sprachlicher Mittel aber einen eindeutigen Hinweis auf bisherige Unfallfreiheit umgehen kann.

Adverbiale Bestimmungen der Zeit wie *seit über 20 Jahren*<sup>149</sup> und *jedem Winter*<sup>150</sup> können beim Rezipienten ein Gefühl der Sicherheit bewirken sowie die Außergewöhnlichkeit eines solchen Zwischenfalls bezeugen. Zusätzlich können diese Aussagen unter Umständen auch mit einer bisherigen Unfallfreiheit gleichgestellt werden. Eine solche Schilderung kann allerdings vor dem Hintergrund des ersten Unfalls in Zusammenhang mit einem Testfahrer zweifelhaft wirken.

Der Hinweis auf *andere Automobilhersteller*<sup>151</sup> kann ein nicht benanntes Kollektiv darstellen, in welches sich DaimlerChrysler als individuelles Unternehmen an dieser Stelle einfügt. Nicht nur DaimlerChrysler übt solche Testfahrten aus, sondern auch andere Unternehmen derselben Branche. Ist es unter alltäglichen Umständen Ziel von PR- und Werbestrategien, das eigene Unternehmen aus einer eventuell bestehenden Masse der Mitbewerber hervorzuheben, besteht für DaimlerChrysler an dieser Stelle die Möglichkeit, das eigene Unternehmen durch gezielten Spracheinsatz bewusst nicht von anderen Automobilherstellern abzugrenzen.

Die Aussage, dass *der Fahrer auf schneebedeckter Fahrbahn in einer langgezogenen Rechtskurve offenbar geradeaus fuhr und dabei auf die gegenüberliegende Fahrbahnseite kam*<sup>152</sup>, schafft Raum für Spekulationen. Das

---

<sup>148</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 2-4.

<sup>149</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 9.

<sup>150</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 10.

<sup>151</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 9.

<sup>152</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 17-20.

Adjektiv *schneebedeckt*<sup>153</sup> kann den Sachverhalt assoziieren, dass das Fahrzeug aufgrund wetterbedingter Straßenverhältnisse ausbrach. Es besteht daher die Möglichkeit, dass vorstellbare andere Unfallursachen wie etwa erhöhte Geschwindigkeit vom Rezipienten zunächst nicht bedacht werden.

Der Hinweis *die nachfolgenden Fahrer stoppten sofort, um Erste Hilfe zu leisten*<sup>154</sup> stellt einen Weg dar, das Verantwortungsbewusstsein der übrigen Testfahrer sprachlich zu betonen.

Die Nennung der schwedischen Polizei kann beim Leser den Eindruck erwecken, dass die Aufklärung des Unfalls seriös erfolgte. Auch die Entnahme von sich im Fahrzeug befindenden Gegenständen erfolgte nach Angaben DaimlerChryslers *im Beisein der Polizei*.<sup>155</sup> Mit Hilfe einer solchen Aussage kann erreicht werden, dass der Leser annimmt, bei der Entnahme der Geräte sei alles mit „rechten Dingen“ zugegangen. Zu welchem Zweck die Geräte dem Fahrzeug entnommen wurden, wird nicht geschildert. Allerdings kann durch den Ausbau dieser Geräte durchaus eine Bereitschaft zur Aufklärung des Sachverhaltes durch eigene Untersuchungen des Unternehmens suggeriert werden.

Es fällt auf, dass das Unternehmen abschließend anbietet Kontakt mit den Angehörigen des Unfallopfers aufzunehmen. Durch ein solches Angebot der Kontaktaufnahme zeigt DaimlerChrysler zumindest die Bereitschaft zur Kommunikation mit den betroffenen Familienmitgliedern. Zusätzlich kann bei den Rezipienten der Eindruck entstehen, dass sich DaimlerChrysler seiner Verantwortung gegenüber den Hinterbliebenen bewusst ist und somit sehr hilfsbereit agiert.

---

<sup>153</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 18.

<sup>154</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 23.

<sup>155</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 32.

## 7.5 Satzanalyse

Die durchschnittliche Satzlänge in Wörtern beträgt nach dem Median  $\bar{x} = 12$ . Hinsichtlich der Satzarten werden überwiegend einfache Sätze verwendet. Komplizierte Satzgefüge sowie Satzreihen werden nur selten gebraucht. Eine solche häufige Wahl von überwiegend einfachen Sätzen trägt in der Regel zu einem leichteren Verständnis des Textes bei.

Satzarten	Einfache Sätze	Satzreihen	Satzgefüge
Anzahl	12	4	7

Tabelle 10: Satzarten Statement zum Unfall in Schweden

## 7.6 Weitere Besonderheiten

Auffällig ist, dass sich innerhalb dieser Pressemitteilung keine der in Tabelle 9 beschriebenen rhetorischen Mittel befinden. Eine mögliche Erklärung für den Verzicht auf solche beschönigenden Mittel kann die Sensibilität des Themas darstellen. Das Unternehmen muss die Umstände eines Unfalls mit Todesfolge sprachlich darlegen. Die Sprache muss aufgrund dieses Sachverhaltes noch genauer und feinfühlicher ausgelegt werden als in Krisensituationen, die sich auf materiellen oder monetären Schaden beschränken. Die Maxime der Modalität - sage eine Sache in angemessener Art und Weise und klar wie möglich - wurde an dieser Stelle erfüllt.

Macht DaimlerChrysler Angaben über den Unfallhergang spricht das Unternehmen stets „vom derzeitigen Stand der Ermittlungen“. Dies kann einerseits darauf hinweisen, dass eventuelle unternehmensinterne Untersuchungen noch nicht abgeschlossen sind und das Unternehmen nur über unvollständige Informationen verfügt. Andererseits kann das Mittel der Kommunikation unter Berufung auf den derzeitigen Erkenntnisstand auch als Möglichkeit einer defensiven Kommunikationsstrategie genutzt werden. Das Unternehmen verfügt zwar über vollständige Informationen, möchte diese aber bewusst nicht preisgeben.

Neben den geschilderten Sachverhalten der Pressemitteilung sind auch die Umstände von Bedeutung, welche sprachlich nicht genannt und somit bewusst verschwiegen werden. So verzichtet DaimlerChrysler auf die Angabe, dass es sich

bei dem beschriebenen Zwischenfall bereits um den zweiten Unfall in Zusammenhang mit einem Mercedes-Testfahrer handelt, bei welchem Zivilpersonen ums Leben kamen. Ebenfalls verschweigt das Unternehmen, dass es sich bei dem verunglückten Fahrzeug um ein Modell der DaimlerChrysler Marke Mercedes-Benz handelt.<sup>156</sup> Der Name Mercedes-Benz findet innerhalb dieser Pressemitteilung kein einziges Mal Verwendung. Eine mögliche Ursache für diesen Verzicht kann die Befürchtung darstellen, dass der Markenname Mercedes-Benz schneller in Zusammenhang mit dem Testfahrerunfall aus dem Jahr 2003 gestellt werden kann als der Name DaimlerChrysler. Ein besonders leichter Wiedererkennungseffekt kann somit unter Umständen verhindert werden. Zudem kann so vermieden werden, dass sich der Markenname Mercedes-Benz in die Gedächtnisse der Rezipienten einbrennt und somit neben der Dachmarke DaimlerChrysler einen Imageverlust erfährt.

Sprachlich ist in dieser Beziehung auffällig, dass das Unternehmen durch die mehrfache Nennung seines Namens DaimlerChrysler und dessen Substitution wir auftritt. Dies kann beim Leser die Wirkung erzielen, dass sich das Unternehmen als geschlossene Einheit präsentiert und mit seinem Namen hinter den Ereignissen steht sowie Verantwortung für den geschehenen Unfall übernimmt.

## 7.7 Reaktion in der Medienberichterstattung

Der Unfall des DaimlerChrysler Testfahrers erreichte in der deutschen Medienberichterstattung ein hohes Interesse. Neben der Beanstandung von Testfahrern der Marke Mercedes-Benz entwickelte sich zusätzlich eine allgemeine Kritik an deutschen Testfahrern.<sup>157</sup>

Um den Erfolg der Pressemitteilung anhand von Intertextualität ansatzweise bewerten zu können, wurden insgesamt fünf verschiedene Presseberichterstattungen ausgewählt. Hierbei handelt es sich um zwei Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung sowie jeweils eine Veröffentlichungen der Frankfurter Rundschau, des Spiegel online und der Onlineausgabe der Tageszeitung DIE WELT.

---

<sup>156</sup> Aus den untersuchten Presseberichterstattungen geht eindeutig hervor, dass es sich bei dem Unfallfahrzeug um ein Modell der Mercedes-Benz S-Klasse handelt.

<sup>157</sup> Vgl. Mercedes-Testfahrer tötet Schwedin auf dem Gehweg, in: stern.de 24.02.2005. <[http://www.stern.de/sport-motor/autowelt/index.html?id=536965&nv=ct\\_mt](http://www.stern.de/sport-motor/autowelt/index.html?id=536965&nv=ct_mt)>, abgerufen am 08.07.05.

Hinsichtlich der Untersuchung auf Intertextualität ist feststellbar, dass innerhalb der untersuchten Artikel nur sehr wenige intertextuelle Hinweise auf den Referenztext auszumachen sind. Bei den fünf untersuchten Presseartikeln findet sich lediglich bei einem einzigen Artikel eine vollständige markierte Übernahme des Referenztextes. Spiegel online zitiert mit Angabe der Quelle: *'Nach dem derzeitigen Stand unserer Ermittlungen fuhr das Fahrzeug zum Zeitpunkt des Unfalls im Rahmen der erlaubten Geschwindigkeit und war technisch in einwandfreiem Zustand'. Der Fahrer sei bei einer Motorerprobungsfahrt in einer lang gezogenen Rechtskurve 'offenbar geradeaus gefahren und dabei auf die gegenüberliegende Fahrbahnseite' geraten.*<sup>158</sup> Der Grad der Referentialität, Kommunikativität und Selektivität ist an dieser Stelle sehr hoch.

Die FAZ vom 01.03.2005 übernimmt teilweise lexikalische Elemente des Referenztextes. Die syntaktische Struktur des FAZ-Artikels weist zumindest ansatzweise Ähnlichkeiten zum Referenztext auf: *Bei dem Unfall hatte am vergangenen Dienstag eine Fußgängerin tödliche Verletzungen erlitten. Der Fahrer des Wagens, der in einer Fahrzeugkolonne auf dem Weg zu einem Testgelände unterwegs war, fuhr offenbar auf schneebedeckter Fahrbahn in einer Kurve geradeaus und erfasste auf der anderen Spur die dort gehende Frau.*<sup>159</sup> Hierbei handelt es sich um einen weitaus niedrigeren Grad der Intertextualität, da der Grad der Referentialität, Strukturalität und Selektivität innerhalb des Phänotextes relativ gering ist. Ein weiterer Artikel der WELT übernimmt folgendes lexikalisches Element: *Der 32jährige Testfahrer aus Deutschland stand unmittelbar nach dem Unfall unter Schock.*<sup>160</sup> Diese Übernahme ist ebenfalls nicht markiert.

Anspielungen auf die sprachliche Struktur sowie Textsortenelemente des Referenztextes, bildliche Anspielungen und Anspielungen mit Bildelementen finden sich nicht. Es ist zudem auffällig, dass selbst bei den vorhandenen Formen der Intertextualität nur im Beispieltext des Spiegel online ein hoher Intertextualitätsgrad vorhanden ist.

---

<sup>158</sup> Erneut tödlicher Unfall durch Mercedes-Testfahrer, in: Spiegel online 24.02.2005, Zeile 15-21. <[http://premium-link.net/\\$62535\\$1092602540\\$0,1518,343498\\_eza\\_00050-343498,00.html](http://premium-link.net/$62535$1092602540$0,1518,343498_eza_00050-343498,00.html)>, abgerufen am 15.07.2005. Im Folgenden zitiert als Spiegel online 24.02.2005.

<sup>159</sup> Staatsanwaltschaft ermittelt gegen Testfahrer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 01.03.2005, S. 9, hier Zeile 12-20. Im Folgenden zitiert als FAZ 01.03.2005.

<sup>160</sup> Testfahrer überfährt Spaziergängerin. Mercedes rast zu schnell durch ein Dorf - 45jährige hinterläßt zwei Kinder, in: DIE WELT.de 24.02.2005, Zeile 17-18. <<http://www.welt.de/data/2005/02/24/543540.html>>, abgerufen am 12.09.2005. Im Folgenden zitiert als WELT 24.02.2005.

Als Fazit kann herausgestellt werden, dass die Presseberichterstattungen im Durchschnitt keine, oder nur sehr wenige Elemente der Pressemitteilung übernehmen. Wird der Erfolg der Pressemitteilung an dem Grad der Intertextualität innerhalb der Presseberichterstattungen gemessen, so kann dieser als nicht besonders hoch bewertet werden.

Besonders interessant ist jedoch, dass sich in den untersuchten Presseberichten Darstellungen des Unfallhergangs finden, welche den Angaben DaimlerChryslers widersprechen. So wird die Angabe DaimlerChryslers, dass die sich im Fahrzeug befindenden Gegenstände wie Handy, Laptop etc. entnommen worden seien, von zwei Berichterstattungen aufgenommen. Allerdings unterscheiden sich die Aussagen der Medien deutlich von denen der Pressemitteilung. Das Unternehmen DaimlerChrysler verweist mit Hilfe seiner Darstellung effizient darauf, dass die Gegenstände im Beisein der schwedischen Polizei entnommen wurden. Die Frankfurter Rundschau berichtet, die Messgeräte seien *von den Piloten ausgebaut und beiseite geschafft [worden], noch ehe die Polizei eintraf*.<sup>161</sup> Solche Aussagen können beim Rezipienten das Gefühl erwecken, die Geräte seien ausgebaut worden, um Beweismaterial vorzuenthalten und Informationen zum Unfallhergang vorsätzlich zu vertuschen. Die WELT spricht mit Berufung auf Augenzeugen davon, *dass die anderen Testfahrer die Aufregung während der Rettungsarbeiten ausnutzten, um alle Messgeräte aus dem Wagen zu entfernen*.<sup>162</sup> Die Wahl des Verbs *ausnutzen* weckt ebenfalls die Assoziation der Vertuschung von Sachverhalten.

Eine unter Umständen von DaimlerChrysler beabsichtigte Seriosität durch die Präsenz der schwedischen Polizei während des Entnehmens von Gegenständen aus dem Unfallfahrzeug, schlug zumindest in den beiden erwähnten Presseberichterstattungen ins Gegenteil um. Besonders von Bedeutung ist an dieser Stelle, dass drei Presstexte überhöhte Geschwindigkeit als Unfallursache nicht ausschließen. In Berufung auf Unfallbeobachter berichtet die Frankfurter Rundschau: *mir fiel noch auf, wie schnell sie fahren*<sup>163</sup>, Spiegel online: *ein Polizist erklärt aber laut 'Bild', dass der Mercedes-Fahrer viel zu schnell unterwegs gewesen sei*<sup>164</sup>, und die WELT: *sie sind zu schnell gefahren, da bin ich mir*

---

<sup>161</sup> Sie fahren wie verrückt, in: Frankfurter Rundschau 01.03.2005, S. 25, hier Zeile 56-58. Im Folgenden zitiert als FR 01.03.2005.

<sup>162</sup> WELT 24.02.2005, Zeile 21-24.

<sup>163</sup> FR 01.03.2005, Zeile 35-36.

<sup>164</sup> Spiegel online 24.02.2005, Zeile 33-34.

sicher.<sup>165</sup> Das Unternehmen hingegen berichtet, der Testfahrer sei *nach dem derzeitigen Stand [seiner] Untersuchungen [...] im Rahmen der erlaubten Geschwindigkeit*<sup>166</sup> gefahren.

Es besteht an dieser Stelle zumindest die Wahrscheinlichkeit, dass die genaue Geschwindigkeit des Testfahrzeuges mit Hilfe der entnommenen Messinstrumente hätte rekonstruiert werden können. Alle drei Artikel können so beim Rezipienten den Eindruck hinterlassen, DaimlerChrysler habe durch den Ausbau der Testgeräte Beweismaterial unterschlagen.

Ein weiterer Hinweis auf die mögliche Unfallursache findet sich in zwei Artikeln der FAZ sowie der Frankfurter Rundschau. Beide berichten, die deutschen Testfahrer seien mit Ganzjahresreifen unterwegs gewesen, die bereits von Fachmagazinen als ungenügend bezeichnet worden waren.<sup>167</sup> DaimlerChrysler macht in seiner Pressemitteilung keine Angaben zur Bereifung des Unfallfahrzeuges. Allerdings lässt der Verweis, das Fahrzeug sei *technisch in einwandfreiem Zustand*<sup>168</sup> gewesen, die Assoziation zu, dass auch die Bereifung des Wagens anstandslos gewesen ist.

Auffällig ist, dass drei der fünf Artikel darauf hinweisen, dass es sich bei dem Unfall in Schweden bereits um den zweiten tödlichen Verkehrsunfall eines Testfahrers von DaimlerChrysler handelt.<sup>169</sup> Zudem wird in vier Berichterstattungen der Name Mercedes-Benz genannt.

Anhand dieser Ergebnisse ist zu erkennen, dass sich einige Aussagen des Unternehmens nicht mit anderen Ausführungen decken. Es besteht daher zumindest die Möglichkeit, dass DaimlerChrysler in seinem Statement gelogen hat oder Teile der Wahrheit bewusst verschwieg. Hierdurch ist auch die Maxime der Qualität in Frage gestellt.

Mit Hilfe dieses Beispiels wird zudem deutlich, dass die Medien bei ihrer Recherche neben den unternehmensinternen auch auf eine Vielzahl

---

<sup>165</sup> WELT 24.02.2005, Zeile 29.

<sup>166</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 34-36.

<sup>167</sup> Vgl. hierzu: Schwedische Polizei verhört deutschen Testfahrer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 25.02.2005, S. 9, hier Zeile 20-27. Im Folgenden zitiert als FAZ 25.02.2005; sowie FR 01.03.2005, Zeile 101-106.

<sup>168</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 36.

<sup>169</sup> Spiegel online 24.02.2005, Zeile 37-45/WELT 24.02.2005, Zeile 12-15/FAZ 25.02.2005, Zeile 15-19.

unternehmensfremder Quellen, wie etwa Augenzeugenberichte, zurückgreifen.<sup>170</sup> So kommen innerhalb der Presseberichterstattungen auch dem Unternehmen sehr kritisch gegenüberstehende Meinungsträger zu Wort. Dies macht besonders klar, wie wichtig es für ein Unternehmen ist auch seine eigene Sichtweise zu kommunizieren.

Wird die durchschnittliche Satzlänge in Wörtern untersucht, wird deutlich, dass drei der untersuchten Presseartikel deutlich längere Sätze verwenden als DaimlerChrysler innerhalb seiner Pressemitteilung. Allerdings gilt die Verwendung dieser längeren Sätze ebenfalls als leicht verständlich.

	Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ 24.02.05	FAZ 25.02.05	FAZ 01.03.05	Frankfurter Rundschau 01.03.05	Spiegel online 24.02.05	DIE WELT.de 24.02.05
<b>Durchschnittliche Satzlänge in Wörtern nach Median</b>	12	19	13,5	18,5	16	11

**Tabelle 11: Satzlänge Statement zum Unfall in Schweden**

Hinsichtlich der verwendeten Satzarten nutzen die meisten Medienberichterstattungen deutlich mehr Satzgefüge als die Pressemitteilung. Durch die häufige Verwendung teilweise komplizierter Satzgefügen können diese Texte unter Umständen schwerer zu verstehen sein als die Pressemitteilung selbst. Aufgrund dieser verschiedenen Satzarten unterscheiden sich Phäno- und Referenztext zusätzlich stark hinsichtlich ihrer syntaktischen Struktur. Dies hat einen negativen Grad der Intertextualität zur Folge.

<sup>170</sup> Allerdings kann festgestellt werden, dass die Presseberichterstattungen der FAZ weniger unternehmensfremde Informationsquellen zitieren, als die übrigen untersuchten Tageszeitungen und Onlinemagazine.

Für weiterführende Untersuchungen wäre daher sicherlich von Interesse, die unterschiedlichen Presseberichterstattungen hinsichtlich ihrer Informationsquellen miteinander zu vergleichen.

Anzahl verwendeter Satzarten	Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ 24.02.05	FAZ 25.02.05	FAZ 01.03.05	Frankfurter Rundschau 01.03.05	Spiegel online 24.02.05	DIE WELT. de 24.02.05
Einfacher Satz	12	3	3	28	16	8
Satzgefüge	7	5	2	6	13	10
Satzreihe	4	0	1	1	1	3

Tabelle 12: Satzlänge Presseberichterstattungen Statement zum Unfall in Schweden

Des Weiteren erreicht diese Pressemitteilung einen Zwischenschritt der Stufen 2 und 3 des Kommunikationsmodells von Grunig/Hunt.

Durch seine Pressemitteilung will das Unternehmen DaimlerChrysler nicht nur informieren, sondern die Öffentlichkeit auch vom Standpunkt des Unternehmens überzeugen. Allerdings erfolgt dieser Überzeugungsversuch im Rahmen einer Einweg-Kommunikation. Ein solches Beispiel dient als Beleg dafür, dass verschiedene Stufen theoretischer Modelle innerhalb der Praxis nicht immer eindeutig abzugrenzen sind.

## 8 Fallbeispiel 2: „Konsequent für Qualität“

### 1. Pressemitteilung der DaimlerChrysler AG vom 31.03.2005: Mercedes-Benz Chef Cordes: „Konsequent für Qualität“

#### **Mercedes-Benz Chef Cordes: „Konsequent für Qualität“**

**Stuttgart, 31.03.2005**

„Mit einem weltweiten Rückruf steigert Mercedes-Benz die Qualität von Pkw-Kundenfahrzeugen im Feld. Damit unterstreicht Mercedes-Benz Chef Dr. Eckhard Cordes seine Qualitätsoffensive: „Wir produzieren die beste Produktqualität aller Zeiten und möchten, dass auch in Kundenhand beanstandete Fahrzeuge auf einen Qualitätsstand kommen, der unseren höchsten Erwartungen entspricht.“

Bei Fahrzeugen mit Sechs- und Achtzylinder-Benzinmotoren aus dem Produktionszeitraum Juni 2001 bis November 2004 wird der Spannungsregler der Lichtmaschine überprüft und gegebenenfalls ausgetauscht. Bei Fahrzeugen der Baureihen E- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Januar 2002 bis Januar 2005 sorgt eine neue Software des Batteriesteuergerätes für die Optimierung der Stromversorgung. Ebenfalls aktualisiert wird die Bremsanlage der neuen E-, SL- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Juni 2001 bis März 2005.

Die Kunden werden schriftlich benachrichtigt. Für Rückfragen hat Mercedes-Benz eine Hotline eingerichtet:

Hotline für Europa: 00800 1 777 7777<sup>171</sup>

---

<sup>171</sup> Pressemitteilung der DaimlerChrysler AG: „Mercedes-Benz Chef Cordes: Konsequent für Qualität“.

<[http://wwwsg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS\\_PRESS\\_RELEASE/0,2941,0-51-66193-49-1-text-2-0-0-0-0-0-0-0-0,00.html](http://wwwsg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS_PRESS_RELEASE/0,2941,0-51-66193-49-1-text-2-0-0-0-0-0-0-0-0,00.html)>, abgerufen am 09.07.2005. Im Folgenden zitiert als Konsequent für Qualität.

## 8.1 Ausgangssituation

Ende März 2005 startete DaimlerChrysler die größte Rückrufaktion innerhalb der über 100-jährigen Firmengeschichte von Mercedes-Benz. Insgesamt 1,3 Millionen Fahrzeuge der DaimlerChrysler Marke Mercedes-Benz mussten zu Ausbesserungen zurück in die Werkstätten. Die Mängel erstreckten sich über mehrere Modelle und Bauteile. Bei den Sechs- und Achtzylinder-Benzinmotoren bestand die Gefahr potenzieller Fehler innerhalb der Spannungsregler der Lichtmaschinen. Die E- und CLS-Klasse wurde aufgrund eines Softwarefehlers des Betriebssteuerungsgerätes zurückgerufen. Ferner war die Bremsanlage bei den Modellen der E-, SL- und CLS-Klasse fehlerhaft. Für DaimlerChrysler und insbesondere seine Nobelmarke Mercedes-Benz bedeutete dieser Rekord-Rückruf einen zusätzlichen hohen Image-Schaden. Gerade die Mercedes Car Group war in der Vergangenheit durch negative Schlagzeilen geprägt. Durch sich häufende Qualitätsmängel, schlechte Bewertungen in der Kundenzufriedenheit und Rekordverlusten bei smart geriet DaimlerChrysler zunehmend in den Fokus der Öffentlichkeit. Zusätzlich kratzte der Testfahrerunfall in Schweden am Image der Marke. Diese erneute, größte Rückrufaktion belastete vor allem die Aktie des DaimlerChrysler-Konzerns, da es nach bekannt werden negative Analystenkommentare gab.<sup>172</sup>

Der damalige Mercedes-Chef Eckhard Cordes reagierte am 31.03.2005 mit der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ auf den Rückruf der Mercedes Automobile.

## 8.2 Art der Krise

In formaler Hinsicht handelt es sich bei dieser Krise um einen anderen Krisentypus als im ersten Fallbeispiel „Statement zum Unfall in Schweden“. Die Krisenursache liegt eindeutig innerhalb des Unternehmens, da die qualitativen Mängel auf Konstruktions- oder auch Produktionsfehler zurückzuführen sind. Auch existierte bei dieser Krise grundsätzlich eine Vorhersehbarkeit. Durch intensive und gezielte Qualitätskontrollen vor Auslieferung der PKW-Fahrzeuge

---

<sup>172</sup> Vgl. Autowerte zählen zu den großen Verlierern auf dem Parkett, in: DIE WELT.de 05.05.2005. <<http://www.welt.de/data/2005/04/05/621911.html?pri=1>>, abgerufen am 07.05.06.

bestand zumindest die potenzielle Möglichkeit die fehlerhaften Produkte frühzeitig zu erkennen. Der Kriseneintritt wäre demnach vermeidbar gewesen.

Im Gegensatz zur im ersten Fallbeispiel beschriebenen Krisensituation blieb diese Krise auf das einzelne Unternehmen beschränkt. Allerdings offenbart dieses Beispiel, dass ein negatives Firmenimage direkten Einfluss auf die finanzielle Situation eines Unternehmens besitzt. Dies zeigt sich vor allem in dem bereits beschriebenen Sinken der Aktienkurse.

Obwohl nicht alle Mercedes-Benz-Produkte von den Qualitätsmängeln betroffen waren, bestand zudem die Gefahr, dass daraufhin alle Erzeugnisse dieses Unternehmens mit mangelhafter Qualität in Verbindung gebracht wurden: eine Voraussetzung für mögliche weitere Absatzeinbussen.

### 8.3 Argumentation

DaimlerChrysler stellt in einer knappen Einleitung zwar dar, dass Fahrzeuge zurückgezogen werden müssen, argumentiert anschließend aber stets mit dem Nutzen, den eine solche Rückrufaktion mit sich bringt.

Innerhalb der gesamten Pressemitteilung argumentiert das Unternehmen überwiegend produktbezogen. Beschrieben werden ausschließlich Produkteigenschaften. Die Vorteile, die eine Überarbeitung bereits bestehender Mercedes-Benz-Produkte zur Folge hat, werden hierbei deutlich in den Vordergrund gestellt.

In einem ersten einleitenden Absatz, wird zunächst auf eine deutliche Qualitätsverbesserung durch diese Rückrufaktion eingegangen. Der Rückruf wird in direkten Zusammenhang mit der Qualitätsoffensive von Mercedes-Benz-Chef Dr. Eckard Cordes gestellt. Für eine derartige Interpretation ist allerdings ein gewisses Vorwissen notwendig. Da das Unternehmen bereits auf der Jahrespressekonferenz 2005 deutliche Verluste der Mercedes Car Group zugestehen musste, wurde bewusst von einer erneuten Qualitätsoffensive gesprochen, um „Mercedes-Benz auch bei der Qualität wieder als Nummer eins zu positionieren“.<sup>173</sup>

---

<sup>173</sup> Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, S. 2.

<[http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/629773\\_grundlegende\\_informationen.pdf](http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/629773_grundlegende_informationen.pdf)>, abgerufen am 15.03.2006.

Im zweiten Absatz werden Einzelheiten der Rückrufaktion näher erläutert. Es wird kurz und prägnant beschrieben, welche Fahrzeuge aus welchem Grund zurück in die Werkstätten müssen. Besonders auffällig ist, dass die Eigenschaften der zu verbessernden Produkte beschrieben werden. Auf den Empfänger bezogene Argumente erscheinen stets in Zusammenhang mit beschriebenen Produkteigenschaften. Das Unternehmen nutzt hier zusätzlich eine persuasive Argumentationsstrategie. Hierbei werden Produkteigenschaften nicht ausschließlich mit technisch nachprüfbar, sachlichen Elementen beschrieben, sondern auch auf einer emotionalen Ebene angesiedelt. Der Produktverbesserung werden Eigenschaften wie *neu*<sup>174</sup>, *Optimierung*<sup>175</sup> und *aktualisiert*<sup>176</sup> zugeschrieben. Diese Werte können beim Rezipienten durchaus subjektive Empfindungen auslösen. Der Leser erhält so nicht nur reine technische Informationen, sondern kann mit diesen Beschreibungen durchaus auch individuelle Werte wie etwa einen technischen Fortschritt oder auch revolutionären Umschwung verbinden.

Anhand einer solchen Argumentationskette kann der Leser auf die Konklusion schließen, dass Mercedes-Benz zwar stets eine hohe Produktqualität herstellt, ein solcher Rückruf allerdings zur „Vollendung“ dieser Qualität führt.

#### 8.4 Rhetorische Mittel

Bei der Untersuchung der rhetorischen Figuren innerhalb der Pressemitteilung fällt auf, dass überwiegend rhetorische Mittel Verwendung finden, welche eine positive Darstellung der Sachverhalte ermöglichen.

Bereits bei der Betrachtung des Titels *Konsequent für Qualität* ist erkennbar, dass dieser positive Assoziationen beinhalten kann. So kann dieser Titel durchaus als ein zielsicheres Streben nach Perfektion interpretiert werden. Zusätzlich kann eine gewisse Dynamik dargestellt werden. Das Unternehmen tritt konsequent für die Qualität seiner Produkte ein. Es bleibt nicht auf seinen bisherigen Qualitätsstandards stehen, sondern bewegt sich zielbewusst zu einem Maximum an Qualitätssicherung. Unter Umständen ist daraus folgernd sogar eine Verbindung mit konservativen Werten und Tugenden herstellbar.

---

<sup>174</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 13.

<sup>175</sup> Ebenda.

<sup>176</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 14.

Bei Betrachtung des ersten Absatzes ist die Verwendung von Superlativen feststellbar.

*Wir produzieren **die beste** Produktqualität aller Zeiten und möchten, dass auch in Kundenhand beanstandete Fahrzeuge auf einen Qualitätsstandart kommen, der unseren **höchsten** Erwartungen entspricht.*<sup>177</sup>

Der Gebrauch eines solchen Superlativs hat im Allgemeinen den Nutzen, den höchsten Grad einer Eigenschaft darzustellen. Eine solche Aussage während einer Krisensituation kann allerdings sehr leicht überheblich und damit unglaubwürdig wirken. Wenn ein Unternehmen damit wirbt, die beste Produktqualität aller Zeiten zu produzieren, dürften Qualitätsmängel eigentlich erst gar nicht auftreten.

Neben der Verwendung solcher Superlative erfolgt der Gebrauch von Euphemismen. Dieses rhetorische Stilmittel ermöglicht es, negativen Aspekten einen beschönigten Ausdruck zu verleihen:

*Mit einem weltweiten Rückruf **steigert** Mercedes-Benz die Qualität von Pkw-Kundenfahrzeugen im Feld.*<sup>178</sup>

Die Benützung des Prädikats **steigern** stellt an dieser Stelle einen Euphemismus dar, weil es sinngemäß auch durch Prädikate wie etwa verbessern, erneuern etc. ersetzt werden könnte. Allerdings ist **steigern** deutlich positiver konnotiert als die eben aufgeführten möglichen Substitutionen. Es kann beim Rezipienten unter Umständen die Vorstellung auslösen, die Qualität von Mercedes-Benz-Automobilen sei stets auf höchstem Niveau gewesen, wird aber durch einen gezielten Rückruf nochmals verstärkt. Gerade an dieser Stelle ergibt sich ein erneuter Widerspruch. DaimlerChrysler behauptet auf der einen Seite seinen Kunden eine perfekte Produktqualität zu bieten, auf der anderen Seite müssen Fahrzeuge zurückgezogen werden, da sie sich durch mangelhafte Qualität auszeichnen.

Auch die Verwendung des Begriffs *Qualitätsoffensive*<sup>179</sup> kann an dieser Stelle als ein Euphemismus bewertet werden. Ziel einer Rückrufaktion innerhalb der Automobilindustrie ist in der Regel die Beseitigung von Fehlern, welche bereits vor Auslieferung eines Fahrzeuges von Seiten des Automobilherstellers

---

<sup>177</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 4-7. Die verwendeten Superlative sind innerhalb dieses Textabschnittes fett markiert.

<sup>178</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 1-2.

<sup>179</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 3.

verursacht wurden. Demnach ist die Formulierung der *Qualitätsoffensive* lediglich ein beschönigter Ausdruck für das Beheben von Fehlern des Unternehmens.

Bei der detaillierten Beschreibung der Ausbesserungen treten ebenfalls Euphemismen auf:

*Bei Fahrzeugen der Baureihen E- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Januar 2002 bis Januar 2005 sorgt eine **neue** Software des Batteriesteuergerätes für **die Optimierung** der Stromversorgung. Ebenfalls **aktualisiert** wird die Bremsanlage der neuen E-, SL- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Juni 2001 bis März 2005.<sup>180</sup>*

Durch die Verwendung von *die Optimierung* sowie *aktualisiert* wurden Bezeichnungen gewählt, welche durchaus innovativ wirken können. Das Attribut *neue* ist an dieser Stelle nicht eindeutig zurechenbar. Hinter dieser als neu bezeichneten Software kann sich eine tatsächlich völlig neue, oder aber eine lediglich überarbeitete Software verbergen. Trifft der zweite Fall zu, handelt es sich ebenfalls um einen Euphemismus.

Durch die Verwendung solcher Euphemismen besteht für das Unternehmen die Möglichkeit bestehende Produktfehler nicht konkret benennen zu müssen. Zusätzlich können bewusst Wörter gewählt werden, mit denen der Leser eine positive Konnotation verbindet.

Allgemein kann festgestellt werden, dass die Pressemitteilung überwiegend sprachliche Ausdrücke verwendet, die beim Leser eine technische Innovation oder gar ein revolutionäres Bild des Unternehmens assoziieren können. Beispiele hierfür sind: *Qualitätsoffensive<sup>181</sup>*, *neue Software<sup>182</sup>*, *Optimierung<sup>183</sup>*, *aktualisiert.<sup>184</sup>*

Insgesamt erfolgt eine deutliche Überbetonung positiver Effekte. Mängel hingegen können durch die verwendeten sprachlichen Mittel heruntergespielt oder müssen nicht konkret benannt werden. Zusätzlich erfolgt durch sie eine Unterstützung des Argumentationsstranges.

Zudem ist auffällig, dass das Unternehmen die Kosten einer solchen Rückrufaktion nicht anführt. Ebenfalls verschwiegen wird die Summe der

---

<sup>180</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 11-16. Die verwendeten Euphemismen sind innerhalb dieses Textabschnittes fett markiert.

<sup>181</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 3.

<sup>182</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 13.

<sup>183</sup> Ebenda.

<sup>184</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 14.

betroffenen Fahrzeuge. Auch auf frühere Probleme hinsichtlich der Produktqualität wird in dieser Pressemitteilung nicht eingegangen. Die Tatsache, dass das Unternehmen auf die Nennung früherer Qualitätsmängel verzichtet, ist aus der Sichtweise von DaimlerChrysler allerdings durchaus verständlich.

### 8.5 Satzanalyse

Nach dem Median konnte eine durchschnittliche Satzlänge in Wörtern von  $\bar{x}=13$  ermittelt werden. Hinsichtlich der Satzarten werden hauptsächlich einfache Sätze verwendet. Ein solcher Text besitzt im Allgemeinen die Funktion leichter Verständlichkeit.

Satzart	Einfacher Satz	Satzreihe	Satzgefüge	
Anzahl Sätze	6	0	2	$\Sigma 8$

Tabelle 13: Satzarten Konsequent für Qualität

### 8.6 Weitere Besonderheiten

Durch die Nennung einer telefonischen Hotline ist eine indirekte Zweiweg-Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen betroffenen Bezugsgruppen grundsätzlich möglich. Zum einen gestattet dies einen reinen Informationsaustausch, zum anderen lässt diese Art der Kundenkommunikation die Entwicklung eines gegenseitigen Verständnisses zu. Rückfragen können gestellt werden; zudem ist es dem Unternehmen möglich, ein Feedback zu erhalten. Barrieren oder Störfelder der Kommunikation können so festgestellt werden.

Allgemein ist erkennbar, dass DaimlerChrysler innerhalb dieser Pressemitteilung zu keiner Zeit Qualitätsprobleme eigener Produkte bestreitet. Allerdings kann durch die eben beschriebenen sprachlichen Mittel versucht werden, vorhandene Probleme zu beschönigen.

## 8.7 Reaktion in der Medienberichterstattung

Im Folgenden wurden insgesamt vier Presseberichterstattungen zur Rückrufaktion der DaimlerChrysler AG untersucht. Es handelt sich hierbei um jeweils einen Artikel der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, der FAZ.NET, des Spiegel online und der Onlineausgabe der Tageszeitung DIE WELT.

Hinsichtlich der Analyse auf Intertextualität ist wahrnehmbar, dass drei der genannten Presseartikel vermehrt Elemente aus der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ übernehmen. Bei den vorhandenen Übernahmen handelt es sich überwiegend um produktspezifische Angaben. Es wird erwähnt, welche Fahrzeugmodelle aus welchem Grund zurück in die Werkstätten müssen. Spiegel online sowie FAZ.NET besitzen gemessen an der Referentialität und Selektivität den höchsten Grad an Intertextualität. Beide nutzen folgendes Zitat:

*Wir produzieren die beste Produktqualität aller Zeiten und möchten, dass auch in Kundenhand beanstandete Fahrzeuge auf einen Qualitätsstand kommen, der unseren höchsten Erwartungen entspricht.*<sup>185</sup>

Gemessen an den Kriterien der Kommunikativität und Selektivität ist der Grad der Intertextualität an dieser Stelle sehr hoch.

Um die näheren Umstände der Rückrufaktion zu beschreiben, verwenden beide Artikel die folgenden Formulierungen: *Bei Fahrzeugen mit Sechs- und Achtzylinder-Benzinmotoren aus dem Produktionszeitraum Juni 2001 bis November 2004 wird in den Werkstätten der Spannungsregler der Lichtmaschine überprüft und gegebenenfalls ausgetauscht. Bei Fahrzeugen der Baureihe E- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Januar 2002 bis Januar 2005 werde eine neue Software des Betriebssteuerungsgerätes für eine Optimierung der Stromversorgung installiert.*<sup>186</sup> Vor allem der Grad der Selektivität ist hier wesentlich niedriger, da die übernommene Texteinheit nicht eindeutig als Übernahme zu erkennen ist.

Es ist an dieser Stelle sehr auffällig, dass beide Artikel in dieser leicht veränderten unmarkierten Übernahme den gleichen Wortlaut verwenden. Allgemein ist bei der

---

<sup>185</sup> Blamage für Benz, in: Spiegel online 31.03.2005, Zeile 21-15.

<<http://spiegel.de/auto/werkstatt/0,1518,349049,00.html>>, abgerufen am 07.03.2006. Im Folgenden zitiert als Spiegel online 31.03.2005.

Rückrufaktion: 1,3 Millionen Mercedes müssen in die Werkstatt, in: FAZ.NET 31.03.2005, Zeile 11-14. <[http://fazarchiv.faz.net/webcgi?START=\\_0&WID=09673-5650586-10405\\_9](http://fazarchiv.faz.net/webcgi?START=_0&WID=09673-5650586-10405_9)>, abgerufen am 07.03.2006. Im Folgenden zitiert als FAZ.NET 31.03.2005.

<sup>186</sup> Spiegel online 31.03.2005, Zeile 41-48/FAZ.NET 31.03.2005, Zeile 18-25.

Betrachtung dieser beiden Presseartikel feststellbar, dass sie sich neben einem überwiegend gleichem Aufbau auch hinsichtlich ihres lexikalischen Aufbaus sehr ähneln. Teilweise werden sogar exakt gleiche Sätze verwendet. Es kann daher möglicherweise unterstellt werden, dass einer der beiden Autoren bei dem anderen „abkupferte“ oder eine Übernahme aus einem bereits bestehenden dritten Pressebericht erfolgte.<sup>187</sup>

Weiter schreibt Spiegel online: *Deshalb werde die Bremsanlage der neuen E-, SL- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Juni 2001 bis März 2005 aktualisiert, teilte der Autobauer mit.*<sup>188</sup> Die FAZ.NET berichtet ähnlich: *Die Bremsanlage der neuen E-, SL- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Juni 2001 bis März 2005 werde 'aktualisiert', teilte DaimlerChrysler mit.*<sup>189</sup> Beide Presseberichte variieren zwar den Satzbau der Pressemitteilungen, übernehmen aber beide den Euphemismus *aktualisiert*. Interessant ist an dieser Stelle, dass die FAZ.NET das Prädikat durch Anführungszeichen deutlich als Originalzitat DaimlerChryslers hervorhebt. Ein solches Vorgehen kann einen Hinweis darauf sein, dass sich der Urheber des Presstextes der Verwendung eines Euphemismus bewusst war.

Spiegel online weist zudem als einziger Presseartikel auf die von DaimlerChrysler eingerichtete Telefon-Hotline hin.

Werden allein diese beiden Presseberichterstattungen betrachtet, ist ersichtlich, dass der Grad der Intertextualität in beiden Artikeln sehr hoch ist. Die verwendeten Informationen stammen überwiegend aus dem Hause DaimlerChrysler und werden fast ausschließlich originalgetreu wiedergegeben. Gerade bedeutende Elemente der Pressemitteilung – wie Euphemismen und Superlative – werden in die Presseartikel übernommen. Zusätzlich zur Pressemitteilung werden auch weitere Informationen aus dem Hause DaimlerChrysler hinzugezogen. So beziehen sich beide Artikel auch auf Pressesprecher des Unternehmens.<sup>190</sup>

Andere Ergebnisse zeigen sich bei der Analyse des FAZ-Artikels. Zwar nutzt auch dieser Artikel Elemente der Pressemitteilung, allerdings erfolgt nie eine wortwörtliche Übernahme. Vielmehr nutzt die FAZ leicht veränderte Versionen

---

<sup>187</sup> Bei der Recherche zu dieser Arbeit konnte allerdings kein dritter, als Ausgangsbasis dienender Text ermittelt werden.

<sup>188</sup> Spiegel online 31.03.2005, Zeile 30-35.

<sup>189</sup> FAZ.NET 31.03.2005, Zeile 27-29.

<sup>190</sup> Spiegel online 31.03.2005, Zeile 35-40/FAZ.NET 31.03.2005, Zeile 29-32.

des Referenzsatzes. Ein Beispiel hierfür ist: *Bei den zwischen Juni 2001 und November 2004 gebauten Sechs- und Achtzylinder-Benzinern müssen nach Angaben von DaimlerChrysler Spannungsregler der Lichtmaschine geprüft und eventuell ausgetauscht werden.*<sup>191</sup>

Von besonderer Bedeutung ist, dass gerade „beschönigende“ Wörter des Referenztextes wie etwa Euphemismen nicht übernommen, sondern durch bedeutungsähnliche Verben substituiert werden. So schreibt die FAZ:

*Bei der von Januar 2002 bis Februar 2005 gefertigten E- und CLS-Klasse werde eine **verbesserte** Software zur Stromversorgung eingespielt. Bei den E-, S- und CLS-Klasse-Wagen aus der Produktionszeit Juni 2001 bis März 2005 würden zudem die Bremsanlagen **überprüft**.*<sup>192</sup>

DaimlerChrysler hingegen spricht innerhalb seiner Pressemitteilung über eine *neue Software [...] für die **Optimierung** der Stromversorgung.*<sup>193</sup> Weiter berichtet das Unternehmen: *Ebenfalls **aktualisiert** wird die Bremsanlage der neuen E-, SL- und CLS-Klasse aus dem Produktionszeitraum Juni 2001 bis März 2005.*<sup>194</sup>

Zusätzlich fällt auf, dass die FAZ auch verändert übernommene Sätze der Pressemitteilung stets als markierte Übernahme kennzeichnet.

Der Artikel „Qualität geht jetzt vor Gewinn“ der WELT übernimmt zumindest ein lexikalisches Element der Pressemitteilung:

*'Aktionismus ist keine Strategie, um dieses Ziel zu erreichen', kritisiert er allerdings die jetzt als **Qualitätsoffensive** angekündigte Maßnahme.*<sup>195</sup>

Dieser Artikel enthält die ausführlichsten Hintergrundinformationen der Rückrufaktion. Verschiedene mögliche Ursachen für die aufgetretenen Qualitätsprobleme werden aufgeführt. Bei der Darstellung greift die WELT überwiegend auf unternehmensfremde Informationsquellen zurück. Der Grad der Intertextualität ist daher innerhalb dieser Presseberichterstattung am niedrigsten.

Gemein ist allen vier analysierten Presseberichterstattungen, dass sie die Menge der von dieser Rückrufaktion betroffenen Fahrzeuge mit 1,3 Millionen benennen.

<sup>191</sup> Mercedes-Benz ruft 1,3 Millionen Autos zurück, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 01.04.2005, Seite 13, hier Zeile 40-45. Im Folgenden zitiert als FAZ 01.04.2005.

<sup>192</sup> FAZ 01.04.2005, Zeile 45-52. Die substituierten Euphemismen sind innerhalb dieses Textabschnittes fett markiert.

<sup>193</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 13-14.

<sup>194</sup> Konsequent für Qualität, Zeile 14-16.

<sup>195</sup> Qualität geht jetzt vor Gewinn, in: DIE WELT.de 02.04.2005, Zeile 16-17.

<<http://www.welt.de/data/2005/04/02/620492.html?prx=1>>, abgerufen am 07.03.2006. Im Folgenden zitiert als WELT 02.04.2005.

Interessant ist zudem, dass alle Artikel unterschiedliche Hintergrundinformationen zur Rückrufaktion beinhalten, die in der Pressemitteilung nicht thematisiert werden. Drei der untersuchten Presseartikel berichten, dass einige der fehlerhaften Bauteile von Zulieferern stammen. Die FAZ und Spiegel online nennen in diesem Zusammenhang den Namen des Zulieferers Robert Bosch. FAZ, FAZ.NET sowie Spiegel online berichten zusätzlich, dass es sich nicht um den ersten Qualitätsmangel in Zusammenhang mit Zulieferern handelt. Bereits im Februar des Jahres 2005 stand die Produktion von DaimlerChrysler aufgrund fehlerhafter Dieselpumpen für mehrere Tage still. Auch diese Dieselpumpen stammten von Robert Bosch.<sup>196</sup>

Warum DaimlerChrysler in diesem Zusammenhang nicht auf Produktfehler von Zulieferern eingeht kann mehrere Gründe haben. Eine Möglichkeit zur Erklärung ist, dass DaimlerChrysler keine Zulieferer in diese Krise „hineinziehen“ möchte. Wären diese namentlich genannt worden, hätte dies unter Umständen beim Rezipienten den Eindruck vermitteln können, dass das Unternehmen versucht die Schuld für bestehende Qualitätsprobleme auf andere abzuschieben. Durch diese Nichtnennung beteiligter Unternehmen übernimmt DaimlerChrysler zumindest in dieser Pressemitteilung die gesamte Verantwortung. Das Unternehmen präsentiert sich synonym zur Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ als einheitliche Institution.

Die Artikel der FAZ und WELT spekulieren zusätzlich über mögliche Kosten der Rückrufaktion, zu denen das Unternehmen schweigt. Weiter informieren FAZ und FAZ.NET über das Ergebnis einer Umfrage der Forschungsstelle Automobilwirtschaft in Bamberg. Nach deren Forschungsergebnissen schneidet Mercedes-Benz hinsichtlich der Produktqualität gemeinsam mit Renault als Schlusslicht ab.<sup>197</sup>

Bezüglich der untersuchten Syntax ergeben sich zwischen der Pressemitteilung und seinen Phänotexten keine deutlich wahrnehmbaren Unterschiede. Gemessen an der durchschnittlichen Satzlänge in Wörtern verwenden alle Presseberichterstattungen sowie die Pressemitteilung selbst sehr leicht bzw. leicht zu verstehende Sätze. Lediglich der Artikel der WELT weicht mit einem Median von  $\bar{x}=17$  von den weiteren Durchschnittswerten ab. Dies ist unter anderem durch die Tatsache zu erklären, dass diese Berichterstattung die ausführlichsten

---

<sup>196</sup> Vgl. FAZ 01.04.2005, Zeile 10-16.

<sup>197</sup> Vgl. FAZ 01.04.2005, Zeile 52-60/FAZ.NET 31.03.2005, Zeile 39-45.

Hintergrundinformationen zur Rückrufaktion enthält. Solch detaillierte und genaue Angaben können in der Regel durch längere, komplizierte Satzgefüge dargestellt werden.

	Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ 31.03.05	FAZ.NET 31.03.05	FAZ 31.03.05	Spiegel online 31.03.05	DIE WELT. de 02.04.05
<b>Durchschnittliche Satzlänge in Wörtern nach Median</b>	13	12	14	14	17

**Tabelle 14: Satzlänge „Konsequent für Qualität“**

Hinsichtlich der gewählten Satzarten ist erkennbar, dass drei der vier untersuchten Presseberichterstattungen synonym zur Pressemitteilung selbst überwiegend einfache Sätze verwendeten. An dieser Stelle unterscheidet sich die Berichterstattung der WELT abermals von den übrigen Artikeln. Innerhalb des WELT-Artikels findet sich eine vermehrte Nutzung von Satzgefügen. Solche Satzgefüge besitzen im Allgemeinen die Funktion, schwerer zugänglich zu sein als einfache Sätze. Da dieser Artikel jedoch komplexere Sachverhalte darstellt, ist eine gehäufte Verwendung von Satzgefügen nicht außergewöhnlich.

Anzahl verwendeter Satzarten	Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ 31.03.05	FAZ.NET 31.03.05	FAZ 31.03.05	Spiegel online 31.03.05	DIE WELT. de 02.04.05
<b>Einfacher Satz</b>	7	17	14	14	12
<b>Satzgefüge</b>	1	9	6	10	20
<b>Satzreihe</b>	0	0	0	0	2
<b>Σ</b>	8	26	20	24	34

**Tabelle 15: Satzlänge Presseberichterstattungen „Konsequent für Qualität“**

## 9 Bewerteter Vergleich der Pressemitteilungen

Bei den beiden untersuchten Pressemitteilungen handelt es sich um Texte, denen eine vollkommen verschiedene Krisensituation vorausgeht. Im Fallbeispiel 1 „Statement zum Unfall in Schweden“ handelt es sich hinsichtlich der Krisenart um einen Unfall und somit um eine nicht vorhersehbare Krise mit Auswirkungen auf die gesamte Automobilindustrie. Im Fallbeispiel 2 „Konsequent für Qualität“ ist die Krise auf einen Produktfehler zurückzuführen. Es handelt sich daher um eine schleichende, durchaus vorhersehbare Krise. Allerdings blieb diese Krise auf das einzelne Unternehmen DaimlerChrysler beschränkt. Zwar wurde im Zusammenhang mit dieser Krise in mehreren Presseberichterstattungen auch auf Qualitätsprobleme anderer Automobilhersteller eingegangen, allerdings stand DaimlerChrysler stets im Fokus der Berichterstattungen.<sup>198</sup>

Gemeinsam ist beiden Krisensituationen, dass die Krisenursachen innerhalb des Unternehmens liegen. Des Weiteren handelt es sich in beiden Fällen um eine akute Krisensituation, auf welche das Unternehmen reagieren muss. Allerdings war DaimlerChrysler bereits vor Eintritt der beiden beschriebenen Krisensituationen durch frühere Unternehmenskrisen vorbelastet.

Die Texte unterscheiden sich neben ihrer individuellen Ausgangslage auch in ihrem Argumentationsstrang. Während die Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ überwiegend sachlich und emotional argumentiert, arbeitet die Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ vorherrschend mit produktbezogenen Argumenten. Beide Pressemitteilungen verzichten hinsichtlich ihres Argumentationsstranges auf die Nennung von Gegenstimmen und gehen auf unternehmensfremde Informationsquellen nicht ein. Den Pressemitteilungen ist zudem gemein, dass DaimlerChrysler bereits zu einem früheren Zeitpunkt mit sehr ähnlichen Krisensituationen konfrontiert war.

Hinsichtlich der Syntax verwenden beide Pressemitteilungen ähnliche Elemente. Die durchschnittliche Satzlänge in Wörtern beträgt bei der Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“  $\bar{x}=12$ , bei der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“  $\bar{x}=13$ . Beide Texte verwenden demnach Sätze, die nach allgemeinen Kriterien sehr leicht zu verstehen sind.

Bei der Wahl der Satzarten ist ebenfalls eine hohe Übereinstimmung feststellbar. Die Pressemitteilungen arbeiten im Durchschnitt fast ausschließlich mit einfachen

---

<sup>198</sup> Vgl. hierzu unter anderem auch den Artikel DIE WELT.de 02.04.2005, Zeile 13-14.

Sätzen. Auch hier kann von einer leichten Verständlichkeit beider Texte ausgegangen werden.

Diese Feststellungen bezüglich der Syntax lassen zudem den Schluss zu, dass die Kriterien zum Verfassen von Pressemitteilungen nach Herbst erfüllt werden. Das Unternehmen nutzt einfache und sehr leicht zu verstehende Sätze.

Bei den untersuchten rhetorischen Mittel hingegen unterscheiden sich beide Texte grundlegend. Verzichtet die Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ vollkommen auf rhetorische Mittel der Verschleierung oder Beschönigung, so finden sie sich innerhalb der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ in sehr hohem Maße. Dies ist ein Indiz dafür, dass die Pressemitteilungen sich aufgrund ihrer unterschiedlichen Ausgangslage auch inhaltlich unterscheiden. Bei dem sensiblen Thema des Todes eines Menschen können rhetorischen Mittel der Verschleierung, wie z.B. Euphemismen, beim Rezipienten schnell unangebracht und unmoralisch wirken. Die Maxime der Modalität findet Beachtung, da in angemessener Art und Weise berichtet wird. Es ist DaimlerChrysler an dieser Stelle positiv anzurechnen, dass die Nutzung solcher sprachlicher Elemente unterbleibt.

Innerhalb der zweiten Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ schöpft das Unternehmen die zur Verfügung stehenden sprachlichen Mittel vollkommen aus. Es könnte dem Unternehmen an dieser Stelle unterstellt werden, dass es Qualitätsprobleme eigener Produkte weitaus weniger sensibel betrachtet. Selbstverständlich gibt kein Unternehmen öffentlich gerne zu, Fehler begangen zu haben. Eine so deutliche Überbetonung positiver Eigenschaften wie im Falle der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“, kann allerdings weitaus größeren Schaden anrichten als Fehlerzugeständnisse. Eine überzogene PR-Maßnahme birgt leicht die Gefahr, als Werbekampagne aufgefasst zu werden. Kommunikationsbarrieren können die Folge sein. Argumentiert ein Unternehmen dann auch noch damit, es produziere *die beste Produktqualität aller Zeiten*, wenn gravierende Qualitätsmängel bereits einer breiten Öffentlichkeit bekannt sind, kann es schnell unglaubwürdig und überheblich erscheinen. Dies kann sich fatal auf das Image der Unternehmung auswirken. Gerade wenn das Firmenimage wie im Falle DaimlerChrysler durch Pannen, Gewinneinbrüche und Testfahrerunfälle bereits stark angeschlagen ist, bedarf es bei weiteren Krisen einer sehr intensiven Imagepflege.

Anstelle eines entschuldigenden Fehlerzugeständnisses, erfolgt eine reine Produktkommunikation. Eine mögliche Kommunikationslösung wäre gewesen, zumindest auf den Gebrauch von Superlativen und Euphemismen zu verzichten, und auf das Verständnis der Bezugsgruppen hinzuwirken.

Es ist DaimlerChrysler allerdings anzurechnen, dass eine Informationshotline zur Kontaktaufnahme durch betroffene Kunden eingerichtet wurde. So ist zumindest eine telefonische Kommunikation zwischen dem Unternehmen und den angesprochenen Bezugsgruppen möglich. Die Bereitschaft DaimlerChryslers zur Kommunikation mit den Angehörigen des Unfallopfers innerhalb der Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ kann in diesem Zusammenhang ebenfalls als positiv eingeschätzt werden.

Interessant ist allerdings, dass die Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ zwar vollkommen auf verschleierte rhetorische Mittel verzichtet, das Unternehmen innerhalb der Mehrzahl der untersuchten Presseberichte aber trotzdem unglaublich wirken kann. Die kommunizierten Inhalte *im Beisein der Polizei wurden dem Fahrzeug Gegenstände wie Handy, Laptop etc. entnommen*<sup>199</sup> und *nach dem derzeitigen Stand unserer Untersuchungen fuhr das Fahrzeug zum Zeitpunkt des Unfalls im Rahmen der erlaubten Geschwindigkeit und war technisch in einwandfreiem Zustand*<sup>200</sup> werden zumindest durch unternehmensfremde Aussagen in Frage gestellt.

Eine Ursache hierfür kann sein, dass sich deutliche Widersprüche zwischen den Berichten des Unternehmens und externen Informationsquellen ergeben. Vier von insgesamt fünf betrachteten Presseartikeln geben auch andere Darstellungen des Unfallhergangs an. Diese stehen teilweise in deutlichem Antagonismus zu den Angaben des Automobilherstellers. Bei dem Leser kann so durchaus der Eindruck entstehen, dass das Unternehmen bewusst lügt um Fehler des Testfahrers nicht öffentlich eingestehen zu müssen. Sollte dies der Fall sein, verstößt das Unternehmen deutlich gegen die Maxime der Qualität.

Neben den Darstellungsweisen DaimlerChryslers werden in den Medien auch andere Quellen publiziert. Allein der an dieser Stelle bestehende Verdacht, das Unternehmen könnte die Wahrheit falsch kommuniziert haben, kann zu erheblichen Imageschädigungen führen. Das Unternehmen wirkt nicht nur zu

---

<sup>199</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 32-33.

<sup>200</sup> Statement zum Unfall in Schweden, Zeile 34-36.

diesem Zeitpunkt unglaubwürdig, sondern kann das Vertrauen seiner entsprechenden Bezugsgruppen auf eine lange Zeit hin verspielen.

Sollten die Angaben DaimlerChryslers tatsächlich nicht der Wahrheit entsprechen, wäre es für das Unternehmen vorteilhafter gewesen, die tatsächlichen Ereignisse zu kommunizieren. Ein ehrliches Schuldeingeständnis kann einem Unternehmen unter Umständen mehr Vertrauen entgegenbringen als bewusste Falschaussagen.

Zudem kann an dieser Stelle der Eindruck entstehen, dass DaimlerChrysler nicht an der genauen, restlosen Aufklärung des Unfalls mitwirken möchte. Im Gegenteil; es kann durchaus der Verdacht aufkommen, das Unternehmen möchte bewusst die wahren Unfallursachen verschleiern.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich die Pressemitteilungen hinsichtlich ihrer Formalia wie etwa Satzlänge und Satzarten nicht auffällig voneinander unterscheiden. Inhaltlich argumentiert das Unternehmen allerdings vollkommen verschieden. Auch die Wahl der rhetorischen Mittel ist unterschiedlich. DaimlerChrysler reagiert somit nicht mit einem pauschalen Schema X auf die eingetroffenen Krisensituationen, sondern passt die kommunizierten Inhalte an die entsprechende Problematik an.

Zusätzlich darf nicht vergessen werden, dass diese Pressemitteilungen neben der allgemeinen Informationsweitergabe auch den Zweck verfolgen, den Rezipienten vom Standpunkt des Unternehmens zu überzeugen. Eine solche Überzeugung des Lesers kann aber in beiden Fällen durchaus problematisch werden. Im Fallbeispiel „Statement zum Unfall in Schweden“ kann das Unternehmen durch andere Informationsquellen unglaubwürdig wirken. Allerdings nimmt der Leser dies nur dann wahr, wenn er sich auch mit weiteren Berichterstattungen zu diesem Thema beschäftigt.

Im Fallbeispiel „Konsequent für Qualität“ können überzogen wirkende sprachliche Mittel dazu beitragen, dass den kommunizierten Inhalten DaimlerChryslers nicht geglaubt wird.

Wichtig ist zudem, dass das Unternehmen sich in beiden Fällen zu der eingetretenen Krisensituation äußert. Also nicht schweigt, sondern mit seinen Bezugsgruppen kommuniziert. Allerdings können die gewählten sprachlichen Mittel in der Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ auf eine

defensiv gerichtete Kommunikationsstrategie hinweisen.<sup>201</sup> Im Fall der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ war es das Unternehmen, welches offensiv die Rückrufaktion kommunizierte.

Keine der beiden Pressemitteilungen erreicht eine symmetrische Zweiweg-Kommunikation nach Grunig/Hunt. In beiden Fällen handelt es sich um eine räumlich und zeitlich getrennte Einweg-Kommunikation. Zwar ist innerhalb der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ durch das Einrichten einer Service-Hotline grundsätzlich eine symmetrische Zweiweg-Kommunikation ansatzweise möglich. Allerdings ist eine dialogische Kommunikationsform bereits anhand des gewählten Mediums einer Pressemitteilung nicht anwendbar.

Ziel der ausgewerteten Pressemitteilungen kann es sein, die Öffentlichkeit zunächst über die eingetretene Krisensituation zu informieren und vom Standpunkt des Unternehmens zu überzeugen.

Wird der Erfolg beider Pressemitteilungen an einer vorhandenen Intertextualität innerhalb von Presseberichterstattungen gemessen, schneidet die Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ positiver ab. Drei der vier untersuchten Presseartikel greifen mehrfach auf Elemente der Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“ zurück. Von besonderer Bedeutung für das Unternehmen ist, dass zwei Berichterstattungen besondere sprachliche Elemente der Original-Pressemitteilung wie etwa Euphemismen, übernehmen. Zwar nutzen alle Presseberichte weitere Informationsquellen, allerdings widersprechen diese nicht den Angaben DaimlerChryslers. Vielmehr handelt es sich an dieser Stelle um zusätzliches Informationsmaterial.

Im Falle der ersten Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ nutzen die untersuchten Presseberichterstattungen überwiegend externe Informationsquellen. Die Statements von DaimlerChrysler werden zwar genannt, ihnen werden aber weitere unternehmensfremde Angaben gegenübergestellt.

---

<sup>201</sup> Vgl. hierzu Kapitel 7.4.

	<b>Fallbeispiel 1 „Statement zum Unfall in Schweden“</b>	<b>Fallbeispiel 2 „Konsequent für Qualität“</b>
<b>Krisenart</b>	Unfall	Produktfehler
<b>Vorhersehbarkeit</b>	Nicht vorhersehbar	Grundsätzlich vorhersehbar
<b>Krisenursache</b>	Intern	Intern
<b>Krisenstadium</b>	Akut	Akut
<b>Krisenausweitung</b>	Gesamtes Teilsystem	Auf einzelne Unternehmung beschränkt
<b>Argumentationsstrang</b>	Sachlich/Emotional	Produktbezogen/Persuasiv
<b>Verweis auf frühere Krisen</b>	Keine Informationen	Keine Informationen
<b>Durch. Satzlänge in Wörtern</b>	$\bar{x}=12$	$\bar{x}=13$
<b>Verwendete Satzarten</b>	Überwiegend einfache Sätze	Überwiegend einfache Sätze
<b>Rhetorische Mittel</b>	Keine rhetorischen Mittel der Beschönigung	Rhetorische Mittel der Beschönigung (Verwendet werden Euphemismen sowie Superlative)
<b>Präsentation</b>	DaimlerChrysler präsentiert sich als geschlossene Einheit	DaimlerChrysler präsentiert sich als geschlossene Einheit
<b>Kommunikationsstrategie</b>	Defensiv reagierend	Offensiv agierend
<b>Kommunikationsform</b>	Schriftliche Einweg- Kommunikation/Möglichkeit einer Kommunikation mit den betroffenen Angehörigen wird angeboten	Schriftliche Einweg- Kommunikation/Zweiweg- Kommunikation durch Telefon-Hotline möglich
<b>Konversationsmaximen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maxime der Modalität beachtet</li> <li>• Maxime der Qualität wird in Frage gestellt</li> </ul>	Maxime der Modalität findet keine ausreichende Beachtung
<b>Intertextualitätsgrad</b>	gering	deutlich erkennbar
<b>Unternehmensexterne Informationsquellen innerhalb der untersuchten Phänotexte</b>	Stehen teilweise im Widerspruch zu den Aussagen des Unternehmens	Bieten ergänzende Hintergrundinformationen zu den Aussagen des Unternehmens

Tabelle 16: Tabellarischer Vergleich der untersuchten Pressemitteilungen

## 10 Fazit

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es sich bei der Handhabung der Public Relations in betrieblichen Krisensituationen um ein sehr komplexes Thema handelt. Auch wenn eine Vielzahl der Ratgeberliteratur es angibt, existiert kein allgemeingültiger Leitfaden für eine erfolgreiche Krisenkommunikation. Da jede einzelne Krisensituation eines Unternehmens unterschiedlich verläuft, kann kein pauschaler Weg der Krisenbewältigung durch Kommunikation existieren. Vielmehr hängt eine erfolgreiche Krisenkommunikation von mehreren unabhängigen Faktoren ab.

Allerdings ist deutlich zu erkennen, dass ein Unternehmen innerhalb einer Krise mit seinen jeweiligen Bezugsgruppen kommunizieren muss. Besonders die Strategie einer offensiven und symmetrischen Zweiweg-Kommunikation kann als besonders vorteilhaft bewertet werden. Die genaue Art und Weise der Kommunikation unterscheidet sich allerdings krisenspezifisch. Was jedoch durchaus festgestellt werden kann ist, dass ein Unternehmen welches bestimmte Gesichtspunkte innerhalb seiner Krisenkommunikation berücksichtigte, die Krise erfolgreicher meistern kann als ein Unternehmen, das darauf verzichtet. Dies bestätigt insbesondere das in Abschnitt 5.5 beschriebene Praxisbeispiel des Unternehmens Johnson&Johnson.

Zudem ist gerade die Bedeutung der Krisenvorsorge und Nachbereitung eminent für eine erfolgreiche Krisenkommunikation. Eine Beschäftigung mit Kommunikation sollte nicht erst mit dem Eintreten einer Krise beginnen, sondern Bestandteil des alltäglichen Business darstellen.

Vor allem der Begriff der Krisenkommunikation führt an dieser Stelle in die Irre. Krisenkommunikation ist nicht etwa ein gesondertes Teilgebiet der Public Relations, sondern bezeichnet lediglich die PR-Aktivitäten eines Unternehmens in einem besonderen Unternehmenszustand.

Allerdings ist erkennbar, dass sich ein sensibleres Bewusstsein für den kommunikativen Umgang mit möglichen Unternehmenskrisen entwickelt. Dies wird gerade durch die Zunahme an spezifischer Literatur zu diesem Thema ersichtlich. Durch ein gesteigertes Interesse von Seiten der sprachwissenschaftlichen und auch betriebswirtschaftlichen Forschung ist eine Erweiterung der bisher bestehenden Forschungsansätze durchaus zu erwarten. Inwiefern solche neueren Forschungsergebnisse Einfluss auf die Public Relations

einer Unternehmung besitzen können, kann an dieser Stelle nicht eindeutig benannt werden. Es ist zumindest annehmbar, dass sich eine Tendenz hin zu einer offensiven und ehrlichen Kommunikation in Krisensituationen entwickelt. Weiterhin ist zu erwarten, dass auch betroffene Unternehmen vermehrt auf theoretische Grundlagen zur Krisenkommunikation zurückgreifen.

Die Analyse der beiden Pressemitteilungen des Unternehmens DaimlerChrysler bestätigt die innerhalb des theoretischen Teils erarbeiteten Annahmen zumindest teilweise: Da den einzelnen Pressemitteilungen zwei verschiedene Krisensituationen zugrunde liegen, reagiert das Unternehmen individuell. Zwar folgen beide Pressemitteilungen einer sehr ähnlichen Syntax, hinsichtlich der gewählten rhetorischen Mittel unterscheiden sich beide aber grundsätzlich.

DaimlerChrysler reagiert demnach nicht auf beide Krisenfälle mit einer einheitlichen Strategie, sondern passt die Inhalte der Pressemitteilungen den jeweiligen Krisensituationen an. Dies kann ein Indiz dafür sein, dass das Unternehmen auf theoretische Erkenntnisse zurückgreift.

Bezüglich der untersuchten Presseberichterstattungen wird deutlich, dass Journalisten neben den Informationen des betroffenen Unternehmens auch auf weitere Informationsquellen zurückgreifen. Ein Unternehmen muss demnach kommunizieren, um seinen Standpunkt der Sachlage der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.

Allerdings zeigen die Ergebnisse der analysierten Pressemitteilungen, dass DaimlerChrysler einige grundlegende Hinweise von Seiten der PR-Theorie nicht berücksichtigt. So liegt zumindest im Fall der Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“ der Verdacht nahe, dass das Unternehmen entgegen aktueller Forschungsinhalte lediglich mit einer defensiven Kommunikationsstrategie auf die eingetretene Krisensituation reagierte.

Besonders prägnant ist, dass beide Pressemitteilungen auf einen möglichen Rezipienten durchaus unglaubwürdig wirken können: Die Pressemitteilung „Statement zum Unfall in Schweden“, da sich die Aussagen des Unternehmens von unternehmensfremden Angaben unterscheiden sowie die Pressemitteilung „Konsequent für Qualität“, da sie auf teilweise beschönigenden sprachlichen Mitteln beruht. Anhand dieses Ergebnisses wird besonders deutlich, dass sowohl der kommunizierte Inhalt als auch die Art und Weise der sprachlichen Darstellung auf die Glaubwürdigkeit einer Unternehmensaussage einwirken können.

Ebenfalls konnte festgestellt werden, dass eine Krise durchaus auch positive Aspekte besitzen kann, da sie als Basis für Innovationen oder ein gesteigertes Kommunikationsbewusstsein dient.

Abschließend darf jedoch nicht vergessen werden, dass die Public Relations auch kritisch zu sehen ist. Es erfolgt eine gewollte Beeinflussung der Bezugsgruppen durch gezielte Kommunikation.

## 11 Literaturverzeichnis

### a) Quellen

#### Online

Pressemitteilung der DaimlerChrysler AG: „Statement zum Unfall in Schweden“.  
<[http://wwwsg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS\\_PRESS\\_RELEASE/0,2941,0-2-64756-49-1-text-1-0-0-0-0-0-0-0-0-0,00.html](http://wwwsg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS_PRESS_RELEASE/0,2941,0-2-64756-49-1-text-1-0-0-0-0-0-0-0-0-0,00.html)>, abgerufen am 09.07.2005.

Pressemitteilung der DaimlerChrysler AG: „Mercedes-Benz Chef Cordes: Konsequenz für Qualität“.  
<[http://wwwsg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS\\_PRESS\\_RELEASE/0,2941,0-51-66193-49-1-text-2-0-0-0-0-0-0-0-0-0,00.html](http://wwwsg.daimlerchrysler.com/SD7DEV/GMS/TEMPLATES/GMS_PRESS_RELEASE/0,2941,0-51-66193-49-1-text-2-0-0-0-0-0-0-0-0-0,00.html)>, abgerufen am 09.07.2005.

Blamage für Benz, in: Spiegel online 31.03.2005.  
<<http://spiegel.de/auto/wreckstatt/0,1518,349049,00.html>>, abgerufen am 07.03.2006.

Erneut tödlicher Unfall durch Mercedes-Testfahrer, in: Spiegel online 24.02.2005,  
<[http://premium-link.net/\\$62535\\$1092602540\\$/0,1518,343498\\_eza\\_00050-343498,00.html](http://premium-link.net/$62535$1092602540$/0,1518,343498_eza_00050-343498,00.html)>, abgerufen am 15.07.2005.

Qualität geht jetzt vor Gewinn, in: DIE WELT.de 02.04.2005.  
<<http://www.welt.de/data/2005/04/02/620492.html?prx=1>>, abgerufen am 07.03.2006.

Rückrufaktion: 1,3 Millionen Mercedes müssen in die Werkstatt, in: FAZ.NET 31.03.2005. <[http://fazarchiv.faz.net/webcgi?START=\\_0&WID=09673-5650586-10405\\_9](http://fazarchiv.faz.net/webcgi?START=_0&WID=09673-5650586-10405_9)>, abgerufen am 07.03.2006.

Testfahrer überfährt Spaziergängerin. Mercedes rast zu schnell durch ein Dorf - 45-jährige hinterläßt zwei Kinder, in: DIE WELT.de 24.02.2005.  
<<http://www.welt.de/data/2005/02/24/543540.html>>, abgerufen am 12.09.2005.

#### Print

Mercedes-Benz ruft 1,3 Millionen Autos zurück, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 01.04.2005, Seite 13.

Schwedische Polizei verhört deutschen Testfahrer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 25.02.2005, S. 9.

Sie fahren wie verrückt, in: Frankfurter Rundschau 01.03.2005, S. 25.

Staatsanwaltschaft ermittelt gegen Testfahrer, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung 01.03.2005, S. 9.

**b) Nachschlagewerke**

Brunner, Otto/Conze, Werner/Koselleck, Reinhart (Hgg.): Geschichtliche Grundbegriffe, Band 1, Stuttgart 1982.

Bußmann, Hadumod: Lexikon der Sprachwissenschaft, Stuttgart <sup>2</sup>1990 (=Kröner Taschenausgabe 452).

Duden. Das große Wörterbuch der deutschen Sprache, Band 5, Mannheim <sup>3</sup>1990.

Grimm, Jakob/Grimm, Wilhelm (Hgg.): Deutsches Wörterbuch von Jakob und Wilhelm Grimm, Band 5, Leipzig 1873.

Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hgg.): Das Fischer Lexikon. Publizistik. Massenkommunikation, Frankfurt/Main 1991.

Wilpert von, Georg: Sachwörterbuch der Literatur, Stuttgart <sup>7</sup>1989.

**c) Literatur**

Apitz, Klaus: Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust, Wiesbaden 1987.

Bergauer, Anja: Führen aus der Unternehmenskrise. Leitfaden zur erfolgreichen Sanierung, Berlin 2003 (=Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft).

Biere, Bernd Ulrich: Strategien der Selbstdarstellung, in: Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, hg. von Theo Bungarten, Tostedt 1994 (=Beiträge zur Wirtschaftskommunikation Band 10), S. 9-26.

Bräuninger, Friedrich/Hasenbeck, Manfred: Hofnarr und Krisenberater, in: Wirtschaftswoche 43, 1988, S. 45-49.

Derieth, Anke: Unternehmenskommunikation. Eine theoretische und empirische Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen, Opladen 1995 (=Studien zur Kommunikationswissenschaft Band 5).

Faustich, Werner: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit, München 2001.

Fearn-Banks, Kathleen: Crisis Communication. A casebook approach, Mahwah <sup>2</sup>2002.

Fricke, Harald/Zymner, Rüdiger: Einübung in die Literaturwissenschaft. Parodieren geht über Studieren, Paderborn 1991.

Grice, Paul: Studies in the way of words, Cambridge 1991.

Grimm, Hannelore: Veränderungen der Sprachfähigkeiten Jugendlicher. Eine Untersuchung zu Abituraufsätzen von den Vierziger- bis zu den Neunzigerjahren, Frankfurt/Main 2002 (=Angewandte Sprachwissenschaft Band 10).

- Grunig, James E./Hunt, Todd: Managing Public Relations, New York 1984.
- Harlow, Richard F.: Building a Public Relations Definition, in: Public Relations Review 2, 1976, S. 34-41.
- Hassinen, Tiia/Wenner, Marion: Zur Selbstdarstellung in Werk- und Kundenzeitschriften, in: Selbstdarstellung und Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen, hg. von Theo Bungarten, Tostedt 1994 (=Beiträge zur Wirtschaftskommunikation Band 10), S. 27-48.
- Herbst, Dieter: Public Relations, Berlin 1997.
- Herbst, Dieter: Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für die Unternehmenskommunikation, Neuwied 1999.
- Janich, Nina: Werbesprache. Ein Arbeitsbuch, Tübingen 2003.
- Kleinberger Günther, Ulla: Kommunikation in Betrieben. Wirtschaftslinguistische Aspekte der innerbetrieblichen Kommunikation, Bern 2003 (=Zürcher Germanistische Studien Band 57).
- Kocks, Klaus: PR-Krisen durch Krisen PR? in: Glanz und Elend der PR. Zur praktischen Philosophie der Öffentlichkeitsarbeit, hg. von Klaus Kocks, Wiesbaden 2001 (=Public Relations Band 1), S. 149-161.
- Kolter, Philip/Bliemel, Friedhelm W.: Marketing-Management, Stuttgart 1992.
- Krallmann, Dieter/Ziemann, Andreas: Grundkurs Kommunikationswissenschaft, München 2001.
- Kraus, Georg/Becker-Kolle, Christel: Führen in Krisenzeiten. Managementfehler vermeiden, schnell und entschieden handeln, Wiesbaden 2004.
- Krystek, Ulrich: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmungen, Wiesbaden 1987.
- Kunczik, Michael/ Heintzel, Alexander/ Zipfel, Astrid: Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich, Köln 1995 (=Public Relations Band 2).
- Kunczik, Michael: Public Relations. Konzepte und Theorien, Köln 1996 (=Public Relations Band 1).
- Kühnel, Steffen-M./Krebs, Dagmar: Statistik für die Sozialwissenschaften. Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbeck 2001.
- Löhneysen von, Gisela: Die rechtzeitige Erkennung von Unternehmenskrisen mit Hilfe von Frühwarnsystemen als Voraussetzung für ein wirksames Krisenmanagement, Göttingen 1982.
- Mast, Claudia: Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, Stuttgart 2002.

Nieschlag, Robert/Dichtl, Erwin/Hörschgen, Hans (Hgg.): Marketing, Berlin<sup>19</sup>2002.

Niethard, Fritz Uwe/Marquart, Ernst: Contergan. Rückblick und Ausblick, in: Contergan. 30 Jahre danach, hg. von Fritz Uwe Niethard/Ernst Marquart/Jürgen Eltze, Stuttgart 1994, S. 1-5.

Nunberg, Geoffrey Linguist an der Universität Stanford im Interview mit Roberta Fusaro: Reden Sie doch Klartext, in: Harvard Business manager 3, 2003, S. 12-14.

Parkinson, Cyril Northcote/Rowe, Nigel: Communicate. Parkinsons Formula for Business Survival, Englewood Cliffs 1977.

Paschek, Laurin: Sprachliche Strategien in Unternehmenskrisen. Eine linguistische Analyse von PR-Anzeigen, Wiesbaden 2000.

Pfister, Manfred: Konzepte der Intertextualität, in: Intertextualität. Formen, Funktionen, anglistische Fallstudien, hg. von Ulrich Broich/Manfred Pfister, Tübingen 1985, S. 1- 30.

Pflaum, Dieter/Linxweiler, Richard: Public Relations der Unternehmung, Landsberg/ Lech 1998.

Reiners, Ludwig: Stilkunst. Ein Lehrbuch deutscher Prosa, München 1961.

Ronneberger, Franz/Rühl, Manfred: Theorie der Public Relations, Opladen 1992.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B. / Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, München<sup>7</sup>2005.

Scior, Werner: Unternehmensinterne Öffentlichkeitsarbeit, in: Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch, hg. von Günther Haedrich/Günter Barthenheier/Horst Kleinert, Berlin 1982, S. 77-103.

Searle, John R.: Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay, Frankfurt/Main 1977.

Shannon, Claude E./Weaver, Warren: The mathematical theory of communication, Urbana 1964.

Töpfer, Armin: Die A-Klasse. Elchtest, Krisenmanagement, Kommunikationsstrategie, Neuwied 1999.

Töpfer, Armin: Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagements, Praxisfälle, Grundsätze der Krisenvorsorge, Neuwied 1999.

Ulrich, Peter/Fluri, Edgar: Management, Bern<sup>7</sup>1995.

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern <sup>6</sup>1996.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations, Wiesbaden <sup>2</sup>2005.

#### **d) Onlinedokumente**

Autowerte zählen zu den großen Verlierern auf dem Parkett, in: DIE WELT.de 05.05.2005. <<http://www.welt.de/data/2005/04/05/621911.html?pri=1>>, abgerufen am 07.05.06.

Mercedes-Testfahrer tötet Schwedin auf dem Gehweg, in: stern.de 24.02.2005. <[http://www.stern.de/sport-motor/autowelt/index.html?id=536965&nv=ct\\_mt](http://www.stern.de/sport-motor/autowelt/index.html?id=536965&nv=ct_mt)>, abgerufen am 08.07.05.

Rother, Anja: Krisenkommunikation in der Automobilindustrie. Eine inhaltsanalytische Studie am Beispiel der Mercedes-Benz-A-Klasse, Tübingen 2003.  
<[http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2003/746/pdf/Druckfassung\\_08\\_04\\_03.2003.pdf](http://w210.ub.uni-tuebingen.de/dbt/volltexte/2003/746/pdf/Druckfassung_08_04_03.2003.pdf)>, abgerufen am 05.04.2006.

Schulz, Jürgen: Management von Risiko- und Krisenkommunikation. Zur Bestandserhaltung und Anschlussfähigkeit von Kommunikationssystemen, Berlin 2000.  
<<http://edoc.hu-berlin.de/dissertationen/schulz-juergen-2001-02-19/PDF/Schulz.pdf>>, abgerufen am 03.04.2006.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre.  
<[http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/629773\\_grundlegende\\_informationen.pdf](http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/629773_grundlegende_informationen.pdf)>, abgerufen am 15.03.2006.

## **Erklärung der Studentin**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Eva Ehmke

Modautal, den 03.09.2006