

ERFOLGSFAKTOREN UNTERNEHMERISCHER KRISEN-PR

**Diskursanalytische Untersuchungen zur
Beeinflussung von Krisendiskursen
am Beispiel von Pressemitteilungen**

Inauguraldissertation der Universität Mannheim

Dekan: Prof. Dr. Thomas Klinkert

Betreuer: Prof. Dr. Thomas Spranz-Fogasy, Prof. Dr. Werner Kallmeyer

Verfasser: Florian Scharr

DANKSAGUNG

Für ihre freundliche Auskunftsbereitschaft besonders hervorgehoben seien Günter Bentele von der Universität Leipzig, Rudi Keller von der Universität Düsseldorf, Andreas Müller von der Universität Mannheim, Alfred Gerbler und Stefan Lange vom Deutschen Journalistenverband, Valerie de Houm von Coca-Cola, Urs-Peter Naef von Migros, Jeff Leebaw von Johnson & Johnson sowie Jochen Pläcking von Daimler-Chrysler.

GLIEDERUNG

1. EINLEITUNG

1.1.	Begriffsbestimmung: „Krisen-PR“	7
1.2.	Krisen-PR in der Wissenschaft	8
1.3.	Krisen-PR in der Praxis	12
1.4.	Zielsetzungen der Arbeit	15
1.5.	Aufbau der Arbeit	23

2. GRUNDLAGEN

2.1. PUBLIC RELATIONS / PR

2.1.1.	Begriffsbestimmung	28
2.1.2.	Geschichtliche Entwicklung der Unternehmens-PR	30
2.1.3.	Kernaufgaben und Tätigkeitsfelder	36
2.1.4.	Beispiel einer PR-Kampagne - Hill and Knowlton´s „Free Kuwait“ 1990	41
	Zusammenfassung	44

2.2. DAS UMFELD DER PR - MEDIEN UND ÖFFENTLICHE MEINUNG

2.2.1.	Basiskenntnisse der Medienprozesse	45
2.2.2.	Nachrichtenfaktoren	49
2.2.3.	„Die“ veröffentlichte Meinung	55
2.2.4.	Eigenschaften der öffentlichen Meinung	59
2.2.5.	Entstehung einer öffentlichen Meinung	62
2.2.6.	Forschungsansätze zur Wirkung der Medien auf die öffentliche Meinung	67
	Zusammenfassung	72

2.3. UNTERNEHMENSKRISEN

2.3.1.	Sprach- und medienwissenschaftliche Betrachtung	74
2.3.2.	Ursachen	81
2.3.3.	Verlaufsmodelle	86
2.3.4.	Verlaufsmodelle mit publizistischem Fokus	92
2.3.5.	Krisen nutzen	94
	Zusammenfassung	95

3. EMPIRISCHE ANALYSE ANHAND VON FALLBEISPIELEN

3.1. ZWEI EXEMPLARISCHE FALLDARSTELLUNGEN

3.1.1. Fallstudie I: Die „Tylenol-Morde“ 1982	98
3.1.1.1. Morde und Massenpanik	100
3.1.1.2. Erste Phase der Krisen-PR: Eindämmung	101
3.1.1.3. Zweite Phase der Krisen-PR: Rückkehrkampagne	107
3.1.2. Fallstudie II: Die „Cola-Kolik“ 1999	110
3.1.2.1. Die Krise beginnt - Cola schweigt oder verharmlost	111
3.1.2.2. Widersprüche und Unwahrheiten in mangelhafter Kommunikation	115
3.1.2.3. Marketingkampagnen und Systemänderungen - aber keine eigentliche Krisen-PR	118
3.1.2.4. Folgen der mangelhaften Krisen-PR	121
3.1.3. Erkenntnisse aus den beiden Krisenfällen	123
Zusammenfassung	142

3.2. ANALYSEGEGENSTAND UND METHODEN

3.2.1. Zentraler Analysegegenstand: Pressemitteilungen	144
3.2.2. Textlinguistik	155
3.2.3. Kritische Diskursanalyse	160
3.2.4. Analysemethoden	170
3.2.4.1. Kontext / Krisenentwicklung	171
3.2.4.2. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung	173
3.2.4.3. Sprachlich-rhetorische Mittel	176
3.2.4.4. Bewertung der Pressemitteilung	179
3.2.4.5. Zusammenfassung: Leitfragen der Analyse	183
Zusammenfassung	184

3.3. ANALYSE VON PRESSEMITTEILUNGEN IN UNTERNEHMENSKRISEN

3.3.1. Der Störfall der Hoechst AG 1993	187
3.3.1.1. Kontext / Krisenentwicklung	188
3.3.1.2. Die Pressemitteilung der Hoechst AG vom 27. Februar 1993	198
3.3.1.3. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung	200
3.3.1.4. Sprachlich-rhetorische Mittel	202
3.3.1.5. Bewertung der Pressemitteilung	215
3.3.1.6. Weiterer Verlauf der Krise	217

3.3.2. Der „Peanuts“-Skandal der Deutsche Bank AG 1994	222
3.3.2.1. Kontext / Krisenentwicklung	223
3.3.2.2. Die Pressemitteilung der Deutsche Bank AG vom 18. April 1994	229
3.3.2.3. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung	230
3.3.2.4. Sprachlich-rhetorische Mittel	233
3.3.2.5. Bewertung der Pressemitteilung	244
3.3.2.6. Weiterer Verlauf der Krise	250
3.3.3. Der „Elchtest“ der Mercedes A-Klasse 1997 / 1998	256
3.3.3.1. Kontext / Krisenentwicklung	258
3.3.3.2. Die Pressemitteilung der Daimler-Benz AG vom 9. Dezember 1997	266
3.3.3.3. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung	269
3.3.3.4. Sprachlich-rhetorische Mittel	271
3.3.3.5. Bewertung der Pressemitteilung	285
3.3.3.6. Weiterer Verlauf der Krise	290

4. ERGEBNISDARSTELLUNG

4.1. Zusammenfassung der Analyseergebnisse - Forderungen an die Krisen-PR	293
---	-----

ANHANG

A.1. Krisenpläne	309
A.2. Krisenstab	312
A.3. Krisenübungen	313

QUELLENANGABEN

KURZFASSUNG

Ob „Peanuts“, „Elchtest“ oder „Hoechst-Störfall“ - bei diesen bekannten Öffentlichkeitskrisen der letzten Jahre rief die mangelhafte Krisen-PR der betroffenen Unternehmen bei Medien und Bevölkerung mehr Empörung hervor als die originären Auslöser und potenzierte so den entstandenen Vertrauensverlust.

Auch die sich gerade erst entwickelnde PR-Forschung bietet noch keine konkrete Hilfestellung zur Gestaltung von Krisen-PR. Mit dem bedeutenden Diskurs- und dadurch Realitätsgestaltungsmittel Pressemitteilung beschäftigt sich gar nicht eine einzige wissenschaftliche Untersuchung!

Dies muss als unbefriedigend bezeichnet werden, lässt sich doch in Weiterentwicklung der Foucaultschen Ideen formulieren: Effiziente PR produziert Wirklichkeit. Gerade die Bericht-erstattung der Massenmedien, deren Darstellung und Kommentierung die öffentliche Meinung bedingt, basiert häufig auf inszenierten Meldungen und Ereignissen. Experten sehen das Eindringen in den Journalismus und die Manipulation der von der Öffentlichkeit als neutral angesehenen Vermittlungsfunktion der Medien als primäres Ziel vieler PR-Aktivitäten an.

Die vorliegende Arbeit will Denkanstöße für linguistische Forschungen auf diesem Gebiet schaffen, denn gerade die Beschäftigung dieser Disziplin mit Public Relations könnte sich als äußerst fruchtbar erweisen. Zudem entspricht es dem Daseinszweck von Wissenschaft, die Gesellschaft über Manipulationstechniken von PR-Profis aufzuklären.

Die Analyse typischer Krisenverläufe lässt mutmaßen, dass effektive Kommunikation, zu deren Ausgestaltung erste Vorgaben erarbeitet werden sollen, Vertrauenskrisen sogar vollständig abwenden kann. Bricht eine Krise dennoch aus, so zeigt diese Arbeit, wie proaktives Handeln, eine schnelle und offene Kommunikation und die geschickte Erstplatzierung strategischer Begriffe sie eindämmen können, und erarbeitet Thesen, welche Botschaften dazu beitragen können, die Öffentlichkeit zu versöhnen. Wichtig ist, Krisen prinzipiell als Chancen zur Verbesserung zu begreifen, da sie klare Hinweise auf Defizite und Schwachpunkte geben und schon oft der Anlass waren, Organisationen neu und zukunfts-bezogen auszurichten. Was die Krisen-PR als wichtigen Teil der Krisenbewältigung damit so bedeutsam und gar so spannend macht, ist die strategische Chance, das Schlimme zum Guten zu wenden.

1.1. Begriffsbestimmung: „Krisen-PR“

Krisen-PR (PR = am. Public Relations, wörtlich übersetzt „öffentliche Beziehungen“)¹, auch Krisen-Öffentlichkeitsarbeit oder Krisenkommunikation², umfasst in dieser Arbeit alle internen und externen kommunikativen Maßnahmen, die in Zusammenhang mit einer medien- und dadurch öffentlichkeitsrelevanten Krise von einer Organisation wie beispielsweise einem Unternehmen - laut Duden der rechtlichen und organisatorischen Gestaltungseinheit von Betrieben in marktwirtschaftlichen Wirtschaftssystemen³ - durchgeführt werden. Ziel von Krisen-PR ist, negative Konsequenzen in der öffentlichen Meinung⁴ wie beispielsweise einen Vertrauensverlust zu verhindern beziehungsweise zu verringern oder das öffentliche Vertrauen wiederherzustellen.⁵ Linguistisch gesehen wird Krisen-PR dann nötig, wenn Medien und/oder Öffentlichkeit durch zu spezifizierende Problematisierungssignale, auf die im Hauptteil näher eingegangen wird, Problemlagen anzeigen. Dies bedingt einen Kommunikationsebenenwechsel von einfacher PR hin zu Krisen-PR, einem Diskurs.⁶ Der Diskursbegriff, der wie die Textlinguistik auch in den Sechzigern aufkam, verweist bereits explizit auf die Betrachtung von Realität als ein kommunikatives Konstrukt.

Neben den Bewältigungsaktivitäten nach Eintritt der Krise bedeutet Krisen-PR auch Präventivarbeit, die kommunikative Vorbereitung einer Organisation auf eine Öffentlichkeits-

¹ Auffallend ist eine linguistische Besonderheit, denn „PR“, die Abkürzung des Plurals „Public Relations“, wird sowohl in wissenschaftlichen Publikationen als auch von Praktikern sowie in der Umgangssprache meist im Singular genutzt. Diese Arbeit schließt sich dem wissenschaftlichen wie gesellschaftlichen Konsens an. Da die definitorische Bestimmung der komplexen Begriffe „PR“ und „Krise“ ein entsprechendes Maß an Platz in Anspruch nimmt, erfolgt sie nicht, wie in manchen wissenschaftlichen Arbeiten üblich, in der Einleitung, sondern in zwei eigenständigen Kapiteln; 2.1.1. und 2.3.1.

² Der Begriff „Public Relations“ wurde 1951 auf Wunsch des Deutschen Industrie- und Handelstages als „Öffentlichkeitsarbeit“ eingedeutscht, wie Kapitel 2.1.1. spezifiziert. Weiter kann nach Bogner 1999, S.391 „nach dem heutigen Stand der Literatur und fundierter Lehrmeinungen (...) betriebliche Kommunikation mit dem Begriff der PR gleichgesetzt werden.“ Diese These kann jedoch als vage bezeichnet werden, da Krisen-PR nur in konkreten Krisenfällen aus tendenziell reiner Kommunikation besteht, im Gegensatz zu im Normalfall üblichen PR-Aktivitäten wie Sponsoring oder propagandistischen Veranstaltungen.

³ www.duden.de - „Unternehmen“, 10.2001. Auf kommunikations- und sozialwissenschaftliche Aspekte bei der Betrachtung des Begriffes wird in Kapitel 2.1.3. eingegangen.

⁴ Auf das Problem, das die Benutzung dieses Begriffes generell aufwirft, wird in Kapitel 2.2. eingegangen.

⁵ erarbeitet mit Hans-Georg Klose, Pressesprecher der Clariant GmbH in Deutschland, am 3. Juni 2002

⁶ in Anlehnung an Kopperschmidt 1989, S.76. Der Diskursbegriff nach Foucault und Jäger sowie die Kritische Diskursanalyse werden in Kapitel 3.2. vorgestellt.

krise. „Nur wer vorbereitet in (...) Krisensituationen kommt, wird wirklich in der Lage sein, diese kommunikative Herausforderung zu schultern.“⁷ Dieser vorsorgende Schutz, der innerhalb der Krisen-PR zusehends an Bedeutung gewinnt⁸, versucht eine frühzeitige Vermeidung imageschädigender Situationen.

1.2. Krisen-PR in der Wissenschaft

Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Krisen-PR im Sinne einer ganzheitlichen Perspektive, wie dies bereits in den siebziger Jahren von Ulrich und Krieg gefordert wurde⁹, hat bisher nur ansatzweise stattgefunden. Für Schmidt besteht „wohl insgesamt ein Mangel an Spezialwissen und fundierter Erfahrung in diesen Bereichen.“¹⁰ Nach Bühler existiert eine Forschungsdiskussion zum Thema Krisen-PR in Unternehmen in diesem Sinne nicht.¹¹

Dieses Desiderat resultiert wohl daraus, dass es sich bei der PR generell um eine sehr junge wissenschaftliche Disziplin handelt - die weltweit erste Vorlesung über Öffentlichkeitsarbeit wurde 1923 an der Universität von New York von Edward L. Bernays gehalten. Ungefähr zeitgleich schloss Horkheimers „Frankfurter Schule“, dass die Massenmedien, deren Beeinflussung mutmaßlich ein Hauptziel der Techniken und Strategien von PR-Praktikern bildet, einen starken Einfluss auf die öffentliche Meinungsbildung ausüben.¹² Deshalb stehen auch diese konstitutiven Elemente des Krisendiskurses im Fokus der Arbeit. Generell hat seit der Einführung des Diskursbegriffs „in der deutschsprachigen sozialwissenschaftlichen Theoriediskussion und Forschungspraxis das Erkenntnisinteresse an der sprachförmigen Konstitution der Welt (wie dies in vorläufiger Annahme Kampagnen und Pressemitteilungen der

⁷ Johanssen Kretschmer in www.jk-kom.de, 05.2005. So erkannte nach der Öffentlichkeitskrise des VW-Konzerns im Herbst 2005 auch der Vorstandsvorsitzender Bernd Pischetsrieder: "Die beste Krisen-PR ist jene, die nie als solche aktiv werden muss." - Automobilwoche 16/2005, S.9

⁸ Gespräch mit Klose am 3. Juni 2002, mit Michael Grabicki, PR-Referent der BASF AG, am 15. März 2005, mit Prof. Gregor Halff von der Management School in Dortmund am 20. Juli 2005

⁹ vgl. Ulrich/Krieg 1974, S.18ff

¹⁰ Schmidt in www.krisennavigator.de, 05.2002, 01.2002

¹¹ vgl. Bühler 2000, S.6

¹² vgl. Charlton/Barth 2000, S.20

Krisen-PR versuchen, FS) zugenommen.“¹³ Bernays, den Rose als „father of public relations“¹⁴ bezeichnet, schloss aus eigenen Erfahrungen in der PR-Praxis, dass „Handeln in Publicitätsaktionen für all jene Organisationen zur Notwendigkeit geworden ist, die durchsetzungsbedürftige Interessen ihr eigen nennen.“¹⁵ Bereits diese Formulierung zeigt die Gefahr einer Manipulation der öffentlichen Meinung durch PR-Experten auf. Mit der Erkenntnis über die Relevanz der Öffentlichkeitsarbeit ging in Bernays' Person auch die Forderung nach Wissenschaftlichkeit in der PR-Ausbildung einher. Doch die ersten Versuche der Verwissenschaftlichung blieben auf stark praxeologische Reflektionen von Öffentlichkeitsarbeitern beschränkt. Erst 1977 veröffentlichte der Nürnberger Politik- und Kommunikationswissenschaftler Franz Ronneberger mit seinem Aufsatz „Legitimation durch Information“ eine erste wissenschaftliche Position zu PR.¹⁶ Deutschlands ersten Lehrstuhl für Public Relations gründete Professor Günter Bentele im Jahr 1994 an der Universität Leipzig.¹⁷

Zusammenfassend kann Bentele zitiert werden, nach dem sich „die Disziplin PR noch nicht weit genug entwickeln“ konnte, um sich einem „komplexen Spezialgebiet“ wie der Krisen-PR zuzuwenden.¹⁸ Beispielsweise wird in einem ansonsten sehr informativen Buch von Faulstich, das „Grundwissen der Öffentlichkeitsarbeit“ vermitteln soll, die Krisen-PR nicht einmal angesprochen, obwohl er im Untertitel eine „kritische Einführung in Problemfelder der Public Relations“ verspricht.¹⁹

Selbst zur Textsorte Pressemitteilung, auf die sich der linguistische Teil dieser Arbeit konzentrieren wird, und die „eines der wichtigsten Kommunikationsmittel für PR-Leute“²⁰ darstellt, konnte trotz umfassender Recherche nicht eine einzige (!) Untersuchung gefunden

¹³ Keller 2001, S.8

¹⁴ Rose in www.public-relations-online.net, 03.2003

¹⁵ zitiert nach Ronneberger/Rühl 1992, S.175

¹⁶ PR-Report 09/2005, S.20

¹⁷ „Leipzig wurde zum Standort, weil hier nach der Wende ein kommunikationswissenschaftliches Institut neu aufgebaut werden konnte und die Idee verfolgt wurde, alle Teilbereiche des Faches zu integrieren; mit einer historisch gewachsenen Alma Mater musste man sich hier nicht auseinandersetzen. Public Relations hatten sich ihren Platz im Fach erkämpft. Einen wichtigen Beitrag hierzu leisteten auch Franz Ronneberger und Manfred Rühl, die 1992 den ersten Entwurf einer „Theorie der Public Relations“ vorlegten. Auch wenn ihr Band auf ein geteiltes Echo stieß, der Anfang war gemacht.“ - PR-Report 09/2005, S.24

¹⁸ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

¹⁹ vgl. Faulstich 1992, Titel

²⁰ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

werden. Es erstaunt, dass die Fachtextforschung sich selbst Patentschriften²¹ und Wetterberichten²², nicht aber Pressemitteilungen widmete. Auch die Linguistik hat Pressemitteilungen nach Müller „sträflich vernachlässigt.“²³ Gleiches gilt für die PR-Forschung, wie Bentele bestätigt: Es beschäftigt sich „keine einzige wissenschaftliche Studie genuin mit Pressemitteilungen.“²⁴

Das Untersuchungsgebiet PR bietet sich nun ebenso für kommunikationswissenschaftliche wie auch für betriebswirtschaftliche Forschungen an. Doch konzentrieren sich die Wirtschaftswissenschaften ebenfalls nur in Ansätzen auf das Thema. Scherler erstaunt es, „da Kommunikation zu einem immer größeren macht begründenden Faktor wird, (...) dass die ganzheitliche Kommunikationslehre in der theoretischen und praktischen Managementausbildung auch heute noch einen so geringen Stellenwert besitzt.“²⁵ Dennoch finden sich, obwohl viele Unternehmen die Wichtigkeit von Kommunikation „im Zeitalter der Macht der öffentlichen Meinung“²⁶ noch nicht realisiert zu haben scheinen, zum Thema PR vor allem Bücher, die eben der wirtschaftlichen Forschungsrichtung entstammen. Deren Hauptmanko ist, dass gerade die entscheidende Frage nach dem „wie“ tendenziell nicht beantwortet wird. Für Scherler lässt sich der „existierende Informationsmangel im Hinblick auf erfolgreiche (...) Lösungen auch auf die relative Verschwiegenheit der innovativen Akteure zurückführen. Wer einmal ein erfolgreiches Krisenkommunikationskonzept (...) gefunden hat, setzt dies lieber diskret alleine um, ohne publizitätswirksam die Konkurrenz auf seinen Vorsprung hinzuweisen.“²⁷ Erschwerend für die Forschung kommt hinzu, dass nach Nusser „das Gros der PR-Praktiker (...) einer Theoretisierung ihrer Branche ablehnend gegenüberzustehen“²⁸ scheint. Obwohl der Nutzen der wissenschaftlichen Bemühungen für die Praxis auf der Hand liegt, zeigen die PR-Handelnden insgesamt deutliches Desinteresse gegenüber der Forschung, bisweilen sogar „eine unverblünte Theoriefeindlichkeit.“²⁹ Avenarius und Armbrecht stellten fest, dass „viele der PR-Praktiker (...) die Öffentlichkeitsarbeit als ein der Wissenschaft unzugängliches Gebiet ansehen, in dem es lediglich auf den richtigen Riecher

²¹ Gläser 1989

²² Nordmann 1989

²³ Gespräch mit Müller am 6. September 2004

²⁴ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

²⁵ Scherler 1996, S.2

²⁶ Bogner 1999, S.65

²⁷ Scherler 1996, S.5

²⁸ Nusser 1998, S.5

²⁹ Avenarius 1995, S:39

und situatives Geschick ankommt.“³⁰ Der Praktiker Bürger bestätigt diese Behauptung drastisch: „Öffentlichkeitsarbeit ist keine Wissenschaft, wenngleich nichts dagegen spricht, wenn Leute mit viel Zeit, Muße und dem Drang, Alltägliches zu katalogisieren, sich ihrer annehmen und die dokumentarische Erfassung vornehmen. Gewarnt sei aber davor, diese Theorie als Grundlage für das berufliche Vorgehen zu benutzen und diese Theoretisiererei auch noch mit ethisch-moralischen Ansprüchen zu verbrämen. Daraus entsteht ein intellektueller Sumpf.“³¹

Brinker und Antos „unterstellen“, dass Medienpraktiker in der wissenschaftlichen „Literatur nichts finden, das sie für ihre tägliche Arbeit verwerten können. Die Umsetzung der Erkenntnisse einer deskriptiven Textlinguistik in Handlungsanweisungen oder zumindest Handlungsmaximen ist offenbar von Wissenschaftslaien nicht zu leisten. Von den Linguisten selber ist sie bisher nicht geleistet worden.“³² Eben zur Behebung dieses Desiderates wären linguistische Arbeiten sinnvoll, denn sie können die vermissten konkreten sprachlichen Ausdrucksformen erarbeiten und dadurch auch erreichen, dass die Wirtschaft die Sprachwissenschaft stärker zur Kenntnis nimmt, ihre Erkenntnisse nutzt und die Gewinnung dieser Erkenntnisse fördert.

Zusammenfassend führt diese Vielzahl unterschiedlicher Defizite dazu, dass die wissenschaftlichen Erkenntnisse und selbst die Bemühungen auf dem Gebiet der Krisen-PR als mangelhaft bezeichnet werden müssen. Aufgrund dieser Defizite der sich erst im Aufbau befindenden Disziplin muss sich die vorliegende Arbeit zwangsweise stark an der Praxis orientieren - Bentele betont beispielsweise, selbst Informationen zu Pressemitteilungen „erhält man bisher ausschließlich durch die Praxis.“³³ Doch auch diese liefert, wie das folgende Kapitel aufzeigt, mehr Negativ- als Positivbeispiele zum Thema Krisen-PR.

³⁰ Avenarius/Armbrecht 1992, S.7

³¹ Bürger 1989, S.3

³² Brinker/Antos 2000, S.876

³³ Gespräch mit Bentele am 15. September 2004

1.3. Krisen-PR in der Praxis

„Weltweit gerät alle 43 Sekunden eine Firma in eine Krisensituation.“³⁴ Aufgrund der medialen Exponiertheit vieler Unternehmen kann jeder marginale Vorfall in rasantem Tempo einen öffentlichkeitsrelevanten Skandal auslösen.³⁵ Laut Szyszka gehören Krisen gar „zum Lebenszyklus von Unternehmen wie allen anderen Formen von Organisationen und sind damit genuiner Bestandteil von Systementwicklung.“³⁶ Auch Schwanitz formuliert: „Systeme brauchen Probleme, sonst sind sie keine“³⁷, beispielsweise existiere ohne das Problem Knappheit kein System Wirtschaft. Deshalb muss nach Schulz „die Forderung nach einem professionellen Umgang mit Krisen (...) für viele Unternehmen ganz vorne stehen.“³⁸ Die Beschäftigung mit Maßnahmen zur Krisenprävention ist somit keinesfalls Zeitverschwendung zur Abwehr einer rein hypothetischen Bedrohung. Doch urteilt nicht nur Henry Kissinger: „Nächste Woche wird es keine Krise geben. Mein Terminkalender ist bereits voll.“ (...) Viele Manager scheinen ähnlich zu denken. Ein folgenschwerer Irrtum“³⁹, denn Krisen können „in jeder Branche, in jedem Betrieb“ auftreten, und „auch Unternehmen, die sich heute sicher (...) fühlen, können schon morgen in eine gefährliche, existenzbedrohende Lage geraten.“⁴⁰

Kommen zu der eigentlichen Krisenursache Fehler in der PR, kann der Schaden ins Unermessliche steigen. Wie nahezu jede Fallstudie in dieser Arbeit belegt, wirkt ein falscher Umgang mit den speziellen Kommunikationsanforderungen einer Krise zusätzlich krisenverstärkend. Schlimmer noch ist es, wenn die Krisen-PR zu einer PR-Krise führt. Schulz behauptet gar, Krisen seien „soziale Ereignisse, die durch fehlende oder misslingende Kommunikation konstituiert werden.“⁴¹ Tatsächlich muss aufgrund der bisherigen Recher-

³⁴ Wagner in www.iv-newsroom.at, 04.2002

³⁵ Auf diese Thematik wird in Kapitel 2.3.1. genauer eingegangen.

³⁶ Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002

³⁷ Schwanitz 1990, S.38

³⁸ Schulz in www.tu-chemnitz.de, 02.2005

³⁹ Johanssen Kretschmer in www.jk-kom.de, 05.2005

⁴⁰ Martini 1998, S.1

⁴¹ Schulz in www.tu-chemnitz.de, 02.2005. Dem ist jedoch nur bezüglich Ausnahmefällen wie der Adecco-Krise im Mai 2004 zuzustimmen, in der ein mit viermonatiger Verspätung vorgelegter Jahresabschlussbericht genau im Bereich der Erwartungen lag, doch die spärliche Informationspolitik des Unternehmens „Börsenwerte in Milliardenhöhe vernichtete“ - FAZ vom 2. Juni 2004, S.22, ohne konkreten Grund, ausschließlich durch mangelnde Kommunikation.

che angenommen werden, dass falsche Reaktionen eines betroffenen Unternehmens eine Öffentlichkeitskrise erst vollständig entfachen. Richard Gaul, Leiter der Unternehmenskommunikation bei BMW, formuliert, häufig sei „nicht die Krise (...) das Problem, sondern das, was durch falsche PR-Arbeit daraus wird.“⁴² Demnach kann die vorläufige These formuliert werden, dass ein Versagen in der Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit zwangsläufig zu einer Verschlimmerung der Krise führt und eine sehr viel gefährlichere Bedrohung für die Existenz des Unternehmens darstellt als der originäre Krisenauslöser selbst.⁴³ Dennoch kann der Zustand, in dem sich unternehmerische Öffentlichkeitsarbeit im allgemeinen und Krisen-PR im speziellen in der Praxis darstellt, nur als nicht ausreichend bewertet werden.

Es verwundert deshalb, dass von Seiten der Praxis nicht schon lange der Ruf nach linguistischen Analysen zur Krisen-PR, verbunden mit den in dieser Richtung meist sehr konkreten Vorgaben, laut wurde. Den Grund dafür zeigt vermutlich eine Studie von Mitroff und Pauchant auf, nach der etwa 50 % der in Europa und den USA befragten unternehmerischen Führungskräfte Krisenbewältigung als eine rein technische Angelegenheit betrachten⁴⁴ - mindestens die Hälfte der Entscheider der Wirtschaft scheint sich also der enormen Bedeutung von Kommunikation nicht bewusst zu sein! Passend dazu belegt eine Analyse von rund 60.000 Unternehmenskrisen durch das amerikanische „Institute for Crisis Management“ (ICM), dass über 60 % aller Krisen durch Fehlentscheidungen und Versäumnisse des Managements ausgelöst werden.⁴⁵ Roselieb bestätigt diese Defizite auch auf nationaler Ebene: „Deutsche Betriebe haben bislang allein auf die operative Bewältigung einer Krise gebaut.“⁴⁶ Löffler und Klein fügen hinzu, die Vorstände scheinen nicht zu begreifen, dass „nicht die Technik des Produktes (...) im Krisen-fall entscheidend ist, sondern die Psyche des Konsumenten.“⁴⁷ Obwohl der Vorsitzende des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Hanns Martin Schleyer, bereits 1974 erkannte: „Die Zeit des unpolitischen Unternehmers, der sich nur um das Geschäft kümmert und sonst um nichts, ist endgültig zu Ende“⁴⁸, scheinen viele Unternehmen dieses Faktum noch nicht begriffen zu haben oder aber die je-

⁴² Chill 1999, S.18

⁴³ Auf die psychologischen Auswirkungen von Krisen wird in Kapitel 2.3.1. näher eingegangen

⁴⁴ vgl. Mitroff/Pauchant 1992, S.8

⁴⁵ vgl. ICM in www.crisisexperts.com, 06.2002

⁴⁶ Roselieb in www.hochschulanzeiger.de, 04.2003

⁴⁷ Löffler/Klein in <http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de>, 10.2002

⁴⁸ zitiert nach Hermanni 1991, S.19

weiligen Manager halten es nicht für nötig, danach zu handeln. Wie viele Fallstudien zeigen werden, besteht von Unternehmensseite einfach kein Interesse an einem Dialog, daran, sich mitzuteilen und den Bedürfnissen der Anspruchsgruppen⁴⁹ außerhalb des Kernmarktes und der Investoren auch nur zuzuhören.

Ein Blick auf die bekanntesten Öffentlichkeitskrisen - Krisen, die publik werden, gesellschaftliches Interesse wecken und sich im öffentlichen Raum abspielen⁵⁰ - von Unternehmen der letzten Jahre in Deutschland bestätigt diese zunächst hyperbolisch anmutende Aussage. Es waren kommunikative Inkompetenzen, die aus einem Störfall in einem Werk der Hoechst AG eine öffentliche Vertrauenskrise gewaltigen Ausmaßes machten. Aus dem gleichen Grund wurde aus dem Finanzskandal um Jürgen Schneider eine Öffentlichkeitskrise um Hilmar Kopper, so dass fortan weniger der bankrotte Baulöwe, sondern hauptsächlich der Deutsche Bank-Chef den Angriffen von Medien und Öffentlichkeit ausgesetzt war. Ähnliche Fehler beging der Konzern im Jahr 2000 und wieder 2005. Die kaum erkennbare Krisen-PR der Daimler-Benz AG nach dem „Elchtest“ führte gar dazu, dass Komiker und Satiriker in der Öffentlichkeit das Bild der Krise und damit auch das Konzernimage prägten.

Auffallend an diesen und weiteren in der Arbeit zur Erkenntnisgewinnung analysierten Fallstudien von Firmen wie Nestlé, Coca-Cola, Nike, Shell, Intel, Exxon, SwissAir und Adecco ist, dass weniger die originären Krisenauslöser an sich als Skandal betrachtet wurden und öffentlichen Unmut auslösten. Erst die Unternehmenskommunikation, welche die jeweiligen Krisen eigentlich eindämmen und bewältigen sollte, rief bei Medien und Bevölkerung massive Empörung hervor, ließ durch Mängel oder einfache Ignoranz der Manager technisch-organisatorische Defekte erst zu Öffentlichkeitskrisen eskalieren und potenzierte den materiellen wie den immateriellen Schaden! Martini schlussfolgert in einem seiner Werke gar: „Skandal in der Krise: die Kommunikation.“⁵¹

⁴⁹ Gruppen, Institutionen oder auch einflussreiche Personen, welche aufgrund des Unternehmensverhaltens infolge persönlicher Betroffenheit oder Betroffenheit Dritter Ansprüche an ein Unternehmen stellen oder Ansprüche geltend machen könnten. - vgl. Thommen 1996, S.22. Einige Wissenschaftler bezeichnen den Begriff „Anspruchsgruppen“ als inkorrekt und fordern, stattdessen von „Anspruchsträgern“ zu sprechen, da auch einzelne, mächtige Personen Ansprüche an Organisationen stellen können. Dies trifft zwar zu, doch wird diese Arbeit weiter den Gruppenbegriff nutzen, da auch einzelne Anspruchsträger (Politiker, Journalist beziehungsweise eher Chefredakteur, Bürgerinitiativenführer, Gewerkschaftsboss) in einer Demokratie erst durch die Unterstützung von Gruppen (Partei/Staatsapparat, Medium, Bürgerinitiative, Gewerkschaft) Forderungsmacht erhalten.

⁵⁰ Eine Heranführung an den Begriff erfolgt in Kapitel 2.3.1

⁵¹ Martini 1998, S.4

Die schwerwiegendsten unternehmerischen Öffentlichkeitskrisen der letzten Jahre nicht allein in Deutschland wurden ausgelöst durch mangelhafte Kommunikation, Fehler in der Krisen-PR - begangen von Konzernen, die auf vielfältigen Gebieten eine globale Marktführerschaft innehaben. Über dieses „besonders anspruchsvolle und wichtige Feld der Kommunikation“⁵² scheint also auch in der Praxis ein Desiderat zu bestehen, wie überhaupt ein Dialog mit dem Umfeld von den verantwortlichen Managern vielfach offensichtlich nicht für nötig gehalten wird.

1.4. Zielsetzungen der Arbeit

Die Arbeit baut auf der Prämisse auf, dass von Öffentlichkeitskrisen betroffene Organisationen durchaus handlungsfähig sind, dass sie „mit guter Vorbereitung (...) auch bei rauem Wind Krisensituationen meistern (können). Sogar Imagegewinn ist möglich“⁵³, wie besonders das Handeln des Pharmakonzerns Johnson & Johnson, untersucht in Kapitel 3.1.1., aufzeigen wird. Deshalb gilt schon hier, vor der Klärung des Begriffs Krise in Kapitel 2.3., zu betonen, dass eine Krise keinesfalls „automatisch“ zu einem endgültigen Imageverlust für ein Unternehmen führen muss, der durch die Beeinflussung des Käuferverhaltens die Vorstufe der Vernichtung darstellen kann. So konnte in jeder in dieser Arbeit untersuchten Fallstudie das betroffene Unternehmen durch technisch-organisatorische wie kommunikative Maßnahmen verhindern, dass eine Krise sich zur Katastrophe ausweitete.⁵⁴ Im Gegensatz zu seiner umgangssprachlichen Verwendung impliziert der Terminus „Krise“ also keinesfalls Scheitern oder Versagen. Der Duden vermerkt unter dem Stichwort die Erläuterungen: „Entscheidung, Wendung, Höhepunkt (zum guten oder schlechten), gefährliche Lage“⁵⁵ und

⁵² Gespräch mit Schulz am 22. Dezember 2004

⁵³ Freimüller zitiert nach Klose/Eberling 2002, S.8

⁵⁴ Beim Stichwort technisch-organisatorische Maßnahmen muss bereits an dieser Stelle angemerkt werden, dass in Weiterleitung der Forschungen von Wiedemann in der Arbeit als ein Grundsatz glaubwürdiger und damit erfolgreicher Krisen-PR erkannt wurde: Keine Worte ohne Taten, keine Taten ohne Worte. Deshalb wäre die Arbeit unvollständig, würde sie sich auf Analysen und Beurteilungen des rein linguistischen Handelns der betrachteten Organisationen beschränken. Die Untersuchungen müssen neben den genutzten sprachlich-rhetorischen Mitteln auch immer das ganzheitliche Krisenmanagement einbeziehen

⁵⁵ www.duden.de - „Krise“, 11.2001

macht damit bei aller Knappheit der Beschreibung deutlich, dass in der Krise auch die Chance der Wende zum Besseren steckt. So setzt sich das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ aus den Symbolen für „Gefahr“ und „Chance“ zusammen. Der Mercedes-Vorstandsvorsitzende Jürgen E. Schrempp informierte während der in Kapitel 3.3.3. untersuchten Krise um die A-Klasse 1997 seine Mitarbeiter: „Wir dürfen jetzt den Kopf nicht hängen lassen. Ich weiß, keiner unterschätzt diese Krise. Aber in jeder Krise steckt auch eine Chance. Wir müssen alle Kraft darauf verwenden, die Chance in dieser Krise zu finden. Ich weiß nicht, welche, aber ich weiß, es gibt sie.“⁵⁶ Köppel liefert dazu erste Anhaltspunkte: „Wenn es gelingt, der Krise durch das Bestehen der Prüfung den Beigeschmack der Katastrophe zu nehmen, kann es gelingen, oft Jahrzehnte alte Strukturen und Strategien einer Unternehmung zu hinterfragen und aufzubrechen, um die zentralen Bedürfnisse aller externen Anspruchsgruppen neu zu entdecken.“⁵⁷ So geht der Werbeexperte Klaus Eck davon aus, der Begriff Krise werde „auf absehbare Zeit (...) völlig getilgt sein, und es wird von Chancen-Symptomen und Chancen-Erscheinungen nur so wimmeln.“⁵⁸

Die Krisenüberwindung kann also dazu führen, dass die Schwächen einer Institution, die sich in der Krise zeigen, beseitigt werden, wodurch eine neue Qualität der institutionellen Prozesse erreicht wird. Was die Krisen-PR als wichtigen Teil der Krisenbewältigung so bedeutsam und gar so spannend macht, ist die strategische Chance, das Schlimme zum Guten zu wenden.

Doch zeigen die bisherigen Erkenntnisse auf, dass die sich gerade erst formierende PR-Wissenschaft noch keine konkrete Hilfeleistung für die Entwicklung Erfolg versprechender Thesen und Konzepte zur Krisen-PR bieten kann, auch, dass viele Unternehmen nicht nur auf die Kommunikationsanforderungen in einer Krise, sondern selbst auf die des Alltags oft nur mangelhaft vorbereitet und im Umgang mit der kritischen Öffentlichkeit wenig versiert sind. Schlimmer noch, meist befinden es die Manager nicht einmal für nötig, überhaupt mit der Öffentlichkeit zu kommunizieren - außer zu rein werblichen Zwecken, worauf in diesem Kapitel ebenfalls noch näher eingegangen wird. Bürger betont sogar, die PR-Abteilung sei dem „Unternehmer in der Regel suspekt, weil sie nicht mit wirtschaftlichen Maßen zu messen ist.“⁵⁹ Schulz bestätigt: „Es muss sich in den Köpfen der Unternehmensführungen (...)“

⁵⁶ zitiert nach Töpfer in www.krisennavigator.com, 04.2002

⁵⁷ Köppel 1994, S.1

⁵⁸ Eck in www.competence-site.de. 01.2005

⁵⁹ Bürger 1989, S.25

oft erst festsetzen, dass auch Kommunikation ein strategischer Faktor ist.“⁶⁰

Ein solcher Zustand muss als äußerst unbefriedigend bezeichnet werden, nicht nur, weil ein Dialog als zentrales Element demokratischer Konfliktaustragung in der westlichen Welt die Vorstufe jedes strategischen Handelns darstellt und damit auch nach Antos eine „notwendige Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens“⁶¹ bildet. Die Verfehlung vieler Unternehmen, die immense Bedeutung von Kommunikation nicht realisiert zu haben, wird weiter dadurch verschärft, dass die - auch kommunikativen - Katastrophen der achtziger Jahre in Bhopal, Seveso, Harrisburg, Tschernobyl und der Prinz-William-Bucht sowie das oft skandalöse Verhalten der beteiligten Wirtschaftsbesitzer nicht allein die verantwortlichen Firmen, sondern oft auch die gesamte Branche oder allgemein „die Industrie“ in der öffentlichen Meinung negativ positioniert haben. In jüngster Zeit kam es zudem im Handeln der Manager „zu einer Verlagerung von Investitionen und Innovationen zu kurzfristigen Renditesteigerungen auf Kosten von Beschäftigung und Substanz“⁶², als Folge dessen zur derzeit aktuellen „Heuschrecken“-Debatte durch Massenentlassungen trotz teilweise hoher Unternehmensgewinne, beispielsweise durch die Deutsche Bank AG. Deren Branche bezeichnete Packard in den Fünfzigern im Verlauf seiner Studien zur Werbepsychologie noch als „Personifikation der Tugend“⁶³, was heute primär Amüsement hervorrufen dürfte. Die taz schreibt: „Ob niedrige Löhne, fristlose Kündigung, Mobbing, Diskriminierung - die Liste der Unternehmenssünden ist lang.“⁶⁴ Schon für Friedrich von Schlegel galt: „Wo Politik ist oder Ökonomie, da ist keine Moral.“⁶⁵

Diese Herausforderung ist nicht der einzige Grund, aus dem der Fokus der Arbeit auf Unternehmen gerichtet wurde. Schließlich sind Betriebe in einer vollständig vernetzten Kommunikationsgesellschaft zu „öffentlichen Institutionen“⁶⁶ geworden, die neben ihren Kapitalgebern auch der gesamten Öffentlichkeit gegenüber Verantwortung tragen.⁶⁷ Diese ist in einem durch eine Masse von inflationären Angeboten gekennzeichneten Käufermarkt in immer

⁶⁰ Schulz in www.tu-chemnitz.de, 02.2005

⁶¹ Antos 1989, S.174

⁶² Clement / Müller / Conrad in www.programmdebatte.spd.de, 08.2005

⁶³ Packard 1958, S.24

⁶⁴ taz vom 17. August 2005, S.8

⁶⁵ Financial Times Deutschland vom 5. November 2005, S.27

⁶⁶ Ulrich 1977, Buchtitel

⁶⁷ Stellvertretend seien hier nur die derzeit aktuellen Debatten über das Gefährdungspotential der Genmanipulation oder den Nutzen der Atomenergie angeführt

stärkerem Maße fähig und auch willens, Verstöße gegen ihre Wertvorstellungen zu bestrafen. Zwar werden aufgrund der mangelnden Anerkennung der Bedeutung von Kommunikation durch die Eliten der Wirtschaft häufig Beispiele aus der Politik herangezogen, um durch eigene Beobachtungen die von Seiten der Wissenschaft noch fehlenden Thesen ersetzen zu können.⁶⁸ Doch obwohl die Führungskräfte der Politik die Wichtigkeit von Kommunikation kennen und umfassender kommunizieren, eignet sich für Untersuchungen zur Krisenbewältigung die Wirtschaft besser. Denn Politiker sind nur im Vier- oder Fünfjahresrhythmus von den direkten Auswirkungen öffentlichen Unmutes bedroht. Sie nutzen deshalb nur allzu oft die Möglichkeit, Krisen auszusitzen. Helmut Kohl und Joschka Fischer wurden gar mit der Wortschöpfung „Aussitzer“ belegt. So lässt sich laut Cicero „das Geheimnis cleveren Skandalmanagements“ am Verhalten von Kohl während der Spendenaffäre 1999 beobachten, als der Altkanzler „hartnäckig die Ruhe in Person gab.“⁶⁹ Diese Arbeit wird sehr klar aufzeigen, dass dies eine falsche Behauptung ist. Kohl konnte, wie Fischer sechs Jahre darauf, schweigen, da Politiker nicht wie Unternehmen in Imagekrisen täglich durch ausbleibende Verkäufe geschädigt werden. Beispielsweise büßte Shell Deutschland während der Brent-Spar-Krise jeden Tag bis zu 80 % seines Umsatzes ein.⁷⁰ Unternehmen werden also zum Handeln gezwungen und sind deshalb als aktivere und damit aufschlussreichere Forschungsobjekte anzusehen.⁷¹

Auch deshalb ist schwer begreiflich, dass viele der so genannten „Top-Manager“ noch nicht begriffen haben, dass „bei Produktparität auf umkämpften Märkten, der Austauschbarkeit

⁶⁸ Grundsätzlich musste diese Arbeit außerdem aufgrund der angesprochenen Defizite der sich noch im Entwicklungsstadium befindenden PR-Forschung eine Vielzahl ihrer Thesen direkt aus der Praxis oder anderen Forschungsbereichen ableiten. Weiter wurde zur Erhöhung des Aktualitätsgehaltes neben der für den Problembereich relevanten Standardliteratur vielfach auf nationale und internationale Zeitungs-, Zeitschriften- und Internetpublikationen zurückgegriffen. Die Literaturrecherchen wurden sowohl für den theoretischen als auch für den empirischen Teil durch zahlreiche Gespräche und Interviews mit Forschern der Sprach- und Medienwissenschaft, PR-Experten von deutschen und ausländischen Unternehmen und Verbänden sowie Journalisten ergänzt.

⁶⁹ Cicero 5/2005, S.132

⁷⁰ Werner/Weiss 2001, S.119

⁷¹ Für die Analysen wurden Krisen von Großunternehmen oder Konzernen - nach der Deutschen Industrie- und Handelskammer haben Großunternehmen in der Industriebranche mehr als 500 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von mehr als 25 Millionen Euro - Gespräch mit Schorn am 26. Juni 2002 - ausgewählt, weil diese aufgrund ihres höheren Bekanntheitsgrades stärkerer Überwachung durch die Öffentlichkeit ausgesetzt und aufgrund ihrer finanziellen, personellen und operativen Kapazitäten eher in der Lage sind, professionelle PR zu betreiben.

von Produkten das Unternehmensimage ein wichtiges Kriterium bei der Entscheidung für ein Produkt⁷² darstellt. Und nach Spranz-Fogasy wird „jede Identität (...) sozial konstruiert“⁷³, „soziale Systeme bilden sich auf der Grundlage von Kommunikationen.“⁷⁴ Für 62 % der durch die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Befragten hat sich beispielsweise die Markenwahrnehmung von VW durch die Skandale des Sommers 2005 „stark verändert“.⁷⁵ Und „Kunden können heute zwischen immer mehr Produkt- und Dienstleistungsvarianten wählen, die über immer mehr Kanäle vertrieben werden. (...) Die Unternehmen befinden sich in einer zunehmend globalen Wirtschaft in einer Wettbewerbsdichte bisher ungekannten Ausmaßes.“⁷⁶ Nach einer Studie der Markenberatung Publicis-Sasserath wollen 58 % aller Deutschen nicht Kunde eines Unternehmens sein, das negativ in die Schlagzeilen geraten ist.⁷⁷ Auch Jäger, auf dessen Kritischer Diskursanalyse der Hauptteil der Arbeit aufbauen wird, betont, dass Sprache und Diskurse, wie sie in Krisenzeiten verstärkt stattfinden, „Wirklichkeit prägen und gestalten, ja, gesellschaftliche Wirklichkeit zuerst ermöglichen.“⁷⁸

Seine Formulierung leitet zu einer weiteren Zielsetzung der Arbeit über. Nach Halff will PR durch Kommunikation, überwiegend Massenkommunikation, die heute fast ausschließlich über die Massenmedien entstehen kann⁷⁹, auf die Öffentlichkeit wirken und die öffentliche Meinung beeinflussen.⁸⁰ Aufgrund der enormen Komplexität des Themas, die nach Keller

⁷² Apitz 1987, S.3

⁷³ Spranz-Fogasy 1997, S.23

⁷⁴ Varela 1990, S.113

⁷⁵ Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 11. September 2005, S.35

⁷⁶ Wirtschaftswoche 35/2005, S.63

⁷⁷ Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 11. September 2005, S.35

⁷⁸ Jäger (c) in www.uni-duisburg.de, 02.2004

⁷⁹ Schon bei den Anfängen einer sozialphilosophisch orientierten, interdisziplinären Medienforschung etwa in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts handelte es „sich um den spektakulären Versuch, auf neue gesellschaftliche Problemkonstellationen wissenschaftlich zu reagieren“ - Charlton/Barth 2000, S.20. Diese praktischen Forschungsarbeiten stellen „die Frage nach dem Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Leben der Gesellschaft, der psychischen Entwicklung der Individuen und den Veränderungen auf den Kulturgebieten im engeren Sinn“ Horkheimer 1931, S.44. Sie erforschten also durchaus bereits damals die Beeinflussung der Öffentlichkeit durch die Berichterstattung der Massenmedien. Dazu gehörte die Entwicklung eines neuen Forschungsinstrumentariums, das sich auf die „soziologische und psychologische Durchforstung von Presse und Belletristik“ - Horkheimer 1931, S.44 - bezog. Doch schon damals blieb die praktische Forschung dieser Wissenschaftlergruppe hinter ihren theoretischen Ansprüchen zurück - vgl. Charlton/Barth 2000, S.20

⁸⁰ Gespräch mit Prof. Gregor Halff von der Management School in Dortmund am 20. Juli 2005

ebenfalls ein Grund für die mangelnde ganzheitliche Beschäftigung der Wissenschaft mit diesem Gebiet sein könnte⁸¹, wird sich die Arbeit auf das Hauptbetätigungsfeld nicht nur externer Krisen-PR, sondern jeglicher PR, konzentrieren: Den Umgang mit den Massenmedien.⁸² Beispielsweise war eine wichtige Erkenntnis der Analyse bekannter Krisenverläufe, dass jede Organisation in ihrer Beurteilung durch die Öffentlichkeit - nicht nur im Krisenfall - nahezu vollständig abhängig von ihrer Darstellung und Kommentierung in den Medien ist.⁸³ Dieter Schweer, Leiter der Unternehmenskommunikation bei RWE, äußert sich dazu wie folgt: „Wer mit den Medien nicht umgehen kann, kommt durch die Medien um.“⁸⁴ Dabei ist „umgehen“ noch als Untertreibung anzusehen, denn nach dem Fachmagazin PR-Report geben „die Profis hinter vorgehaltener Hand zu, dass das Eindringen in den Journalismus oberstes Ziel vieler PR-Aktivitäten ist. Tatsächlich ist die (...) Beeinflussung der öffentlichen Meinung, des Kaufverhaltens und der Vorteilserlangung gegenüber Mitbewerbern mittlerweile Usus.“⁸⁵

Diese Arbeit will durch eine Analyse von Pressemitteilungen dreier von Öffentlichkeitskrisen betroffenen Unternehmen Thesen und Denkanstöße zur Beeinflussung, gar Manipulation der massenmedialen Realitätsdarstellung durch PR-Profis erarbeiten, dies auch in Anlehnung an Kotler und Kotler, die politisches Marketing unter betriebswirtschaftlichen Aspekten betrachten.⁸⁶ Der Fokus der konkreten Untersuchung von rhetorisch-sprachlichen Techniken der Krisen-PR wurde auf die spezielle Textsorte Pressemitteilung gerichtet, weil wie erwähnt erste Schritte zur Behebung dieses gravierenden Desiderates überfällig sind, weiter, weil diese Texte intensiverer Planung unterliegen als mündliche Reden, was den generellen Nutzen der aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse erhöhen dürfte. Dass Forschungen auf diesem Gebiet wichtig sind, belegt auch eine Untersuchung von Kalt, nach der fast die

⁸¹ Gespräch mit Keller am 16. September 2004

⁸² Gespräch mit Schulz am 22. Dezember 2004. Dennoch werden, in geringerem Maße, auch Thesen für interne Krisen-PR und die Individualkommunikation mit Meinungsführern sowie zur technisch-organisatorischen Krisenbewältigung erarbeitet. Dies ist notwendig, da Krisen-PR einen äußerst vernetzten Bereich der Gesamtmaßnahmen eines Unternehmens zur Bewältigung einer Krise darstellt. Im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes, den die Krisenbewältigung fordert, würde diese Arbeit an konkretem Nutzen einbüßen, würde sie sich ausschließlich auf Kommunikationsaspekte konzentrieren.

⁸³ siehe Kapitel 2.2.1. bis 2.2.6

⁸⁴ zitiert nach Chill 1999, S.18

⁸⁵ PR-Report 12/2005, S.35

⁸⁶ vgl. Kotler/Kotler 1999

Hälfte aller Meldungen der Deutschen Presseagentur (dpa) auf inszenierte Ereignisse zurückgehen.⁸⁷ Zudem wird üblicherweise eine Pressemitteilung nicht als Urhebertext einer Nachricht angeführt⁸⁸, bei einer Übernahme werden somit ihre Botschaften durch die Neutralität des verfassenden Mediums legitimiert. Dass nach Dr. Hans-Georg Klose, Leiter der deutschen Unternehmenskommunikation von Clariant, einem Nachfolgeunternehmen der Hoechst AG, „die Medienarbeit in der Krisenkommunikation und der gesamten Strategie der Krisenbewältigung eine zentrale Position einnehmen muss“⁸⁹, zeigt auch die Gefahr der Ausnutzung einer solchen anzunehmenden Überzeugungskraft der Presse. Kapitel 3.2.1. wird belegen, über welche Manipulationspotentiale gerade Pressemitteilungen verfügen. In Anlehnung an Jäger und Foucault können sie als konstitutive Elemente des Krisendiskurses und damit der Realitätswahrnehmung über die krisenauslösenden Vorfälle betrachtet werden. So wird in Kapitel 2.1. unter anderem anhand der Fallstudie einer PR-Kampagne aus den USA aufgezeigt, durch welche vielfältigen Möglichkeiten PR-Profis mit der öffentlichen Meinung „spielen“. Auch die von Unternehmensseite seit den Sechzigern geforderte Verbindung von PR mit Werbung und die damit einhergehende gesteigerte Manipulationsgefahr werden thematisiert.

Eben solche Aktivitäten sollte die Wissenschaft erforschen, um über sie und über mögliche Schutzmechanismen dagegen aufklären zu können. Bereits durch eine Analyse und Problematisierung werden die jeweils herrschenden Diskurse beziehungsweise in dieser Arbeit die Strategien, um durch Krisen-PR über die Vermittlungsmacht der Medien herrschende Meinungen zu etablieren, immanent kritisiert; „die Beschäftigung mit gesellschaftlich brisanten Themen ist bereits im Ansatz mit einer kritischen Absicht verbunden“⁹⁰ Schon die sachliche Beschreibung deckt Widersprüche und Mystifizierungen auf und legt dahinterliegende Interessen bloß. Der Leipziger Journalistik-Professor Michael Haller erklärte 2003 zum Verhältnis gegenüber PR: „Wir können einer Schlange nicht vorwerfen, dass sie eine Schlange ist. Wir müssen nur wissen, wie wir mit der Schlange umzugehen haben.“⁹¹

Vor diesem Hintergrund leiten sich für die Arbeit folgende Zielsetzungen ab:

⁸⁷ vgl. Kalt 1993, S.8

⁸⁸ siehe Kapitel 3.2.1.

⁸⁹ Gespräch mit Klose am 12. April 2002

⁹⁰ Hanak in www.univie.ac.at, 3.2005

⁹¹ PR-Report 9/2005, S.63

- Es soll ein Anstoß dazu geleistet werden, die bestehende Lücke in der wissenschaftlichen, vor allem der linguistischen, Literatur zum Thema Krisen-PR zu schließen und auch dazu, das äußerst wichtige Kommunikations- und Deutungsbeeinflussungsinstrument Pressemitteilung in den Fokus der Forschung zu rücken.
- Im Sinne kritischer Forschungsrichtungen soll die Öffentlichkeit darüber aufgeklärt werden, welche konkreten sprachlichen Techniken und Mechanismen zur Beeinflussung und Manipulation der Meinungsbildung und sogar Realitätswahrnehmung PR-Experten nutzen.
- Die enorme Bedeutung von Kommunikation nicht nur im Krisenfall, sondern auch für den alltäglichen Geschäftserfolg von Unternehmen, soll hervorgehoben werden. Um den Nutzen der Linguistik für die Wirtschaftseliten zu unterstreichen, werden im Anschluss an die Analyse Denkanstöße für die Erarbeitung von Erfolgsfaktoren unternehmerischer PR zur frühzeitigen Vermeidung von sowie zur Vorbereitung auf Öffentlichkeitskrisen formuliert.⁹² Die Publikation dieser Erkenntnisse soll auch zu einer stärkeren Anerkennung und Förderung der Sprachwissenschaft durch die Wirtschaft beitragen.

An dieser Stelle sei auch auf ein Problem verwiesen, auf das in Kapitel 3.2.4. näher eingegangen wird: In Anlehnung an Habermas und Adorno ist hervorzuheben, dass in Bereichen menschlicher Interaktion keine klare Trennung von normativen und deskriptiven Aussagen

⁹² Bezüglich dieser Erfolgsfaktoren ist hervorzuheben, dass sich im Verlauf der Recherche die Vermutung bewahrheitete, dass es Standardkrisen ebenso wenig gibt wie genormte Strategien zu ihrer Bewältigung. Jeder Komplex krisenauslösender Elemente, denen Saxer und Bosshart in Kapitel 2.3.1. bereits eine „chaotische Natur“ zuschreiben, ist einzigartig und trifft zudem auf gänzlich unterschiedliche Bedingungen in verschiedenen Organisationen und erst recht in Medien und Öffentlichkeit. Dies liegt darin begründet, dass es „den allgemeinen (universellen) Menschen (...) natürlich nicht“ gibt. „Jeder Mensch ist durch die jeweils historisch-konkreten und kulturell spezifischen diskursiven Eingebundenheiten als Subjekt konstituiert und insofern nicht allgemein, sondern jeweils besonders. Aber er ist auch nicht nur besonders, sondern zugleich immer auch allgemein. Anders gesagt: Jeder zu einem bestimmten historischen Punkt existierende Mensch stellt die Einheit aus historisch besonderen und universell allgemeinen menschlichen Eigenschaften dar“, - Jäger 1999, S.229; was auch auf die Makroebene einer Gesellschaft übertragen werden kann. Demnach wird kein Krisen-PR-Konzept die Mitarbeiter einer Firma befähigen, in Krisensituationen automatisch „richtig“ zu reagieren, denn menschliches Verhalten ist nicht vollständig normierbar. Klose formuliert: „Wir können uns noch so gut vorbereiten, wir werden dennoch bei der nächsten Krise Dinge erleben, an die wir nicht gedacht haben. Es gibt kein festes Raster. Man kann das Risiko nie ausschließen, aber man kann es minimieren.“ - Gespräch mit Klose am 9. September 2002

erfolgen kann, da der Forscher aufgrund seiner Stellung in einer spezifischen gesellschaftlichen Situation notwendig Wertungen in seine Aussagen aufnimmt. Zusammenfassend kann Maletzke zitiert werden, denn ganz im Sinne seiner Bestimmung von Wissenschaft will diese Arbeit die „gegebene und aufgegebenen, unendlich vielfältige Welt rational (...) durchdringen und sie durch Selektion, Akzentuierung und Abstraktion so verständlich und überschaubar (...) machen, dass der Mensch sich in dieser Realität behaupten und sie immer besser handhaben kann.“⁹³

1.5. Aufbau der Arbeit

Das bestehende Desiderat über Pressemitteilungen sieht Keller darin begründet, dass diese Textsorte der Öffentlichkeit nicht zugänglich ist, auch, dass aufgrund der besonderen Eigenschaften von Pressemitteilungen-Texten das textlinguistische Analyseinstrumentarium allein, selbst die spezifisch medienorientierte Kritische Diskursanalyse nach Jäger, für eine sinnvolle Untersuchung nicht hinreichend ist, weshalb „zusätzlich eigene Methoden und Fragestellungen erarbeitet werden müssen.“⁹⁴ Einig sind sich alle in die Erstellung eines Frageleitfadens zur Analyse sprachlich-rhetorischer Beeinflussungstechniken in Pressemitteilungen einbezogenen kommunikationswissenschaftlichen Untersuchungsrichtungen, dass vor der eigentlichen Untersuchung des Textes Kenntnisse über die Umstände, unter denen der Text zustandekam, sowie über die Produzenten und vermuteten Rezipienten und deren Beziehungen zu gewinnen sind. Gerade die Kritische Diskursanalyse ist stark interdisziplinär ausgelegt und verlangt vom Untersuchenden nach Jäger wie Wodak präzise Sachkenntnisse zum Diskursthema.⁹⁵ Dies macht eine umfangreiche Vermittlung von Grundlagenwissen über konstituierende Elemente des Krisendiskurses nötig.

Ohnehin sollen hier Grundlagen für künftige Forschungen der Wissenschaft auf diesem aus den angeführten Gründen wichtigen Gebiet geschaffen werden, weshalb die Vermittlung von

⁹³ Maletzke 1998, S.14

⁹⁴ Gespräch mit Keller am 16. September 2004. Es ist anzumerken, dass einige Unternehmen in letzter Zeit auch Pressemitteilungen auf ihren Internet-Seiten publizieren - jedoch nach Halff „eher Aussendungen zu Produktinformationen etc., sicher nicht solche mit manipulativem Charakter.“ – Gespräch mit Halff am 7. Februar 2006

⁹⁵ vgl. Jäger 1999, S.180; Wodak 1996, S.17, Wodak u.a. 1990, S.57

Basiskonntnissen relativ umfangreich ausfallen muss. Da die Arbeit auch im Sinne der Diskursforschung besonders den soziolinguistischen Kontext externer Realitäten des Kommunikationsprozesses einbezieht, werden zusätzlich Forschungsstände medienwissenschaftlicher, sozialwissenschaftlicher, psychologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Provenienz in die Erkenntnisgewinnung einbezogen.

In der Einleitung erfolgte eine Standortbestimmung von Forschung wie Praxis zum Thema Krisen-PR, weiter wurden die besondere Bedeutung von Kommunikation in unserer Gesellschaft und damit zusammenhängend auch die Manipulationsgefahr durch PR-Profis aufgezeigt. Die Zielsetzungen der Arbeit wurden vorgestellt sowie die These begründet, dass eine Krise keinesfalls zwangsweise fatal enden muss, sondern dass die Bedrohung gerade durch Kommunikation zum Guten gewendet werden kann.

Das Thema „Krisen-PR“ setzt sich aus den Begriffen „Krise“ und „PR“ zusammen. Um einen qualifizierten Zugang zur den besonderen Techniken und Strategien der Krisen-PR zu ermöglichen, werden zunächst die diesen zugrunde liegenden allgemeinen Techniken und Strategien von PR rekonstruiert. Weiter wird im Sinne einer Hinführung zum Thema PR-spezifisches Grundwissen zu Medien und öffentlicher Meinung vermittelt - denn die Medien sind die wohl effektivsten Multiplikatoren zur Verbreitung von PR-Botschaften, und die öffentliche Meinung ist es, auf deren Manipulation PR-Maßnahmen anzunehmend gerade in Skandalen zielen.

Anschließend wird an den zweiten Komplex des Themas Krisen-PR, den Begriff „Krise“, herangeführt, indem seine für die Analyse von Kommunikationstechniken der Krisen-PR spezifischen Eigenschaften herausgearbeitet werden.

Damit ist die Vermittlung von Grundlagenwissen über Krisen-PR abgeschlossen, auf der aufbauend nun eine Analysemethodik zur Untersuchung von Pressemitteilungen in Krisendiskursen erarbeitet wird. Nach Deppermann lehnen es „aufgrund ihres Empirieverständnisses viele Gesprächsanalytiker (für die hier zu vollziehende Art von Textanalyse, gerade die Kritische Diskursanalyse, sind methodische Anleihen auch bei der Gesprächsanalyse sinnvoll, wie besonders Kapitel 3.2.2. und 3.2.3. aufzeigen werden, FS) ab, methodische Vorgehensweisen festzulegen. Sie verlangen, die Methodik müsse in der Auseinandersetzung mit den empirischen Gegebenheiten der jeweiligen Untersuchung entwickelt werden.“⁹⁶ Um in

⁹⁶ Deppermann 1999, S.7. Genauer spricht er von „Gesprächsanalytikern“, doch kann diese spezifische Erkenntnis als direkt übertragbar auf die Textanalyse angesehen werden.

diesem Sinne erste Thesen zur Entwicklung eines Frageleitfadens für die Analyse erarbeiten zu können, werden zwei Öffentlichkeitskrisen einflussreicher, global operierender Konzerne untersucht.

Der Grund dafür, dass Fallstudien aus dem europäischen und amerikanischen Ausland gewählt wurden, liegt darin, dass bei der Recherche, wie in Kapitel 1.2. und 1.4 erwähnt, festgestellt werden musste, dass zum Thema Krisen-PR nur wenige nützliche Publikationen existieren. Es erschien mir ratsam, deshalb die Unterstützung von Praktikern zu suchen, so dass ich vom Frühling 2002 an sechs Monate lang ein Manuskript zum Thema in Zusammenarbeit mit der Abteilung für die Unternehmenskommunikation des Clariant-Konzernes in Sulzbach erstellte. Da Clariant die Krisen im deutschen Sprachraum für seine eigene Prävention bereits aufgearbeitet hatte, sollte ich meine Recherche auf die „Tylenol-Morde“ 1982 in den USA und die „Cola-Kolik“ 1999 in Belgien konzentrieren. Die beiden Krisen wurden trotz der nachhaltigen Wirkung, die sie über die Medien im Bewusstsein der Öffentlichkeit ausübten, von der deutschen Wissenschaft und Praxis bisher kaum aufgearbeitet. Aufgrund der Gemeinsamkeiten der westlichen Wertegemeinschaft kann davon ausgegangen werden, dass Erkenntnisse aus diesen ausländischen Krisen auch für die deutsche Forschung wie Praxis gewinnbringend sind.

Aufbauend auf den aus diesen beiden Fallstudien abgeleiteten Vermutungen über Erwartungen des Umfeldes in Skandalen und Mechanismen der Krisen-PR wird die Methodik zur Analyse der Pressemitteilungen im Hauptteil, basierend vor allem auf der Kritischen Diskursanalyse nach Siegfried Jäger, erarbeitet. Zuvor wird für Unternehmer und PR-Experten, welche diese Arbeit ebenfalls ansprechen will, ein Überblick über die Evolution der Textlinguistik hin zu einer pragmatisch ausgerichteten und interdisziplinär verflochtenen Disziplin als Basis der Jägerschen Forschungsrichtung erstellt. Jägers linguistische Lehren, die ebenso wie weitere im Hauptteil verwendete Analyserichtungen auf der Textlinguistik aufbauen, sind durch ihre Konzentration auf die gesellschaftliche Bedeutung von Kommunikationsprozessen, die sprachvermittelte Konstruktion von Wirklichkeit und ganz besonders die Fixierung auf Medieneigenschaften wichtig für die Zwecke der Arbeit. Schließlich handelt es sich bei den zu untersuchenden Pressemitteilungen primär um Versuche, auf einen medialen und dadurch öffentlichen Diskurs einzuwirken und, „perception is reality“⁹⁷, wie die Coca-Cola Company in einer Betriebsveröffentlichung aus der „Cola-Kolik“ folgerte, eine Realität zu gestalten. Aufbauend auf den erwähnten Forderungen von Keller werden auch Vorgaben

⁹⁷ Leroy 2000, S.17

weiterer Richtungen einbezogen, wobei andere Paradigmen auch deshalb herangezogen werden, um im Hinblick auf das Korpus offene Fragen für die Kritische Diskursanalyse zu pointieren.

Das Korpus besteht aus als Schlüsseltexten bewerteten Aussendungen der betroffenen Organisationen zu den drei wohl gravierendsten unternehmerischen Öffentlichkeitskrisen in Deutschland der letzten Jahre: Dem Störfall der Hoechst AG 1993, dem „Peanuts“-Skandal der Deutschen Bank AG 1994 und dem „Elchtest“-Fiasko der Daimler-Benz AG 1997. Um eine umfassende Betrachtung des Phänomens Öffentlichkeitskrise, vor allem im Bezug auf typische Reaktionen und Erwartungen des Umfeldes, zu gewährleisten, durch die gesamtgesellschaftliche Erkenntnisse über Krisenbewältigung durch Kommunikation entwickelt werden können, wurden die Pressemitteilungen auch dadurch ausgewählt, dass sie in jeweils unterschiedlichen publizistischen Krisenphasen nach dem szyszkaschen Modell erschienen. Anhand der Analysen dieser Texte sollen die zuvor erarbeiteten Thesen über Muster in Reaktionen der veröffentlichten wie auch öffentlichen Meinung in Krisenfällen sowie darauf basierend über mögliche Erfolgsfaktoren von Krisen-PR bestätigt, präzisiert und ausgebaut oder korrigiert werden.

Alle drei Krisen des Korpus eskalierten durch Fehler der Unternehmenskommunikation. Deshalb sollen abschließend anhand der Erkenntnisse des Hauptteils erste Grundvorschläge zur Verbesserung der PR in der Prävention, der Bewältigung und der Nachbereitung von Krisen erarbeitet werden.

2. GRUNDLAGEN

2.1. PUBLIC RELATIONS / PR

Eine qualifizierte Analyse im Hauptteil setzt die Kenntnis strukturgebender Prozesse der vielfältigen Einflussfaktoren, aus denen sich die kommunikative Bewältigung einer Öffentlichkeitskrise zusammensetzt, voraus. Deshalb stehen zunächst die konstitutiven Elemente des Krisendiskurses im Fokus. Das ist zum einen Unternehmens-PR oder - synonym - Unternehmens-Öffentlichkeitsarbeit. Zur Analyse der besonderen Techniken und Strategien der Krisen-PR ist es notwendig, die diesen zugrunde liegenden allgemeinen Techniken und Strategien von PR zu rekonstruieren.

Zusätzliche Motivation für dieses Kapitel bietet, dass nach unter anderem Mitroff und Pauchant eine Mehrheit der Entscheider der Wirtschaft Krisenbewältigung als eine rein technische Angelegenheit ansieht. Möglicherweise liegt dieses Defizit auch darin begründet, dass Medienpraktiker in der wissenschaftlichen Literatur „nichts“ finden, das sie für ihre tägliche Arbeit verwerten können, wie Brinker und Antos „unterstellen“. Deshalb will ich hier auch einen Beitrag dazu leisten, für Unternehmensentscheider die immense Bedeutung von Kommunikation zu vermitteln.

Wie in der Einleitung angeführt, könnte diese Ablehnung in einem Hauptmanko der noch eher spärlichen Publikationen zum Thema gründen, nämlich darin, dass sie meist keine Handlungsmaximen ausarbeiten, also die entscheidende Frage nach dem „wie“ nicht beantworten. Als Grund nimmt Mänz an, dass PR-Aktivitäten nicht allein hochkomplex, sondern auch von „unüberschaubarer“ Vielfalt sind. Beispielsweise behauptet Byor, PR sei „alles, was sich der jeweilige PR-Fachmann darunter vorstellt.“ Ich will dennoch versuchen, auch unter Einbeziehung von Forschungsergebnissen aus den Sozialwissenschaften, einen Überblick über aktuelle Methoden der Öffentlichkeitsarbeit zu leisten.

Da die Pressemitteilungen des Korpus anzunehmend auf eine Beeinflussung der öffentlichen Meinung zielen, wird weiter anhand der Fallstudie einer PR-Kampagne zum Golfkrieg 1990 aufgezeigt, über welche vielfältigen Möglichkeiten PR-Profis verfügen, um selbst Kommunikationsexperten wie Journalisten zu manipulieren, mit der öffentlichen Meinung zu „spielen“ und gesellschaftliche Moral wie Normen zu missbrauchen. Hier sei auf Lippmann verwiesen, nach dem insbesondere Demokratien das Phänomen der öffentlichen Meinung mystifizieren, während einige PR-Experten stets „understood the mystery well enough to create majorities on election day“. Wenn dies zutrifft, dann müssen diese Aktivitäten erforscht werden, um über sie und über mögliche Schutzmechanismen dagegen aufklären zu können.

2.1.1. Begriffsbestimmung

Auf Wunsch des Deutschen Industrie- und Handelstages wurde 1951 der amerikanische Begriff „Public Relations“ durch Albert Oeckl, „die PR-Persönlichkeit, die die deutsche Branche für ein Vierteljahrhundert prägte“⁹⁸, mit dem Begriff „Öffentlichkeitsarbeit“ - korrekt ausformuliert eigentlich „Presse- und Öffentlichkeitsarbeit“ - eingedeutscht.⁹⁹ Heute ist „Öffentlichkeitsarbeit“ die gängigste Übersetzung für „Public Relations“ und wird synonym dazu verwendet.¹⁰⁰

Zu „Public Relations“ ist zunächst anzuführen, „dass kaum ein Begriff derart vielschichtig und vieldeutig verwendet wird.“¹⁰¹ In über einhundert Jahren PR-Forschung konnte sich keine allgemeingültige, einheitliche Begriffsbestimmung durchsetzen. Kunczik geht von einigen hundert¹⁰², Scharf gar von über 2.000 existierenden PR-Definitionen aus.¹⁰³ Laut Kallmeyer ist es jedoch generell üblich, „dass in jede wissenschaftliche Beschreibung Vorentscheidungen miteingehen und dass sich der jeweilige Gegenstand immer erst unter einem bestimmten Fragegesichtswinkel konstituiert, wobei er in größere Zusammenhänge eingeordnet wird.“ Auch solle der Forscher sich verdeutlichen, dass selbst „innerhalb einer Wissenschaft der Gegenstand in unterschiedliche Zusammenhänge gerückt werden kann und dass daher verschiedene Aussagen über ihn möglich sind.“¹⁰⁴

Wofür steht nun der Begriff Public Relations? Eine Definition des Berufsverbandes der PR-Berater lautet: Öffentlichkeitsarbeit „ist ein kontinuierlicher (über einen längeren Zeitraum hinweg), umfassender Dialog (das heißt in beide Richtungen) einer einzelnen Interessen-

⁹⁸ PR-Report 09/2005, S.17

⁹⁹ Oeckl betonte, er sei „der Ansicht: dass das Wort Öffentlichkeitsarbeit die geeignetste deutsche Wortbildung für Public Relations ist. Es drückt ein Dreifaches aus: Arbeit mit der Öffentlichkeit, Arbeit für die Öffentlichkeit, Arbeit in der Öffentlichkeit. Wobei unter Arbeit das bewusste, geplante und dauernde Bemühen zu verstehen ist, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen aufzubauen und zu pflegen.“ - Oeckl 1964, S.36

¹⁰⁰ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

¹⁰¹ Born 2000, S.2. Beger/Gärtner/Mathes 1989, S.32 betrachten den PR-Begriff überhaupt als veraltet, stattdessen solle grundsätzlich der Terminus Unternehmenskommunikation benutzt werden, da damit die für Unternehmen zentrale Grundfunktion der Kommunikation ins Zentrum der Analyse rückt. Dies ist falsch, da Unternehmenskommunikation jede Äußerung von Seiten des Unternehmens beinhaltet, neben der PR Bereiche wie Werbung oder Geschäftsgespräche.

¹⁰² vgl. Kunczik 1993, S.7

¹⁰³ vgl. Oeckl 1964, S.34

¹⁰⁴ Kallmeyer 1977, S.3

gruppe (Behörde, Partei, Firma, Verband, Organisation, Massenmedien, Jugendliche, einfach jede denkbare Gruppe) mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld (Behörde, Kundengruppe, Gegner, Eltern, die gesamte Öffentlichkeit).¹⁰⁵ Allerdings lassen die Berater wie viele andere Definitionsgeber in ihrer Beschreibung einen wesentlichen Punkt außen vor, der auch deshalb im Analysefokus dieser Arbeit steht, nämlich das Ziel von PR. So bedarf es einer Ergänzung durch Oeckl, der die Gleichung „Öffentlichkeitsarbeit = Information + Anpassung + Integration“ aufstellte. PR sei „das bewusste und planbare Bemühen, gegenseitiges Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit aufzubauen und zu pflegen.“¹⁰⁶ Martini äußert sich dazu genauer: Öffentlichkeitsarbeit vermittelt „Standpunkte und ermöglicht Orientierung. (...) Sie soll Öffentlichkeit herstellen, die Urteilsfähigkeit von Dialoggruppen schärfen sowie zwischen Menschen und ihren Organisationen Verständnis und Zutrauen schaffen. Sie vermittelt beiderseits Einsicht und ermöglicht Verhaltenskorrekturen. Sie dient damit der Öffentlichkeit“¹⁰⁷ - wobei anzunehmen ist, dass Martini diese letzte Bemerkung gerade deshalb macht, weil auch er Praktiker ist. Schließlich ist eine vorläufige These dieser Arbeit, dass PR weniger der Öffentlichkeit als vielmehr den jeweiligen Interessen des Aussenders dienen soll. Kürzer, dabei mit ähnlichen Aussagen, fasst sich die Deutsche Public Relations Gesellschaft (DPRG): „Public Relations: (...) amerikanisch `öffentliche Beziehungen´ beziehungsweise deren bewusste Gestaltung und Pflege. Methodisches Bemühen (...) um Verständnis und Vertrauen in der Öffentlichkeit durch Aufbau und Pflege von Kommunikationsbeziehungen.“¹⁰⁸ Um eine Synthese aus 472 (!) Einzeldefinitionen für Öffentlichkeitsarbeit bemühte sich Harlow, wobei für diese Arbeit vor allem der erste Satz von Interesse ist: PR „ist eine unterscheidbare Managementfunktion, die dazu dient, wechselseitige Kommunikationsverbindungen, Akzeptanz und Kooperation zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten herzustellen und aufrechtzuerhalten. Sie bezieht die Handhabung von Problemen und Streitfragen ein; sie unterstützt das Management im Bemühen, über die öffentliche Meinung informiert zu sein und auf sie zu reagieren; sie definiert die Verantwortung des Managements in ihrem Dienst gegenüber dem öffentlichen Interesse und verleiht ihm Nachdruck; sie unterstützt das Management, um mit dem Wandel Schritt halten zu können und ihn wirksam zu nutzen; sie dient als Frühwarnsystem, um Trends zu antizipieren; und sie

¹⁰⁵ zitiert nach Born 2000, S.4

¹⁰⁶ Oeckl 1967, S.15

¹⁰⁷ Martini 1994, S.101

¹⁰⁸ Deutsche Public Relations Gesellschaft in www.pr-guide.de, 11.2001

verwendet Forschung sowie gesunde und ethische Kommunikationstechniken als ihre Hauptinstrumente.“¹⁰⁹

Eine verbindliche und allgemein gebräuchliche Bestimmung von „Public Relations“ konnte sich also nicht durchsetzen. Als Begründung mag eine prägnante Aussage von Carl Byrd dienen: „PR ist alles, was der einzelne PR-Fachmann sich darunter vorstellt.“¹¹⁰ Ohnehin kann angenommen werden, dass eine statische Definition einem derart dynamischen Begriff möglicherweise nicht gerecht wird. Es erscheint daher prinzipiell angebracht, die Beschreibung des Phänomens im jeweils konkreten Fall konsensuell auszuhandeln, statt sie ein für allemal allgemein zu bestimmen. Ohnehin hängen Gegenstandsbestimmungen in der Forschung stets unter anderem von den jeweiligen Untersuchungszielen der Wissenschaftler ab, weshalb ein absoluter PR-Begriff dieser Interdependenz zwischen Zielsetzung und Gegenstandsbestimmung beim Aufbau einer Theorie kaum genügend Rechnung tragen könnte.

Um ein so vielschichtiges Phänomen wie die Öffentlichkeitsarbeit verstehen zu können, reichen möglicherweise auch die aufgezählten Definitionen nicht aus. Deshalb werden in den folgenden Unterkapiteln die historische Entwicklung von Public Relations genauer erläutert, und vor allem, da schon die genannten Definitionen das Manko der spärlichen Literatur zum Thema PR aufzeigen, nämlich das Fehlen von Vorgaben, wie genau diese Ziele erreicht werden können, Kernaufgaben und Tätigkeitsfelder beschrieben sowie eine Kampagne vorgestellt. Denn wie zuvor beschrieben, ist es für die Analyse von Mitteln der Krisen-PR wichtig, ein gewisses Grundverständnis von Vorgehensweisen der Alltags-PR zu vermitteln.

2.1.2. Geschichtliche Entwicklung der Unternehmens-PR

Der Begriff „Public Relations“ entstand gegen Ende des Neunzehnten Jahrhunderts in den USA, als einige Konzerne, die in der öffentlichen Meinung mit einem negativen Image behaftet waren, Journalisten mit dem Auftrag einstellten, durch gezielte Nachrichten und Berichte ihren Ruf zu verbessern. Nach Nusser ist „die Emergenz von Öffentlichkeitsarbeit als neuer Funktion (...) als eine Reaktion des Gesellschaftssystems auf durch die industriege-

¹⁰⁹ zitiert nach Ronneberger/Rühl 1992, S. 29; englisches Original bei Harlow 1976, S.36

¹¹⁰ zitiert nach Packard 1958, S.259

sellschaftlichen Entwicklungen (vor allem Ausdifferenzierung) hervorgerufenen neuartigen Sinn- und Informationsbedürfnisse zu sehen.“¹¹¹ Auch Hundhausen stellt die Herausbildung und Entwicklung von PR in einen Kontext mit der industriellen Revolution und den damit einhergehenden immer unübersichtlicheren gesellschaftlichen Strukturen sowie den sich auflösenden sozialen Bindungen. Dies habe bei den Menschen ein verstärktes Bedürfnis nach Kommunikation in gelenkten Bahnen geweckt.¹¹² Doch scheint eine zeitliche Verbindung zur industriellen Revolution wohl eher dadurch gegeben, dass eine Entstehung von Unternehmens-PR die Entstehung einflussreicher Großkonzerne voraussetzt. Ronneberger und Rühl zeigen, dass PR prinzipiell vor allem in hoch entwickelten und pluralistischen Industriegesellschaften mit liberal-demokratischer Verfassung auftritt.¹¹³ Dies könnte daraus resultieren, dass solche Gesellschaften sich in Anbetracht der demokratisch notwendigen Konsensfindung auf die aus einer öffentlichen Auseinandersetzung resultierende Legitimation widerstreitender Interessen festgelegt haben. Die auf Gewinnstreben fixierten Unternehmen müssen also ein Interesse daran haben, professionell - auch manipulativ - an der Herbeiführung eines solchen Konsens mitzuwirken. Nach Ronneberger hat PR die Aufgabe der Integration hochkomplexer Gesellschaften, wissenschaftlich-technischer Zivilisationen, auf der Basis von Minimalkonsens.¹¹⁴ Es ist selbstverständlich, dass in diesen öffentlich ausgetragenen Konsensbildungsprozess nur solche Interessen einfließen können, die auch öffentlich gemacht werden: „Soziale Systeme bilden sich auf der Grundlage von Kommunikationen.“¹¹⁵ Dies unterstreicht er-neut die Bedeutung von PR nicht nur für Organisationen, sondern für jeden öffentlichen Akteur unserer Gesellschaft.

Eine Möglichkeit, die historischen Entwicklungsphasen der Öffentlichkeitsarbeit zu skizzieren, bieten die vier 1984 von Grunig konzipierten PR-Modelle¹¹⁶, mit denen er einander ablösende Phasen einer evolutionären Entwicklung der PR von niederen zu höheren Formen beschreibt. Zwar werden die einseitigen Modelle mittlerweile in der Praxis nicht mehr in Betracht gezogen, dennoch sollte anhand der vorgestellten Systematik die Entwicklungsgeschichte der Technik in groben Zügen skizzierbar sein, da in den beschriebenen Phasen das

¹¹¹ Nusser 1998, S.9

¹¹² vgl. Hundhausen 1964, S.28

¹¹³ vgl. Ronneberger/Rühl 1991, S.13ff

¹¹⁴ vgl. Ronneberger 1997, S.7

¹¹⁵ Varela 1990, S.113

¹¹⁶ vgl. Avenarius 1995, S.85

jeweils genannte Modell zumindest den Großteil der PR-Aktivitäten bestimmt haben dürfte. Diese Sichtweise deckt sich auch mit der personenorientierten Betrachtung der PR-Geschichte von Ronneberger und Rühl.¹¹⁷

1. Publizitätsphase

In ihrer Anfangsphase zum Ende des Neunzehnten Jahrhunderts war die Öffentlichkeitsarbeit geprägt vom Einzelhandeln so genannter „Presseagenten“, ehemaliger Journalisten, die von Unternehmen eingestellt wurden, um über PR deren Ruf zu verbessern. Pressestellen hießen damals „Literatenbüros“.¹¹⁸ Die Erfolge der Presseagenten wurden oft durch Zuschreibung von Eigenschaften wie „Talent, Anlage oder Begabung“ mystifiziert.¹¹⁹

Diese Phase entspricht Grunigs Publizitätsmodell, welches den Versuch kennzeichnet, mit allen Mitteln Aufmerksamkeit für ein Unternehmen zu erlangen. Das Ziel dabei war stets, über Vermittlung einer neutralen Instanz, meist der Medien, die eigenen Interessen zu propagieren. Beabsichtigt war eine möglichst schnelle und positive Reaktion des Publikums, welche der Presseagent Phineas Barnum (1810-1891) anscheinend bereits durch Präsenz in den Medien gewährleistet sah - jedenfalls schreibt ihm Avenarius die Aussage „Die Zeitungen mögen mich attackieren so viel sie wollen, solange sie meinen Namen richtig buchstabieren“¹²⁰ zu. Dazu gilt schon an dieser Stelle zu betonen, dass die Fallstudien zeigen werden, dass dies heute, wenn überhaupt je, nicht mehr gilt.

2. Informationstätigkeitsphase

Die nächste Entwicklungsstufe der PR, die zu Beginn des Zwanzigsten Jahrhunderts einsetzte, deckt sich mit Grunigs Informationsmodell, welches die Tätigkeit von in einem Unternehmen beschäftigten Journalisten beschreibt, über ihren Arbeitgeber zu informieren. Hinter dieser Strategie steht die Überzeugung, dass sich offene und ehrliche Öffentlichkeitsarbeit längerfristig stets auszahlt. Beabsichtigt ist in erster Linie nicht mehr eine sofortige Reaktion der Rezipienten, sondern deren Informiertheit durch eine objektive Mediendarstellung.

¹¹⁷ vgl. Ronneberger/Rühl 1992, S. 168ff

¹¹⁸ PR-Report 09/2005, S.16

¹¹⁹ vgl. Ronneberger/Rühl 1992, S.168f

¹²⁰ Avenarius 1995, S.86

Wegbereiter dieser Phase der PR war Ivy Ledbetter Lee (1880-1934), Journalist und späterer Rockefeller-Berater. Seine Aussage: „Unser Plan ist, kurz und offen, die Presse und die Bevölkerung schnell und genau über die Tatsachen zu unterrichten, die für sie von Wert und Interesse sind“ bezeichnet Oeckl als „die eigentliche Geburtsstunde der PR.“¹²¹ Lee wollte seine Forderung nach Offenheit nach Ronneberger und Rühl sowie Avenarius selbst dann aufrechterhalten, wenn ein Imageschaden für das Unternehmen zu befürchten war.¹²²

3. Überzeugungsarbeitsphase

Nachdem die ersten beiden Phasen von reiner Einwegkommunikation bestimmt waren, zeigte sich in der Phase der Überzeugungsarbeit ab den zwanziger Jahren ein erster Schritt eines Umdenkens. Durch Orientierung an Publikumsvariablen stellten sich Öffentlichkeitsarbeiter auf ihr jeweiliges Zielpublikum ein.¹²³ Mit dieser Strategie suchten „die PR-Leute (...) herauszufinden (...), was einem Publikum an einer Organisation gefallen könnte, um diesen einen Aspekt dann so herauszustellen, als sei er ein und alles, oder indem man feststellt, welche Wertvorstellungen und Verhaltensweisen eine Teilöffentlichkeit pflegt, um so dann die eigene Organisation so zu beschreiben, als ob sie diesen Werten entspricht.“¹²⁴

Auch Grunigs Überzeugungsmodell, in dem er einen zweiseitigen, aber asymmetrischen Dialog beschreibt, stellt den Versuch dar, anhand wissenschaftlicher Forschungsmethoden herauszufinden, wie einzelne Bezugsgruppen so manipuliert werden können, dass sie im Sinne der Unternehmensziele handeln.

Dieses Modell scheint nach Avenarius „für viele das PR-Modell schlechthin zu sein.“¹²⁵ Namentlich ist es vor allem mit Edward Bernays (1891-1995) verknüpft, ein gebürtiger Österreicher und Neffe von Sigmund Freud, der im Ersten Weltkrieg im US-Propagandaministerium „US Committee on Public Information“ diente und danach politische Führer im Umgang mit den Massenmedien unterrichtete. Er betonte in seiner Arbeit zwar immer wieder die Achtung des öffentlichen Interesses¹²⁶, doch ist davon auszugehen,

¹²¹ Oeckl in Pflaum/Pieper 1993, S.224

¹²² vgl. Ronneberger/Rühl 1992, S.173; und Avenarius 1995, S.86

¹²³ Verschiedene Zielpublika sind deshalb möglich, weil die meisten PR-Strategien nicht auf die Öffentlichkeit insgesamt, sondern auf bestimmte Teilöffentlichkeiten abzielen.

¹²⁴ Grunig/Hunt 1984, S.40

¹²⁵ Avenarius 1995, S.88

¹²⁶ vgl. Avenarius 1995, S.88

dass letztendlich auch dieser dritte Typus von PR stets dem Unternehmensinteresse verhaftet blieb.

4. Phase verständigungsorientierter Öffentlichkeitsarbeit

Nach Burkart war das Ziel der in den fünfziger Jahren in Amerika aufkommenden „verständigungsorientierten Öffentlichkeitsarbeit“ die Herbeiführung eines Einverständnisses zwischen einem Unternehmen, das seine Interessen durchsetzen will, und jenen Anspruchsgruppen, die davon betroffen sind.¹²⁷ Es sollte eine Interessendurchsetzung unter Einbeziehung aller, in der Praxis wahrscheinlich eher der mächtigsten, an der Entscheidung Beteiligten erreicht werden.

Grunigs viertes Modell von PR, der zweiseitige symmetrische Dialog¹²⁸ zwischen einer Organisation und ihren Öffentlichkeiten, welches er zunächst dieser Phase zusprach, hat in dieser Form wohl noch nie wirklich existiert; „Grunig sah das beschriebene Modell 1984 als faktisch gegeben an, hält es aber mittlerweile selbst nur noch für eine professorale Idee.“¹²⁹

An einer solchen symmetrischen, also partnerschaftlichen Beziehung scheinen die Konzerne nicht interessiert zu sein. Dieses vierte Modell ist somit nicht deskriptiv, sondern normativ zu verstehen, als Ansatz eines idealtypischen Modelles. Ein solcher Strategiewechsel der PR hin zu einem gleichgerichteten Austausch wird seit Ende der fünfziger Jahre „immer wieder gefordert“¹³⁰, und Martini betont, dieses Modell, das statt gezielter, meist einseitiger Beeinflussung von Bezugsgruppen nun Austausch und gegenseitige Verständigung in den Mittelpunkt stellt, hätte „neue Wege im Verständnis der PR aufgezeigt.“¹³¹

Zusammenfassend lässt sich über Grunigs erste drei Modelle auf der Evolutionsstufe unternehmerischer PR sagen, dass die Firmen die neuartige Kommunikationstechnik „Public Relations“ hauptsächlich dazu einsetzten, um Gesellschaft und Medien, denen die Methoden der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit noch unbekannt waren, zu überrumpeln. In der zweiten Hälfte des Zwanzigsten Jahrhunderts gerieten Unternehmen allerdings zunehmend unter

¹²⁷ vgl. Burkart 1993, S.11

¹²⁸ Im Gegensatz zu asymmetrischer Kommunikation, die auf die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen zielt, wünscht symmetrische Kommunikation das Aushandeln eines Sachverhaltes oder Zustandes durch gleichberechtigte und einander respektierende Partner. Problemlösung als übergeordnetes Ziel soll durch wechselseitige Verständigung erreicht werden.

¹²⁹ vgl. Avenarius 1995, S.70

¹³⁰ Avenarius 1995, S.48ff

¹³¹ Martini 1998, S.10

Legitimationsdruck. Heute scheint sich betriebliche PR Grunigs idealtypischem vierten Modell anzunähern, wie auch die Analyse im Hauptteil aufzeigen wird - bedingt allerdings weniger durch Einsicht der Vorstände, sondern durch die Entwicklung eines inflationären Käufermarktes.

Von Bedeutung scheint für die Unternehmenskommunikation also in Weiterführung der Grunigschen Forschungen unter Einbezug der Besonderheiten der heutigen Verbrauchermacht, die Wünsche und Erwartungen des Umfeldes zu kennen, um sich daran zu orientieren. Zur Vorfokussierung auf den Hauptteil kann Nawratil angeführt werden, die schreibt: „Erfolgreiches Kommunizieren setzt voraus, dass man zuhören kann, um herauszufinden, was der Kommunikationspartner für Ansprüche, Wünsche und Ziele hat. Man sollte sich in die Lage des Gegenübers versetzen können und versuchen, gemeinsame, beste Lösung zu erarbeiten.“¹³² Nach Kocka sind Unterschiede „durch gegenseitiges Erklären, Verständlichmachen und Überzeugen zu bereinigen.“ Natürlich sind solche Konsensentscheide - Konsens wird hier als soziale Integration verstanden - schwierig und aufwändig zu erreichen. Sie sind aber für Kocka „der einzige Weg“, Entscheidungen herbeizuführen, die von allen Beteiligten freiwillig mitgetragen werden, „nur sie erreichen Akzeptanz.“¹³³ Denn wenn die einzelnen Mitglieder und Gruppen einer Gesellschaft als echte Partner begriffen werden, sollte ihnen auch eine eigene Meinung zugestanden werden, die von der Meinung und den Werten des Unternehmens durchaus abweichen kann. Ziel von PR kann nicht ausschließlich sein, dass die Öffentlichkeit das Handeln des jeweiligen Senders akzeptiert, denn dies würde implizieren, dass dieser sein Handeln als „einzig wahren“ Maßstab betrachtet - was man einigen Unternehmern allerdings durchaus vorwerfen kann, wie die „Heuschrecken“-Debatte des Sommers 2005 zeigt. Geißner hält die überaus anfechtbare „Einsicht für unverzichtbar, dass die eigenen Ansichten nicht mehr und nicht weniger sind als eine subjektive Sicht der Dinge“¹³⁴, doch wäre ein Kommunikator von seiner Meinung nicht überzeugt, bräuchte er sie nicht zu vertreten. Grunig selbst spricht mittlerweile von „mixed-motive mo-

¹³² Nawratil 1997, S.194. Hans-Jürgen Wischniewski, bezeichnet als „nervenstarker Krisenmanager“, nennt sein Erfolgsrezept im „Express“ vom 26. Februar 2005, S.6: „Ich habe immer zuerst die Interessenlage meiner Gegenseite sauber und korrekt vorgetragen, dann erst meine Interessenlage dargelegt. Heraus kam immer ein Kompromiss.“

¹³³ Kocka 1987, S.37

¹³⁴ Geisser 2004, S.19

dels“, vom Auftreten kombinierter Mischformen.¹³⁵ Konkrete Vorgaben zur Ausführung von Kommunikation anhand dieser Modelle fehlen allerdings.

2.1.3. Kernaufgaben und Tätigkeitsfelder

Die Sozialwissenschaften, mit denen sowohl die Textlinguistik als auch die Kritische Diskursanalyse in hohem Maße verflochten sind, betrachten ein Unternehmen weniger als ein System oder eine Organisation wie die Wirtschaftswissenschaften - eine Ansicht aus dieser Richtung wurde in Kapitel 1.1. vorgestellt -, sondern als „soziokulturelles Gebilde, das einen Teil der Gesamtkultur eines Landes darstellt, in diese eingebettet und eingebunden ist.“ Sie kennzeichnen Unternehmen dadurch als „Organisationen und Institutionen, die an bestimmten Orten in besonderen Handlungsspielräumen wirtschaftliche Ziele verfolgen.“¹³⁶ Als abgrenzbare und abgegrenzte Subkultur innerhalb der Gesamtkultur besitzt jedes Unternehmen eine sozialkulturelle und sozialpsychologische Identität. Diese kann vor allem über Kommunikation definiert und bekannt gegeben werden, nach Müller ist ein Unternehmen auch „eine Sprechgemeinschaft.“¹³⁷ „Wie bei jedem Individuum, so kennzeichnet die Art und Weise, wie eine Organisation kommuniziert, auch diese Organisation als Gesamtpersönlichkeit, die sich von anderen Unternehmen auch - wenn nicht ausschließlich - durch ihre Sprache unterscheidet.“¹³⁸

Generell wurde in der modernen Linguistik, wie besonders die Kritische Diskursanalyse aufzeigen wird, „unter Bezug auf neuere Entwicklungen der analytischen Sprachphilosophie (...) die Vorstellung von Sprache als Medium der Abbildung beziehungsweise Repräsentation von Wirklichkeit verworfen. Sprache wird stattdessen als Werkzeug der sozialen Konstruktion von Wirklichkeit verstanden.“¹³⁹ Diese Erkenntnis ist essentiell für die Methoden des Hauptteils der Arbeit. Münch schreibt: „In der Welt der totalen Kommunikation wird Kommunikation zum totalen Zwang (...) Die Schwachen sind heute diejenigen, die sich

¹³⁵ vgl. Avenarius 1995, S. 84.

¹³⁶ vgl. Brüner 2000, S.23

¹³⁷ Müller in www.gespraechsforschung-ozs.de, 12.2004. Auch schlägt er dort generell eine holistische Annäherung an Organisationen vor.

¹³⁸ Bungarten 1994, S.33

¹³⁹ Deppermann 1997, S.38

nicht lautstark zu Wort melden können.“¹⁴⁰ Die Kommunikationsexperten eines Unternehmens sind deshalb von zentralem Stellenwert, denn „they shape identity, manage issues, and powerfully locate the organization in the world of public discourse“¹⁴¹, dies anzunehmend gerade in von Unsicherheit geprägten Krisensituationen durch das Beeinflussen oder Schaffen einer medialen Meinung über die jeweiligen Vorfälle. Laut Merten ist Kommunikation „das kleinste soziale System mit zeitlich-sachlich-sozialer Reflexivität, das durch Interaktion der Kommunikanten die Behandlung von Handlungen erlaubt und soziale Strukturen ausdifferenziert.“¹⁴² Schon Bernays kritisierte: „Es werden viel mehr Millionen ausgegeben, um für Erzeugnisse Stimmung zu machen, als für die Schaffung einer günstigen Stimmung für die Gesellschaften, welche diese Produkte herstellen.“¹⁴³ Zwischen den Zeilen kann man lesen, dass Bernays davon ausgeht, mit Geld ließe sich „Stimmung“, also eine öffentliche Meinung, „machen“. Gerade Techniken solcher Image- oder gar versuchten Tatsachenetablierung soll die Analyse im Hauptteil kritisch explizieren. Schließlich kann angenommen werden, dass die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation sich nicht darauf beschränken, Informationen zu vermitteln, sondern sie bestimmen demnach entscheidend, was eine Organisation ist. Cheney behauptet: „Corporate communications specialists help to make - not just announce - what organizations are.“¹⁴⁴ Das Fachmagazin PR-Report bestätigt: „Unternehmenskommunikation strukturiert und schafft Wirklichkeit“.¹⁴⁵ Das Korpus wird aufzeigen, dass in Krisendiskursen auch häufig um Deutungen dieser „Wirklichkeit“ gerungen wird. Um die Ideen Foucaults¹⁴⁶ fortzuführen: Effiziente PR produziert Wirklichkeit, kann sie also auch manipulieren.

Der Brockhaus formuliert angesichts heutiger Realitäten des Unternehmerhandelns eher idealistisch, dass Public Relations die jeweilige öffentliche Identität eines Unternehmens so entwickeln und äußern sollen, dass es von der sozialen Gemeinschaft insgesamt akzeptiert und unterstützt wird, zu „einer harmonischen Eingliederung wirtschaftlicher Interessen in das wirtschaftspolitische Allgemeininteresse der Gesellschaft beitragen.“¹⁴⁷ Dabei ist das

¹⁴⁰ Münch 1992, S.38

¹⁴¹ Cheney 1989, S.139

¹⁴² Merten 1977, 163

¹⁴³ Bernays in Packard 1958, S.257

¹⁴⁴ Cheney 1989, S.139

¹⁴⁵ PR-Report 09/2005, S.46

¹⁴⁶ vgl. Foucault zitiert nach Jäger (c) in www.uni-duisburg.de, 02.2004

¹⁴⁷ „Der große Volks Brockhaus“ - „Public Relations“

Hauptziel der Wirtschaft immer, auch wenn Konzerne wie Procter&Gamble gerne betonen, ihr oberstes Ziel sei „To make life better for the consumer“, die Gewinnmaximierung. Dies ist selbst bei karitativem Handeln wie Wiedergutmachungsaktionen nach Krisenvorfällen zu bedenken. Denn Voraussetzung von unternehmerischem Erfolg ist eine allgemeine Akzeptanz des jeweiligen Betriebes in der öffentlichen Meinung. Im Mittelpunkt aller Handlungen eines Unternehmens steht der Markt, also die Menschen, für die es seine jeweiligen Produkte herstellt, aber, auch wenn viele Manager dies nicht begreifen wollen, all die anderen Menschen, welche die Einstellungen dieser Käufer beeinflussen. Diese Menschen sollten Ziel und Ausgangspunkt jeder unternehmerischen Handlung sein, doch werden in der Praxis bisher meist allein potentielle und tatsächliche Kunden, Aktionäre und Geschäftspartner angesprochen. Somit kann als die Kernaufgabe der PR von Wirtschaftsunternehmen der Abbau sozialer Distanz zwischen ihnen und der Öffentlichkeit gesehen werden, mit dem Ziel einer Integration in das soziale Beziehungsumfeld.

In der Praxis hingegen sehen 45 % der im „Marketing Management Survey 2004“ befragten Vermarktungsentscheider PR nur als „Verkaufsunterstützung, die dort wirkt, wo Werbung nicht hinkommt“¹⁴⁸ - solche Ziele muss man also hinter jeglicher Unternehmens-PR vermuten. Auch Al Ries, „einer der weltweit profiliertesten Marketingfachleute“, behauptet, „die klassische Werbung hat ausgedient“, nur PR könne „Marken zugleich emotional und nachvollziehbar inszenieren.“¹⁴⁹ Diese Debatte über die Nutzung von PR für Werbezwecke setzte Mitte der Sechziger „plötzlich und heftig“ ein. „Das plötzliche Interesse des Marketings an der PR-Arbeit ist rückwirkend leicht zu erklären“ - in dieser Zeit erfolgte der Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten, womit der Verbraucher in den Fokus der Unternehmensaktivitäten rückte.¹⁵⁰

Zahlreiche Aussagen von Seiten der PR- und Marketing-Angestellten belegen die umfassende Manipulationsgefahr durch PR-Strategien, vor allem die Aussage, PR wirke, „wo (die heute allgegenwärtige) Werbung nicht hinkommt.“ Es kann also bereits festgelegt werden, dass das Augenmerk der Analyse im Hauptteil eben solchen Zielen und rhetorischen Techniken zu ihrer Erreichung zu gelten hat. Dennoch ist das eigentliche Ziel von Öffentlich-

¹⁴⁸ FAZ vom 31. August 2004, S.B5. Zitiert wird der „Marketing Management Survey 2004“ von Manning Selvage & Lee. Ein Grund findet sich bei Blau 2005, S.3: Werbung „schielt auf den schnellen Effekt, zu Lasten der bleibenden Wirkung“, PR hingegen „plakatiert Markenwerte nicht einfach, sondern baut zunächst via veröffentlichter Meinung Vertrauen auf. Die Wirkung ist nachhaltig.“

¹⁴⁹ Ries zitiert nach Blau 2005, S.3

¹⁵⁰ PR-Report 09/2005, S.18

keitsarbeit für Born und Oeckl nicht direkter Produktverkauf, sondern Einstellungsveränderung und Einstellungswandel.¹⁵¹ Dadurch, auch wenn Schorn als sicher ansieht, dass alle Maßnahmen eines Betriebes letztlich allein der Absatzförderung dienen¹⁵², unterscheidet PR sich von Werbung. Sie ist nicht auf die Verkaufunterstützung eines bestimmten Produktes ausgerichtet, sondern strebt eine allgemeine, positiv angelegte Unterrichtung der Öffentlichkeit über die Tätigkeiten eines Unternehmens, über geplante Aktivitäten oder neue Entwicklungen an, wodurch Meinungsänderungen erreicht werden sollen.¹⁵³

In Weiterführung dieser Bestimmung mit Bezug auf das Korpus kann Demuth angeführt werden, nach dem PR-Investitionen „wie ein Konto (sind), auf das man in guten Zeiten einzahlt, um in weniger guten davon zu zehren.“¹⁵⁴ Auch den Wahrheitsgehalt dieses Satzes soll die Analyse überprüfen. Als Zweck von PR aus unternehmerischer Sicht kann demnach angesehen werden, unnötige Aufwendungen für den Abbau von Hindernissen zu ersparen. Die Handlungsfreiheit eines Unternehmens gegenüber der kritischen Öffentlichkeit soll in größtmöglichem Maße gewährleistet werden, es geht nicht darum, kurzfristig den Umsatz einzelner Produkte zu erhöhen, wie durch eine Werbekampagne.

Genau deshalb aber ist die PR-Abteilung dem auch heute noch nicht untypischen, allein auf kurzfristige finanzielle Erfolge fixierten „Unternehmer in der Regel suspekt, weil sie nicht mit wirtschaftlichen Massen zu messen ist.“¹⁵⁵ Nach Schulz „muss sich in den Köpfen der Unternehmensführungen (...) oft erst festsetzen, dass auch Kommunikation ein strategischer Faktor ist.“¹⁵⁶ Zwar ist fraglich, ob Antos mit der Behauptung, Information sei „zum wich-

¹⁵¹ vgl. Born 2000, S.3; Oeckl 1964, S.77

¹⁵² Gespräch mit Schorn am 26. Juni 2002

¹⁵³ weiterführend zur Abgrenzung der PR von Werbung: Bogner 1999, S.54ff; Born 2000, S.3f; Oeckl 1964, S.77f; Scherler 1996, S.77ff. Anzumerken ist, dass die Abgrenzungsdebatte aufgrund der Tatsache, dass keine allgemeingültige Definition des Begriffes PR existiert, äußerst schwierig ist, man könnte gar behaupten, auf eher tönernen Füßen steht. Immer wieder gibt es klare Überschneidungen von PR und Werbung - beispielsweise dürfte sich wohl kaum klar bestimmen lassen, ob die aktuelle „Forschung für ein besseres Leben“-Anzeigen- und Fernsehwerbungs-kampagne der Bayer AG eher dem Feld der PR oder der Werbung zuzuordnen ist. Auch befindet sich der Marketingbereich derzeit in einem Paradigmenwechsel, Experten gehen davon aus, dass „klassische Werbung und Markenführung überflüssig ist, wenn man auf klassische PR vertraut“. Nur PR könne „die Geschichten erzählen, die eine Marke zur begehrten Persönlichkeit werden lassen“, die spezifischen Markenwelten mit Themen, Meinungen und Emotionen aufladen, mit Ideen und Botschaften gar zu Medienthemen machen - vgl. Blau 2005, S.3

¹⁵⁴ Demuth 1987, S.22f

¹⁵⁵ Bürger 1989, S.25

¹⁵⁶ Schulz in www.tu-chemnitz.de, 02.2005

tigsten Faktor des Produktionsprozesses geworden“, recht hat. Doch ist sie heute sicher „notwendige Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens.“¹⁵⁷ Diese Arbeit wird mit zahlreichen Beispielen belegen, dass Öffentlichkeitsarbeit ein äußerst wichtiges Instrument zur permanenten Weiterentwicklung und Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit jeder Institution ist.

Wie angeführt, fehlt bei den Definitionen und selbst in den meisten, wenn auch bezüglich anderer Spezifika äußerst ausführlichen, Publikationen zum Thema PR das „wie“ des Handelns - nach Mänz deshalb, weil Aktivitäten in dem Bereich nicht nur hochkomplex, sondern auch unüberschaubar sind.¹⁵⁸ Schon allein diese Arbeit, die sich auf Krisen-PR mit Fokus auf den Massenmedien beschränkt, sieht sich einem ständigen Zwang zur Reduktion ausgesetzt. Doch ist ohne einen groben Überblick über typische Vorgehensweisen und Tätigkeitsfelder der PR ein generelles Verständnis, erst recht eine qualifizierte Analyse der spezifischen Techniken der Krisen-PR im Hauptteil, kaum möglich. Also werden im folgenden kurz typische Aktivitäten von unternehmerischer Öffentlichkeitsarbeit aufgezählt:

- Aufbau von Beziehungen zu Organisationen und Institutionen wie Behörden, Universitäten, Schulen etc.; zu Meinungsbildnern und Vertretern bestimmter Teilöffentlichkeiten wie Universitätslehrenden, Politikern, Lehrern, Verbandsführern etc.
- Informierung der Öffentlichkeit über und Aufbau von Verständnis für unternehmerische Sachzwänge, mit Bezug auf das Korpus beispielsweise im Bereich des Umweltschutzes oder des Umganges mit Gefahrstoffen.
- Beratung des Vorstandes in Kommunikations- und Medienangelegenheiten, beispielsweise bei der Formulierung der Unternehmenspolitik oder im Verhalten bei Kontakten mit Medien und Öffentlichkeit.
- Beschaffung von für das Unternehmen wichtigen Publikationen und Weitergabe an die Führungskräfte, meist in Form eines täglichen Pressespiegels.

¹⁵⁷ Antos 1989, S.174

¹⁵⁸ Gespräch mit Andreas Mänz, Geschäftsführer der PR-Agentur Comm:Up, am 22. September 2005

- Gestaltung und Erstellung von Informationen beispielsweise in Form der Unternehmens-Homepage, von Mitteilungen für die Medien und andere Anspruchsträger; Beantworten von Anfragen etc., Mitwirkung an Artikeln und Sendungen der Medien.
- Konzeption und Durchführung von Pressekonferenzen, Pressegesprächen etc.
- Erarbeitung von Richtlinien und Systemen für die interne Kommunikation, Produktion interner Kommunikationsmittel wie Mitarbeiterzeitung, Intranet etc.
- Planung und Durchführung von PR-Maßnahmen wie Tagen der offenen Tür, Vorträgen etc, aber auch Aktivitäten an der Grenze zur Werbung wie beispielsweise die „Varta Abenteuer Tour“¹⁵⁹.
- „Sponsoring“, das öffentlichkeitswirksame Unterstützen von Organisationen und Veranstaltungen - wobei auch „Spenden und Hilfsaktionen oft nur verdeckte Marketingaktionen (sind), die dem Unternehmen wirtschaftlich nutzen sollen.“¹⁶⁰
- Kontrolle des Erfolges der Maßnahmen, Analyse von Effektivität und Effizienz sowie Durchführung von eventuellen Korrekturen.

2.1.4. Beispiel einer PR-Kampagne - Hill and Knowlton's „Free Kuwait“ 1990

Als PR-Kampagnen kann man sowohl die „göttliche Vision“ Ludwigs II. bezeichnen, dem die Jungfrau Maria in einem Traum befohlen haben soll, in den Alpen ein Kloster zu bauen, genau auf seinem üblichen Reiseweg zum Papst; als auch das Nichteingreifen der US-

¹⁵⁹ Solche teuren Aktionen werden durchgeführt, da die Medienaufmerksamkeit üblicherweise höher liegt als der Preis von Anzeigenschaltung im gleichen Rahmen - Gespräch mit Knut Freier von Varta am 28. Mai 2003. Zum Vergleich: Eine Studie „Der 1. FSV Mainz 05 als Wirtschafts- und Imagefaktor“ der Fachhochschule Mainz kommentierte der Hauptgeschäftsführer der IHK Rheinhessen, Richard Patzke, wie folgt: Der „Werbeäquivalenzwert“ für die Region durch die Fernsehberichterstattung über den Verein nach dessen Aufstieg in die erste Fußball-Bundesliga sei „mit mindestens 21 Millionen Euro je Saison“ zu beziffern. - FAZ vom 5. März 2005, S.72

¹⁶⁰ FTD vom 7. Dezember 2005, S.A10

Führung nach Meldungen über sich Pearl Harbour nähernde japanische Streitkräfte, um den Angriff die amerikanische Kriegslust wecken zu lassen. Aus den unzähligen Beispielen wählte ich eine Kampagne, die nicht nur moralisch fragwürdig agierte, sondern in der die verantwortliche PR-Agentur sich letztendlich für das Ziel verkaufte, die eigenen Landsleute in einen Krieg, in anzunehmende tausendfache Verstümmelung und Tod, zu schicken. Rein sachlich betrachtet ist diese Kampagne der größten PR-Agentur der Vereinigten Staaten, Hill and Knowlton, jedoch ein besonderes - aufgrund ihrer Vielfalt und Kreativität könnte man auch von einem hervorragenden Beispiel sprechen, was angesichts der Thematik aber unangebracht scheint - Beispiel für die vielfältigen Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit und gerade auch der Manipulation der Öffentlichkeit, selbst von Kommunikationsexperten wie Journalisten.

Nach der irakischen Invasion 1990 floh die kuwaitische Regierung ins saudi-arabische Exil und schuf dort die Organisation „Citizens for a Free Kuwait“. Diese nahm die PR-Agentur Hill and Knowlton unter Vertrag, um eine Kommunikationsoffensive für die Befreiung Kuwaits zu starten.

Die Herausforderung für Hill and Knowlton bestand darin, in den USA Sympathien für eine islamische Monarchie zu wecken, die häufig gegen die Menschenrechte verstieß. Die 5 Millionen US-\$ teure PR-Kampagne bestand unter anderem aus den folgenden Aktionen:

- Medientraining für die Repräsentanten der kuwaitischen Exilregierung, um so unter amerikanischen Maßstäben sympathisch zu wirken. Anschließend organisierte die Agentur Treffen mit führenden Medienvertretern, was in wohlwollender Berichterstattung resultierte.
- Produktion von 30 Videobeiträgen über irakische Grausamkeiten, die von den großen Fernsehsendern CNN, CBS, NBC und ABC häufig gezeigt wurden und so die Berichterstattung in den audiovisuellen Medien mitformten¹⁶¹ - ein erneutes Beispiel, wie leicht Medienmanipulation realisiert werden kann. Für das Versenden von Pressemitteilungen

¹⁶¹ Eine solche sendefertige Lieferung redaktionell gestalteter Kurzberichte an elektronische Medien wird als „Message Placement“ bezeichnet. Beispielsweise fördert die Europäische Kommission nach ihrer Strukturkrise 2005 die Berichterstattung in den audiovisuellen Medien, wo sie nur kann. Die EU-eigene TV-Agentur "Europe by Satellite" stellt kostenlos Studios, Bilder, O-Töne und sogar komplette Kamerateams zur Verfügung. Die Berichte werden inzwischen in 24 Sprachen übersetzt. - PR-Report 11/05. S.26

konnte kein Nachweis gefunden werden, doch aufgrund der im weiteren Verlauf der Arbeit immer wieder belegten Wichtigkeit dieser Kommunikationsform ist davon auszugehen, dass auch dieses massiv betrieben wurde.

- Abhalten von Pressekonferenzen, in denen irakische Folterungen und andere Verbrechen belegt wurden. Ein solcher Vortrag wurde auch vor dem Sicherheitsrat der Vereinten Nationen gehalten.
- Übersendung von Informationsmaterial mit unter anderem Kopien von „Horrorbriefen“ angeblicher kuwaitischer Geiseln des Iraks an Medien, Kongressabgeordnete, Studentenfürher, Studentenzeitschriften etc.
- Verteilung tausender „Free Kuwait“-Hemden, -Aufkleber und -Anstecker an Universitäten.
- Bitten an Priester, für Kuwait zu beten. Hill and Knowlton erreichten gar, dass der 23. September 1990 landesweit zum „National Day of Prayer for the Kuwaiti cause“ ernannt wurde.
- Erfolgreiche Bitten an den „National Football League Commissioner“, bei den Spielen eine Schweigeminute für Kuwait einzulegen.
- Organisation der Aussage einer fünfzehnjährigen angeblichen Zeugin irakischer Gräueltaten in Kuwait vor dem Menschenrechtsausschuss des Kongresses. Das Mädchen sagte unter anderem aus, während der Invasion hätten Iraker in einem Krankenhaus Säuglinge aus ihren Brutkästen auf den kalten Boden gekippt, wo sie starben. Erst Wochen danach stellte sich heraus, dass dieses Mädchen die Tochter des saudischen Botschafters war und sich während der Invasion in den Vereinigten Staaten aufgehalten hatte. Auch für den Säuglingsmord wurden nie Beweise vorgelegt.

Aktuell existieren keine Untersuchungen darüber, inwiefern die PR-Offensive von Hill and Knowlton die Entscheidung der Vereinigten Staaten, den Irak anzugreifen und Kuwait zu befreien, beeinflusste. Aber es kann als sehr unwahrscheinlich bezeichnet werden, dass eine so massive Kampagne spurlos an den Köpfen der Bürger und der Regierenden vorbeigeht.

Den Vorwurf des Säuglingsmordes griff selbst Präsident Bush in seiner Rede an die Nation zu Beginn des Krieges auf. Hill and Knowlton hatten hier ein diskursives Ereignis von immensen Auswirkungen geschaffen, das anzunehmend niemals ein tatsächliches Ereignis gewesen war.

Zusammenfassung

Keine der nach Scherf über 2.000 Definitionen des Begriffs PR konnte sich bisher als verbindlich durchsetzen. Um ein so vielschichtiges Phänomen wie die Öffentlichkeitsarbeit verstehen zu können, reichen möglicherweise auch die im vorangegangenen Kapitel „Public Relations / PR“ vorgestellten für die Analyse relevanten Begriffsbestimmungen von unter anderem Oeckl, Martini und der DPRG nicht aus. Deshalb wurden zusätzlich typische Vorgehensweisen von PR-Profis wie klassisch Lee und Bernays bis aktuell Born und Halff sowie die evolutionäre Entwicklung von Unternehmens-PR, deren Entstehung Hundhausen wie Nusser in Beziehung zur industriellen Revolution setzen, aufbauend auf den Grunigschen Modellen, beschrieben. Ein Fokus liegt im Sinne der Analyse auf der Manipulationsgefahr durch PR-Strategen, denn schon zu Beginn des 19. Jahrhunderts setzten Unternehmen die neue Technik der Öffentlichkeitsarbeit hauptsächlich dazu ein, um Medien und Gesellschaft, denen die Mittel dieser Beeinflussung noch nicht bekannt waren, zu überrumpeln. Dass diese Bedrohung trotz des seit Ende der Fünfziger von verschiedenen PR-Forschern geforderten Strategiewechsels hin zu einem symmetrischen Dialog noch heute umfassend besteht, zeigt neben der im Kapitel beschriebenen von Unternehmensseite seit den 60ern geforderte Verbindung von PR und Werbung beispielsweise die Riessche Aussage, PR wirke, wo Werbung nicht hin-kommt. Denn Ziel aller Handlungen der Wirtschaft ist, auch wenn Konzerne wie Procter & Gamble gerne betonen, ihr oberstes Ziel sei „To make life better for the consumer“, die Gewinnmaximierung.

Öffentlichkeitsarbeit existiert nach Varela, weil demokratische Konsensgesellschaften eben diesen Konsens über eine öffentliche Auseinandersetzung widerstreitender Interessen bilden, was auch in Weiterführung der Ronneberger und Rühlschen Forschungen geschlossen werden kann. Professionelle und strategische Kommunikation kann zur Teilhabe an diesem Prozess der Meinungsbildung und damit auch Realitätskonstituierung führen. Generell wird nach Deppermann in der Linguistik - wie besonders die Kritische Diskursanalyse aufzeigen wird - Sprache gar als Werkzeug einer sozialen Konstruktion von Wirklichkeit verstanden. Die Mitarbeiter der Unternehmenskommunikation bestimmen somit entscheidend, wie eine Organisation wahrgenommen wird, also was sie „ist“, und beschränken sich nicht allein darauf, Informationen zu vermitteln, was auch Forschungen von Cheney aufzeigen. Um die Ideen Foucaults fortzuführen: Effiziente PR produziert Wirklichkeit. Diese Erkenntnis ist von entscheidender Bedeutung für die Ziele der Arbeit, denn es ist anzunehmen, dass gerade in Krisendiskursen häufig um Deutungen der Realität gerungen wird. Das durch dieses Kapitel vermittelte Grundlagenwissen soll dazu beitragen, auf das von der Wirtschaft laut Halff geforderte „konkrete wie“ einzugehen, also im Hauptteil die spezifischen Techniken, mit denen die Unternehmen eine für sie günstige Wirklichkeit gestalten wollen, zu bestimmen.

2.2. DAS UMFELD DER PR - MEDIEN UND ÖFFENTLICHE MEINUNG

Im folgenden Kapitel „Das Umfeld der PR - Medien und öffentliche Meinung“ wird im Sinne einer Hinführung zum Thema PR-spezifisches Grundwissen zu Medien und öffentlicher Meinung vermittelt. So umfangreiche Vorarbeiten sind nötig, da die Kritische Diskursanalyse, auf der die Analysemethoden des linguistischen Teils aufbauen, stark interdisziplinär ausgelegt ist und vom Untersuchenden nach unter anderem Jäger und Wodak präzise Sachkenntnisse zum Diskursthema verlangt. Die Medien sind nach unter anderem Spranz-Fogasy, Kallmeyer und Bentele die wohl effektivsten Multiplikatoren zur Verbreitung von PR-Botschaften, und die öffentliche Meinung ist es, auf die nach den bisherigen Erkenntnissen PR-Maßnahmen zielen. Da diese Felder allerdings zwei Themengebiete benennen, über die vielfach mehr geschrieben werden könnte als über die Krisenkommunikation an sich, kann sich diese Arbeit nur darauf konzentrieren, für die Analyse des Korpus benötigte Eigenschaften und Funktionen der Begriffe anzuführen.

So liegt der Fokus auf Prozessen und Abläufen, die den Zugang zum Hauptteil erleichtern, beispielsweise Faktoren der Entstehung einer öffentlichen Meinung. Eine vorläufige These ist, dass die Massenmedien hierauf einen starken Einfluss ausüben. Deshalb lautet die Kernfrage des Kapitels, wie eine veröffentlichte Meinung entsteht. Als entscheidender Faktor der Beeinflussung der Presseagenda werden die Selektionsschemata der Massenmedien, von Östgaard sowie Galtung und Ruge als Nachrichtenfaktoren bezeichnet, vermutet. Die Kenntnis dieser typischen Betriebsprozesse der Medienunternehmen sollte es ermöglichen, in den Texten des Korpus Formulierungen zu bestimmen, die mutmaßlich darauf zielen, solche Presseschemata anzusprechen und darüber die Bildung der veröffentlichten Meinung zu beeinflussen.

2.2.1. Basiskennnisse der Medienprozesse

Wissenschaftlich korrekt bezeichnet „Medien“ den Plural von „Medium“. Umgangssprachlich hat sich jedoch eine Definition durchgesetzt, nach der „Medien“ die Summierung aller im Bereich des Journalismus tätigen Organisationen bedeutet. Dies sind Druckpresse (Zeitungen, Zeitschriften), Funk-, Fernseh- und Internetpresse sowie Nachrichtenagenturen.¹⁶² Journalismus meint das Sammeln, Bewerten, Kommentieren und Verbreiten von überwiegend aktuellen Informationen, die für die Öffentlichkeit von Interesse sind. Der Begriff „Presse“, der ursprünglich allein die Druckpresse bezeichnete, ist heute in der öffentlichen Meinung ein Synonym des Begriffs „Medien“.

¹⁶² www.duden.de - „Journalismus“, 10.2001

Der Fokus dieser Arbeit liegt auf „Massenmedien“, Medien mit Massenproduktion und Massenverbreitung, die sich über technische Mittel wie Druck, Funkfrequenzen etc. einseitig an ein anonymes, unbegrenztes Publikum wenden.¹⁶³

1961 bezeichnete das Bundesverfassungsgericht in einem Urteil die Presse- und Meinungsfreiheit als ein zentrales Element von Demokratie.

Die Grundaussage des Urteils lautet: „Eine freie, nicht von der öffentlichen Gewalt gelenkte, keiner Zensur unterworfenene Presse ist ein Wesenselement des freiheitlichen Staates (...) Soll der Bürger politische Entscheidungen treffen, muss er umfassend informiert sein, aber auch die Meinungen kennen und gegeneinander abwägen können, die andere sich gebildet haben. Die Presse hält diese ständige Diskussion in Gang; sie beschafft die Informationen, nimmt selbst dazu Stellung und wirkt damit als ordnende Kraft in der öffentlichen Auseinandersetzung. In ihr artikuliert sich die öffentliche Meinung, die Argumente klären sich durch Rede und Gegenrede, gewinnen deutliche Konturen und erleichtern so dem Bürger Urteil und Entscheidung.“¹⁶⁴ Öffentlichkeit meint hier die Allgemeinheit, die jedermann zugänglich ist.¹⁶⁵

Vom Blickwinkel der Kommunikations- sowie der Medienwissenschaft aus ist sie als „eine Vielzahl von Kommunikationsforen“ zu verstehen, die die verschiedenen Teilnehmer einer öffentlichen Debatte betreten, um ihre Interessen zur Sprache zu bringen, und deren Zugang „prinzipiell offen und nicht an Mitgliedschaftsbedingungen geknüpft ist.“¹⁶⁶ Öffentlichkeit stellt ein intermediäres System dar, das zwischen dem wirtschaftlichen oder politischen System und den Bürgern vermitteln und nach beiden Seiten Orientierung und Kontrolle leisten soll. „Die Aufgabe der Öffentlichkeit als Vermittlungsinstanz besteht in der Themendefinition und Meinungsbildung.“¹⁶⁷

Demnach ist eine Entstehung von Öffentlichkeit nur über die Massenmedien möglich, denn in den heutigen Industriegesellschaften kann öffentliche Kommunikation nicht mehr wie im antiken Athen durch physische Versammlung erzeugt werden. Kommunikation wird hier begriffen als ein Prozess, der zwischen einem Unternehmen und einer (Teil-)Öffentlichkeit stattfindet. Beide Akteure haben Organe oder Vertreter, die ihnen eine Stimme verleihen können. Dies sind für Unternehmen die Führungskräfte und Mitarbeiter, für die Öffentlich-

¹⁶³ vgl. Ahrens & Behrendt in www.a-b.de, 10.2001

¹⁶⁴ Bundesverfassungsgericht 1961, S.174f

¹⁶⁵ www.duden.de - „Öffentlichkeit“, 10.2001

¹⁶⁶ vgl. Gerhards 1998, S.694

¹⁶⁷ Noelle-Neumann 1995, S.56

keit so genannte „Meinungsführer“ wie Bürgerinitiativen oder Politiker, also Individuen oder Organisationen, die für sich in Anspruch nehmen, als „Stimme der Massen“ zu sprechen, und deren Meinung für die Gesellschaft von Belang ist. Erst „Massenmedien stellen Massenkommunikation her“¹⁶⁸, sie sind in modernen Gesellschaften die wichtigsten Kanäle, über die sich die Öffentlichkeit konstituiert - eine Meinung, die Horkheimers „Frankfurter Schule“ bereits in den Dreißigern vertrat.¹⁶⁹ Massenkommunikation meint hier jene Form der Kommunikation, bei der „Aussagen öffentlich (also ohne begrenzte und personell definierte Empfänger-schaft) durch technische Verbreitungsmittel (...) indirekt (also bei räumlicher oder zeitlicher oder raumzeitlicher Distanz zwischen den Kommunikationspartnern) und einseitig (also ohne Rollenwechsel zwischen Aussagenden und Aufnehmenden) an ein disperses Publikum“¹⁷⁰ vermittelt werden.

Bürklin und Klein schreiben zu Recht, „für die große Mehrheit ist die Welt eine Medienbotschaft, auch für Meinungsführer.“¹⁷¹ Und „davon, wie man Einfluss auf die Massenmedien nimmt, lebt ein ganzer Berufszweig. Public Relations ist über die Jahre eines der machtvollsten Marketinginstrumente geworden - wenn nicht sogar das machvollste.“¹⁷² Deshalb kann das Medienbeeinflussungsmittel Pressemitteilung als enorm wichtig angesehen werden, soll es doch zur Generierung einer eben solchen Medienbotschaft führen.

In diesem Zusammenhang drückt das Konzept der „Medienrealität“ aus, dass die Medien nicht die faktische Realität widerspiegeln, sondern eine eigene, mediale Wirklichkeit entwickeln. Der Bürger kann die Welt zum überwiegenden Teil nicht unmittelbar erfahren, die Realität außerhalb des persönlichen Sichtfeldes ist ihm meist nur durch unterschiedliche mediale Konstruktionen zugänglich und gegeben - es kann also folgende Vermutung aufgestellt werden: Was die Medien berichten, ist für die Öffentlichkeit wahr. Eine Realität, über die die Medien nicht berichten, hat für die Öffentlichkeit nie stattgefunden.

Demnach sind gute „öffentliche Beziehungen - Public Relations“ zu den Medien von entscheidender Bedeutung für Unternehmen, gerade auch in Krisensituationen. Nur durch die Multiplikatorenfunktion der Presse können sie in der Öffentlichkeit das positive Ansehen erringen und behalten, das in unserer Wettbewerbsgesellschaft nach den Erkenntnissen aus

¹⁶⁸ Chill/Meyn in www.bpb.de, 06.2002

¹⁶⁹ vgl. Charlton/Barth 2000, S.20

¹⁷⁰ Maletzke 1963, S.32, für gängige Massenkommunikationsmodelle vgl. Wagner 1977, S.5ff

¹⁷¹ Bürklin/Klein 1998, S.52

¹⁷² Neu/Breitwieser 2005, S.7

Kapitel 2.1. als überlebensnotwendig angesehen werden kann. Paschek bestätigt: „Der gute Leumund, das ‚Image‘, ist ein strategischer Faktor im täglichen Kampf um Kunden.“¹⁷³

Aus den Aufgaben der Medien in einer Demokratie, die das Bundesverfassungsgericht in diesem hier in Auszügen wiedergegebenen Urteil beschreibt, kristallisieren sich zwei Funktionen heraus:

- Weitergabe von Informationen und Meinungen
- Kontrolle und Kritik

- Weitergabe von Informationen und Meinungen

Die Massenmedien sollen so vollständig, sachlich und verständlich wie möglich sowohl über Fakten als auch über bestehende Meinungen informieren beziehungsweise zu ihnen Stellung nehmen, damit die einzelnen Bürger wirtschaftliche, politische und soziale Zusammenhänge begreifen, ihre Interessenlage erkennen und aktiv am demokratischen Entscheidungsprozess teilnehmen können, beispielsweise als Wähler oder als Mitglieder einer Bürgerinitiative. Diese Funktion der Medien ergibt sich aus der demokratischen Überzeugung, dass Fragen von öffentlichem Interesse in freier und offener Diskussion erörtert werden sollen, denn „nur auf diese Weise kann Meinungsbildung ermöglicht werden.“¹⁷⁴

Auch sollen die Medien die Meinung des Volkes an die Staatsorgane herantragen, also die Politiker mit den Wünschen der Bürger vertraut machen. Auf das Problem, das diese tendenzielle Abhängigkeit aufwirft, wird in Kapitel 2.2.3. sowie 2.2.6 eingegangen.

- Kontrolle und Kritik

Ohne die Presse, die Missstände wie beispielsweise Machtmissbrauch aufspürt und durch ihre Berichte in der Öffentlichkeit und in parlamentarischen Institutionen Diskussionen, Proteste, parlamentarische Anfragen und Untersuchungsausschüsse anregt, liefe die Demokratie Gefahr, bürokratischer Willkür oder Korruption zu erliegen. In diesem Zusammenhang werden die Medien auch als eine Art „vierte Gewalt“ im Staat bezeichnet.¹⁷⁵

¹⁷³ Paschek 2000, S.1

¹⁷⁴ Bundesverfassungsgericht 1961, S.174

¹⁷⁵ Gespräch mit Gerbler am 6. Mai 2003

Allerdings ist davon auszugehen, dass die Medien nicht wirklich unabhängig handeln können. Denn nahezu alle Presseorganisationen sind privatwirtschaftliche Unternehmen und damit von Leser- und Werbeeinnahmen abhängig. Somit droht, da die Medien vor allem die unternehmerische Funktion der Gewinnmaximierung sowie der langfristigen Existenzsicherung zu erfüllen haben, die neutrale, gesellschaftliche Funktion in den Hintergrund zu rücken. Dieser Aspekt ist von Wichtigkeit für die Vorgehensweise im Hauptteil. Es ist diese aus der Abhängigkeit von hohen Verbreitungszahlen resultierende Marktorientierung, die Krisen für die Medien interessant macht, da spektakuläre Berichterstattung meist eine sich quantitativ und damit monetär manifestierende Steigerung von Aufmerksamkeit garantiert.

2.2.2. Nachrichtenfaktoren

Ristau führt den Bundestagswahlsieg der SPD 1998 darauf zurück, dass die Partei „die Spielregeln der Mediendemokratie (...) konsequent befolgt“ habe.¹⁷⁶ Häufig wird von solchen „Regeln“ gesprochen und davon, dass öffentliche Akteure sich den Vorgaben der Medien anpassen müssen - aber wirklich spezifiziert wurden diese Regeln in keiner der untersuchten Arbeiten. Wie genau lassen sich diese Vorgaben bestimmen, und wie können Institutionen von ihrer Kenntnis profitieren? Was sind Faktoren, durch die sich die Medienagenda beeinflussen lässt? Welche Kenntnisse dieses Vorgangs sollten den Bürgern vermittelt werden, um sich gegen Manipulationen durch PR-Profis schützen zu können? Auch zu diesen Fragen von enormer Bedeutung kann die Kommunikationswissenschaft ihren Beitrag leisten.

Doch hat sich die Wissenschaft bisher auch mit dieser für die öffentliche Kommunikation wichtigen Problemstellung nur in Ansätzen beschäftigt, weshalb in der Analyse Optimierungsvorschläge vor allem aus der Praxis abgeleitet werden müssen. Trotz der unternehmensbezogenen Ausrichtung dienen dazu überwiegend Beispiele aus der Politik, denn diese ist den Unternehmen auf dem Gebiet des Agendasettings deutlich voraus beziehungsweise - eines der großen Probleme der Demokratie - schießt sogar über das Ziel hinaus. Schon 1980 behauptete Radunski, dass Politiker nicht mehr darauf warten, von den Medien wahrgenommen zu werden, sondern dass sie gezielt Nachrichten und Ereignisse schüfen, die Me-

¹⁷⁶ Ristau 2000, S.475

dienpublizität versprechen.¹⁷⁷ Holtz-Bacha bezeichnet moderne Wahlkämpfe als „Umarungsstrategie gegenüber den Massenmedien (...) Nachdem die Politik zu der Auffassung gelangt ist, dass es (...) zu riskant ist, Auswahl und Aufbereitung von Themen den Journalisten allein zu überlassen, bemühen sich die Wahlkämpfer, die Medienberichterstattung so weit wie möglich zu beeinflussen.“¹⁷⁸

Wie entsteht nun eine Medienrealität, wie geraten Themen auf die Agenda der Medien? Schlüssig wäre, dass das Ausmaß der Medienberichterstattung über bestimmte Themen auf dem Ausmaß von Ereignissen in der Realität basiert. Doch Holtz-Bacha und Funkhouser zeigen auf, dass nicht ihre Bedeutung in der Realität Themen und Ereignisse auf die Medienagenda bringt¹⁷⁹, auch Neu und Breitwieser bestätigen: „In der Zeitung und im Fernsehen tauchen dann nicht die Geschichten und Meldungen auf, die am wichtigsten sind, sondern jene, deren Urheber über die geschickteste PR-Strategie verfügen.“¹⁸⁰ Grund hierfür mag sein, dass Umweltwahrnehmung vor allem ein Problem der Selektion ist: „Since we cannot register everything, we have to select.“¹⁸¹ Schon lange bevor die Bezeichnung „Informationsgesellschaft“ oder der Begriff „Informationsüberfluss“ erstmals verwendet wurde, dürfte es für den durchschnittlichen Bürger, mehr noch für Journalisten, die „egal bei welchem Medium (...) wichtigsten Kontaktleute des PR-Mannes“¹⁸², die primären Ansprechpartner jeder Institution, kaum möglich gewesen sein, wirklich alle Informationsangebote des Umfeldes aufzunehmen und zu verarbeiten. Nach Fiske und Taylor nutzen alle wahrnehmenden Individuen zur Komplexitätsreduzierung so genannte Selektionsmechanismen, Schemata. Ihr universeller Einfluss beruhe darauf, dass sie den Umgang mit den für die Informations-

¹⁷⁷ Radunski 1980

¹⁷⁸ Holtz-Bacha in www.bpb.de, 06.2002. Zudem schreibt Grauel: „Genau betrachtet, gleicht die Situation von Bund und Ländern der von Markenartiklern: Werbung muss sein, weil Produkte und Leistungen zu ähnlich sind. Im Europa der Regionen verhalten sich Billigstandorte aus dem Osten wie Handelsmarken, wenn sie gleiche Qualität zu Niedrigpreisen anbieten. Bund und Länder müssen immer ausgefeiltere Kundenbindungsprogramme für smartshoppende Konzerne entwickeln. Als Bonuspunkte gibt es schnelle Fördergelder, schlaue Bürger, gute Schulen, grüne Parks und breite Autobahnanschlüsse. Egal, ob Keks, Tankstelle oder Region: Wer sich nicht punktgenau positioniert, bleibt links liegen.“ - Grauel in www.brandeins.de, 12.2005, dem angesichts der internationalen Standortdebatten, aufgrund derer sich laut FAZ vom 5. Oktober 2005, S.12, „die Menschen wie Jetons der Hochfinanz vorkommen“, wenig hinzuzufügen ist.

¹⁷⁹ Holtz-Bacha in www.bpb.de, 01.2003. Vgl. hierzu auch Funkhouser 1973, S.66f

¹⁸⁰ Neu/Breitwieser 2005, S.7

¹⁸¹ Galtung/Ruge 1965, S.65

¹⁸² Bürger 1989, S.60

verarbeitungskapazitäten zu komplexen Umweltreizen vereinfachen.¹⁸³

Gerade Journalisten müssen aus den Tausenden von täglichen Informationsangeboten¹⁸⁴ - diejenigen selektieren, welche sie publizieren wollen. Es existieren Selektionsschemata, bezüglich derer davon ausgegangen wird, dass sie für nahezu alle Medien zutreffen. Sie werden als „Nachrichtenfaktoren“ bezeichnet. „Je mehr dieser Nachrichtenfaktoren und je stärker sie durch den Inhalt einer Nachricht angesprochen werden, desto größer ist die Chance, dass diese Nachricht von Journalisten ausgewählt wird und ferner, dass sie - denn auch die Rezeption der Leser folgt den gleichen wahrnehmungspsychologischen Prinzipien - von Menschen gelesen beziehungsweise gehört oder gesehen wird.“¹⁸⁵ Östgaard nimmt an, dass kein grundsätzlicher Unterschied zwischen journalistischer und allgemein menschlicher Wahrnehmung besteht: „The effects of the news barrier can surely be compared with the way human beings perceive what happens around them, even when they are not guided by the news media.“¹⁸⁶ Dies scheint logisch, da die Medien als privatwirtschaftliche Dienstleister sich am Geschmack ihrer „Kunden“ orientieren müssen.

Östgaard stellte 1965 die folgend genannten Nachrichtenfaktoren fest. Die Vorstellung üblicher Krisenereignisse und -auswirkungen in Kapitel 2.3. wird zeigen, dass sie fast alle dieser Faktoren ansprechen. So wird ein Fokus der Analyse auch darin liegen, ob und gegebenenfalls wie die betroffenen Unternehmen in ihren Pressemitteilungen diese Nachrichtenfaktoren beziehungsweise abarbeiten.

- Simplifikation

Einfache Sachverhalte werden komplexen vorgezogen, komplexe Vorgänge werden vereinfacht dargestellt.¹⁸⁷ Viele Medien reagieren auf die zunehmende Komplexität mit einer Reduktion ebendieser „mittels selbstreferentieller Codes, die als Nachrichtenwerte generalisiert

¹⁸³ vgl. Fiske/Taylor 1991, S.172ff

¹⁸⁴ Weischenberg 1988, S.17 behauptet, die dpa hätten bereits 1988 täglich eine Million Pressemitteilungen erreicht, eine Zahl, die Hartmut Frehse von der dpa-Zentrale in Hamburg als „Quatsch“ bezeichnet, die dpa verfüge in Deutschland über 65 Büros und in den größeren davon gehen täglich etwa 1.000 Mitteilungen ein - Gespräch mit Frehse am 15. September 2004

¹⁸⁵ Schulz in www.bzo.de, 10.2004

¹⁸⁶ Östgaard 1965, S.51

¹⁸⁷ Naef mahnt: „Die zunehmende Komplexität und Vernetzung macht Simplifizierung notwendig, fördert aber gleichzeitig das Risiko von Ungenauigkeiten. Die Kunst liegt also darin, komplexe Dinge so vereinfacht wie möglich darzustellen, damit sie von der Bevölkerung richtig verstanden werden.“ - Gespräch mit Naef am 12. September 2002

werden können und sich nach den unterstellten Aufmerksamkeitsstrukturen der jeweiligen Zielgruppen unterscheiden“¹⁸⁸, beispielsweise durch die angesprochene Personifizierung. Schäfer beklagt hierzu: „Durch die Massenmedien wird die Komplexität von Problemen verschleiert. (...) Auf diese Weise entstehen auch oft (krisenverschärfende, FS) Erwartungen, die nicht erfüllt werden können.“¹⁸⁹

- Identifikation

Um Aufmerksamkeit und Interesse zu erzeugen, können Nachrichten Identifikationsmöglichkeiten schaffen, beispielsweise durch räumliche, kulturelle und zeitliche Nähe, durch Bezug zu Personen oder Nationen mit hohem Rang sowie allgemein durch Personalisierung.

- Sensationalismus

Ereignisse wie Verbrechen, Unglücke und Kuriositäten bewegen die Gefühle der Menschen und besitzen daher einen hohen Nachrichtenwert.¹⁹⁰

Galtung und Ruge bestimmten ebenfalls 1965 folgende Nachrichtenfaktoren, die mit Östgaards Überlegungen übereinstimmen, aber spezifischer sind:

- Eindeutigkeit

Je eindeutiger und überschaubarer ein Ereignis ist, desto eher wird es zur Nachricht.

- Bedeutsamkeit

Je größer die Tragweite eines Ereignisses ist, je stärker es persönliche Betroffenheit auslöst, desto eher wird es zur Nachricht.

- Überraschung/Seltenheit

Überraschendes, Unvorhersehbares, Seltenes, hat die größte Chance, zur Nachricht zu werden. Der Cicero sieht einen Grund für die „Beliebtheit“ von Krisen bei den Medien darin, dass deren „Dramatisierung und Inszenierung (...) dem öffentlichen Diskurs eine enorme

¹⁸⁸ Storz in www.gmh.dgb.de, 03.2004. Diese Nachrichtenwerte, auf die Storz nicht näher eingeht, werden in Kapitel 2.2.2. beschrieben.

¹⁸⁹ Schäfer in www.zum.de, 07.2004

¹⁹⁰ vgl. „Der Spiegel“ in www.schule.spiegel.de, 05.2004

Dynamik und eine hohe Unterhaltsamkeit“ verleihen.¹⁹¹

- Aktualität

Durch die naturgemäße Fokussierung der Medien auf Aktualität erhalten bevorzugt kurzlebige, punktuell hervorstechende Ereignisse ihren Platz bei den Meldungen. Über langfristige Entwicklungen wird in der Regel seltener berichtet.

Allerdings liegt ein gewisser Widerspruch zwischen diesem und dem folgenden von Galtung und Ruge bestimmten Nachrichtenfaktor vor.

- Kontinuität

Ein Ereignis, das bereits als Nachricht definiert ist, hat eine hohe Chance, von den Medien auch weiterhin beachtet zu werden.

- Variation

Der Schwellenwert für die Beachtung eines Ereignisses ist niedriger, wenn es zur Ausbalancierung und Variation des gesamten Nachrichtenbildes beiträgt.

- Bezug auf Elite- Personen/Elite-Nationen

Ereignisse, die Elite-Personen, prominente und/oder mächtige, einflussreiche Personen, betreffen, haben einen überproportional hohen Nachrichtenwert. Sie dienen nach Knill auch „als Aufhänger zwecks Wiedererkennungseffekt.“¹⁹² Entsprechendes gilt in geringerem Ausmaß für Elite-Nationen, politisch, wirtschaftlich oder militärisch mächtige Nationen.

- Personalisierung

Nachrichtenmedien bevorzugen Ereignisse, in denen Menschen als handelnde Subjekte hervortreten. Nach Hans-Peter Nehmer, Pressesprecher bei Hewlett-Packard, kann durch Personalisierung „eine komplizierte Geschichte einfach herübergebracht werden.“¹⁹³ Beispielsweise vermitteln die Medien komplexe, schwer darstellbare Zusammenhänge oder auch Statistiken häufig durch die Darstellung des Schicksals von Betroffenen. Personen können interviewt, fotografiert und gefilmt werden. Gerade in der Wirtschaftsberichterstattung werden prominente Personen als Repräsentanten für Sachverhalte gezeigt, denn die zumeist hoch-

¹⁹¹ vgl. Cicero 5/2005, S.135

¹⁹² zitiert nach Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

¹⁹³ zitiert nach Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

komple-xen Zusammenhänge auf diesem Gebiet lassen sich visuell kaum adäquat vermitteln.¹⁹⁴

- Visualisierbarkeit

Ereignisse, die sich besonders prägnant visuell darstellen stellen lassen, erhalten im Rahmen der Berichterstattung oftmals den Vorzug gegenüber Meldungen, zu denen keine Bilder vorliegen. Die Financial Times Deutschland zitiert zu den derzeit aktuellen Vogelgrippe-Fällen auf der Insel Rügen einen Forscher, der einen entdeckten toten Schwan „nicht so früh einsammeln wollte: „Ich habe mir sofort gedacht: Den kann man kameragerecht bergen. (...) An diesen Kamerabildern werden wir heute Abend im Fernsehen gemessen.“ Die Zeitung führt süffisant aus: „Also wurde Aasfressern, die das gefürchtete H5N1-Virus am effektivsten verbreiten, noch ein bisschen Zeit gelassen. Vier bis fünf Stunden (...), bis die Pressemitteilung verschickt war: Hochbrisante Action! Live-Bergung eines möglicherweise infizierten Schwans! (...) Nach einer Woche pannendurchgesetzter Medienarbeit hat der zentrale Krisenstab in Bergen gelernt, den Kampf gegen die Katastrophe mediengerecht zu präsentieren.“¹⁹⁵

Alle drei Forscher übersahen allerdings einen bedeutenden Nachrichtenfaktor, den Emmerich 1984 hinzufügte:

- Sex/Erotik

„Es hat wohl letztlich evolutionäre Ursachen, dass Menschen sich sexuellen Reizen zuwenden.“¹⁹⁶ Unbestritten ist, dass der Einsatz von Erotik die Entstehung eines Medienthemas begünstigt, wie beispielsweise die verschiedenen Dieter-Bohlen-Gespielinnen belegen, die sich durch genau dieses Mittel selbst zum Medienthema machten und immer wieder machen. Dieser Faktor wird allerdings im folgenden nicht mehr aufgegriffen, denn Entscheider sollten nicht so weit gehen, die Zukunft einer Organisation oder gar des Landes betreffende Themen unter Einsatz von Erotik zu Nachrichten aufzubauschen - auch wenn die FDP in ihrem „Kindergeburtstagwahlkampf“¹⁹⁷ 2002 mit Dolly-Buster-Werbespots erste Versuche in diese Richtung unternahm.

¹⁹⁴ Gespräch mit Halff am 22. Dezember 2005

¹⁹⁵ Financial Times Deutschland vom 22. Februar 2006, S.29

¹⁹⁶ Emmerich 1984, S.75

¹⁹⁷ Kommentar von Ulrich Kienzle in einer ARD-Diskussionsrunde kurz nach der Wahl 2002

2.2.3. „Die“ veröffentlichte Meinung

Der Terminus „veröffentlichte Meinung“¹⁹⁸ bezeichnet die - zutreffende oder verfälschte - Darstellung der Meinung der Bevölkerung in den Massenmedien. Die Medienschaffenden können die öffentliche Meinung, wissentlich oder unwissentlich, falsch wiedergeben, so dass Entscheidungsträger nicht sicher sein können, ob ihnen die Meinung des Volkes oder die eines Medienprofis zugetragen wird. Dies gilt auch in der umgekehrten Richtung - häufig beschwerten sich Personen, falsch zitiert worden zu sein. Was einige für das Abbild der Realität halten mögen, wird in der Forschung als eine selektierte und interpretierte Form angesehen, „wobei Realität und Medienrealität dabei in einer engeren oder loseren Beziehung zueinander stehen können.“¹⁹⁹ Beispielsweise stellte sich eine Medienrealität, die das US-Magazin „Newsweek“ 2005 schuf, als „tödliche Ente“²⁰⁰ heraus. Ein Bericht, Aufseher in Guantanamo hätten auf den Koran uriniert beziehungsweise das Buch ins Klo gespült, löste Aufstände in der arabischen Welt mit dutzenden Toten und hunderten Verletzten aus. Später musste die Meldung zurückgezogen werden, und die Newsweek gestand ein, ein nicht bestätigtes Gerücht publiziert zu haben. Gareis betont: „Allein durch die Tatsache, dass Menschen Nachrichten vermitteln, verlieren die Nachrichten an Objektivität“, denn allgemein könnten Menschen ihre Umwelt nur subjektiv wahrnehmen.²⁰¹ Spranz-Fogasy bezeichnet deshalb die Medienbeobachtung als „mit das Wichtigste in der Pressearbeit.“²⁰² So lässt sich für den Hauptteil ableiten, dass die Medienanalyse nicht nur während einer Krise das einfachste Mittel ist, tagesaktuell zu erkennen, welche Reaktionen die Maßnahmen und die Kommunikation eines Unternehmens in der Öffentlichkeit auslösen.²⁰³

¹⁹⁸ Die Zeit vom 8. September 2005, S.1

¹⁹⁹ Noelle-Neumann 1980, S.58. So riefen die Medien vor den Neuwahlen im September 2005 Angela Merkel bereits im Juli zur Kanzlerin aus, „ohne relativierenden Zusatz. Solch wählervergessene Berichterstattung ist dann genau das, was die Bild-Zeitung in unfreiwilliger Offenheit über die Konterfeis jener Chefredakteure schrieb, die nach dem TV-Duell in ihrer Mehrheit die CDU-Chefin bejubelten: Meinungsmache von den „Meinungsmachern“.“ - Die Zeit vom 8. September 2005, S.1

²⁰⁰ FAZ vom 17. Mai 2005, S.1

²⁰¹ zitiert nach Herbst 1999, S.89

²⁰² Spranz-Fogasy 2002, Vortragsmitschrift

²⁰³ Eine Organisation kann nach Klose die Effizienz der eigenen Krisen-PR überprüfen und feststellen, wie die Redaktionen die Krisenbewältigung des Unternehmens kommentieren, ob ihre Kernaussagen positiv, neutral oder negativ sind, auch, ob, in welcher Weise und in welchem Umfang die Aussagen und Einschätzungen des Organisation in die Berichterstattung einfließen, ob also der Aussender seine Glaubwürdigkeit als Informationsquelle gewahrt hat, die nicht angezweifelt wird. Wichtig ist nach Klose auch die Kenntnis, wer sich wäh-

Interessant in Zusammenhang mit der Forschung zur veröffentlichten Meinung und zur Kritischen Diskursanalyse sind Thesen wie folgende von Dichand: Angesichts der Tatsache, dass, wenn verschiedene Menschen sich zu einem Thema äußern, es häufig so viele verschiedene Meinungen wie Sprecher gibt, und angesichts der „äußerlichen Vielfalt“ dutzender Fernsehsender, hunderter Rundfunksender, tausender Zeitungen und Zeitschriften müssten in den Medien zu wichtigen Fragen des öffentlichen Lebens auch vielfach verschiedene Meinungen zu Wort kommen. „Doch wachsame Zeitgenossen stellen seit Jahrzehnten mit wachsender Bestürzung fest, dass nicht bloß auf dem Feld der Politik und Wirtschaft, sondern auch in den Bereichen Religion, Erziehung, Kultur und Wissenschaft jeweils ganz bestimmte Meinungen von praktisch allen großen Medien wie mit einer Stimme verkündet, davon abweichende, durchaus vorhandene Meinungen aber von denselben Medien mit unverbrüchlicher Solidarität totgeschwiegen werden. Natürlich nicht bloß Meinungen, sondern auch solche Tatsachen, die irgendeiner öffentlichen Medien-Standardmeinung ins Gesicht schlagen oder sie ins Wanken bringen würden.“²⁰⁴ Nichols formuliert: „Es gab einmal eine Zeit, da gab es verschiedene Meinungen, Haltungen in den Medien. Heute gibt es nur noch eine Meinung, die zu formen vier, fünf Tage dauert - dann ist es jedermanns Meinung.“²⁰⁵ Doch gilt es mittlerweile als strittig, von „der“, also einer einzigen veröffentlichten wie auch öffentlichen Meinung zu sprechen, schließlich herrscht laut Spiegel vor allem aufgrund der Internetpublikationsmöglichkeiten beispielsweise durch so genannte „Weblogs“ eine „publizistische Anarchie“.²⁰⁶

Trotz dieser unbestreitbaren Tatsache und trotz einer demokratischen Meinungspluralität sind gerade in den Massenmedien oft Ansätze zu einer vorgegebenen Standardmeinung zu erkennen. Ein Beispiel ist die in den neunziger Jahren erfolgte Entscheidung der Medienschaffenden, bei Berichten über von Ausländern begangene Verbrechen deren Nationalitäten zu verschweigen, um keine Fremdenfeindlichkeit hervorzurufen. Scherler stützt Nichols Behauptungen teilweise, argumentiert aber im Gegensatz zu ihm wissenschaftlich: „Die Eigen-

rend der Krise als Meinungsführer abzeichnet und gezielt mit Informationen versorgt werden sollte. Die Analyse sollte nach Klose kurz und übersichtlich gestaltet sein, beispielsweise indem die Grundaussagen und damit das Meinungsbild der Presse auf wenigen Seiten pro Tag zusammengefasst werden. Die schnelle Verfügbarkeit der Analysen ermöglicht eine flexible Reaktion, denn Medienäußerungen liefern wichtige Messgrößen für möglicherweise gebotene Änderungen der Kommunikationsmaßnahmen - erarbeitet mit Klose am 9. September 2002

²⁰⁴ Dichand in www.pillar.com, 11.2003

²⁰⁵ zitiert nach Dichand in www.pillar.com, 11.2003

²⁰⁶ Spiegel 39/2005, S.73

ständigkeit der Meinungsbildung in der Medienlandschaft ist auf eigentümliche Weise begrenzt. Einige wenige Medien fungieren als Meinungsführer. Sie dienen anderen Journalisten als Informationsquelle, an denen sie sich nicht nur hinsichtlich der Fakten, sondern auch im Hinblick auf die Bewertung orientieren. Ein Thema oder Argument wird von einem Prestigemedium in das Mediensystem eingebracht, andere Medien greifen das Thema auf, was wieder andere Medien dazu veranlasst, ebenfalls darüber zu berichten. Die Meinungsführermedien entfalten so eine multiplikative Wirkung im Mediensystem, die über den Kreis ihrer Rezipienten weit hinausreicht und das gesamte Mediensystem umfassen kann. Die hohe Bedeutung der Meinungsführermedien resultiert somit nicht aus der Zahl der Leser, sondern aus ihrer Stellung im Mediensystem.²⁰⁷ Ein Beispiel für eine solche mediale Meinungsführerschaft ist die „Sebnitz“-Berichterstattung der Bild-Zeitung. Diese hatte im Jahr 2000 als Titel-schlagzeile die von einer psychisch verwirrten Frau erfundene Aussage publiziert, in dem Dorf Sebnitz hätten Neonazis unter den Anfeuerungen vieler Dorfbewohner einen achtjährigen Iraner ertränkt. Am darauf folgenden Tag war diese falsche Bild-Schlagzeile auf den Titelseiten nahezu sämtlicher deutscher Zeitungen zu finden, die Empörung der öffentlichen Meinung war immens, und der Bundespräsident persönlich fühlte sich verpflichtet, in dem Dorf nach dem Rechten zu sehen. Zwar ist anzunehmen, dass bei diesen Themenübernahmen auch externe Faktoren eine bedeutende Rolle spielten, beispielsweise der Druck so genannter „political correctness“-Wächter, Medien wegen eines Nichtpublizierens der Vorwürfe an einen „rechten Pranger“ zu stellen, sowie Vorurteile gegenüber Ostdeutschland, aufgrund derer die Redakteure sofort bereit waren, den Anschuldigungen Glauben zu schenken.²⁰⁸ Dennoch belegt der Sebnitz-Vorfall prinzipiell Scherlers These, ist weiter ein gar ideal zu nennendes Beispiel fürs Jägers These eines diskursiven Ereignisses. Als dagegen das kleine Medium „Schwäbisches Tagblatt“ 2002 wahrheitsgemäß von einer Verunglimpfung des George W. Bush durch eine SPD-Ministerin berichtete, wurde dies von anderen Presseorganen nur unter Vorbehalt übernommen: „Wie das schwäbische Tagblatt

²⁰⁷ Scherler 1996, S.56f. So heißt es in der taz über das Massenblatt „Bild“: „Die Bild ist das wichtigste Machtinstrument des Springer-Verlags. (...) Da viele Ausgaben durch mehrere Hände wandern, geben rund zwölf Millionen BundesbürgerInnen an, Bild regelmäßig zu lesen. Bild setzt Themen, sie bestimmt massiv die öffentliche Meinung. Manche sagen, Bild manipuliere die Köpfe der Menschen.“ - taz vom 31. August 2005, Seite 18

²⁰⁸ Im Hinblick auf den Vorfall wäre es auch ein Untersuchungsansatz bezüglich des Nachrichtenfaktors „Aktualität“, ob, wenn ein auflagenstarkes Medium ein Geschehnis zu einem diskursiven Ereignis macht, andere Organe dieses Ereignis nicht auch zwangsweise in ihre Themenagenda aufnehmen müssen, um nicht Leser/Zuhörer/Zuschauer an die Konkurrenz zu verlieren.

berichtet...“, das Ereignis wurde zunächst nicht zu einem diskursiven Ereignis und erzielte während dieser Zeit kaum Wirkung in der Öffentlichkeit.

Es scheint somit, dass PR die größte manipulative Wirkung erzielen kann, wenn es gelingt, die positive Aufmerksamkeit von Leitmedien zu gewinnen. Über das nicht immer legitime Zustandekommen einer solchen schreibt die FAZ, dass beispielsweise der „Tausch Anzeigenplatz (der mehr als 50 % des Gewinnes von Druckmedien ausmacht, FS) gegen redaktionellen Raum (...) ein offenes Geheimnis in der Branche“²⁰⁹ ist; und laut Wolf sind „die Summe der Beziehungen der Politiker einer Partei (die aufgrund ihres Vorsprunges an PR-Wissen und Ausnutzung dessen gegenüber der Wirtschaft hier immer wieder für Beispiele angeführt werden, FS) zu (...) Journalisten (...) ein wesentlicher Faktor für den Erfolg dieser Partei im Parteienwettbewerb.“ Gerade Hintergrundgespräche mit und persönlicher Kontakt zu angesehenen Journalisten seien wichtige Instrumente der PR-Profis, um Deutungen zu beeinflussen.²¹⁰

Das meistgenutzte und damit Leitmedium ist in allen Industrienationen das Fernsehen, dem auch von der Masse die größte Glaubwürdigkeit bescheinigt wird, bezüglich der Wirkung auf Meinungsführer divergieren die Expertendarstellungen jedoch.²¹¹ Anzunehmend auch deshalb sind nach Perle „die Zeitungen die mächtigeren Agendasetter.“ Sie eignen sich besser zur Einführung neuer Themen, da ihnen mehr Raum zur Verfügung stünde und Themen „über einen längeren Zeitraum (...) behandelt werden“, während das Fernsehen dazu neige, „Themen über einen kürzeren Zeitraum, dafür aber prägnanter - und dadurch mit einer höheren Chance, auch desinteressierte Bürger zu erreichen - zu präsentieren. Dies führt da-

²⁰⁹ FAZ vom 31. August 2004, S.B5

²¹⁰ vgl. Wolf 1990, S.54

²¹¹ Diese Ansicht kann nur daher rühren, dass den Rezipienten bei Druckmedien der Unterschied zwischen Realität und Medienrealität aufgrund der abstrakten Darstellungsform deutlich ist, während das Fernsehen aufgrund seines audiovisuellen Charakters den Eindruck erzeugt, dass die Realität an sich abgebildet wird - vgl. Drescher 1969; S.178f. Den meisten Menschen scheinen die spezifischen Darstellungstechniken des Fernsehens nicht bewusst zu sein. Beispielsweise gaben in einer Befragung von Kameramännern alle Personen ohne weiteres zu, dass sie mit rein optischen Mitteln in der Lage sind, Personen besonders positiv oder negativ erscheinen zu lassen - vgl. Radunski 1980, S.74. Doch nach einer Studie der International Herald Tribune halten Top-Entscheider in Europa Zeitungen für eine besonders verlässliche Quelle für internationale Nachrichten. Auf 60 % Zustimmung für die Zeitungen (bei deutschen Entscheidern sogar 72 %, als am vertrauenswürdigsten gilt die FAZ, dann Spiegel und Süddeutsche) folgen 24 % für das Fernsehen, 23 % für das Radio, 22 % für Zeitschriften und 10 % für das Internet - vgl. Horizont 41/2005, S.60

zu, dass zwar Zeitungen Themen oft zuerst entdecken, aber das Fernsehen auswählt, welche Schwerpunkte gesetzt werden.“²¹²

2.2.4. Eigenschaften der öffentlichen Meinung

„Öffentliche Meinung“ ist ein Begriff, „über dessen Struktur, Zustandekommen und Wirkung noch wenig gesichertes Wissen besteht, was sich in der Vielfalt von verschiedenartigen theoretischen Konzepten zur Kommunikations- und Medienwissenschaft niederschlägt.“²¹³

Wie erwähnt, ist es angesichts der Diversifizierung unserer Gesellschaft strittig, ob überhaupt von „der“, einer, öffentlichen Meinung gesprochen werden kann. Trotzdem bezeichnet das Gros der verwendeten Literatur den Begriff im Singular, was diese Arbeit deshalb übernimmt, weil der Begriff auf diese Weise in die Forschung eingeführt wurde.

Das „wissenschaftlich so umstrittene wie ungeklärte Phänomen, (...) um dessen genaue Beschreibung sich die Gelehrten seit Sokrates bis heute streiten“²¹⁴, ist nach dem Forschungsstand sowohl der Kommunikations- als auch der Sozialwissenschaften „nicht als fester Begriff zu sehen, sondern als ein Prozess, der temporären und gesellschaftlichen Entwicklungen unterworfen ist.“²¹⁵ Der Brockhaus bezeichnet als öffentliche Meinung die „Gesamtheit der gegenüber Staat und Gesellschaft (und auch der Wirtschaft, FS) formulierten prinzipiellen und aktuellen Ansichten der Bürger.“²¹⁶ Gerhards und Neidhardt verstehen unter öffentlicher Meinung eine Meinung, die sich in der Arena der öffentlichen Meinungsbildung durchgesetzt hat und die in der öffentlichen Kommunikation mit breiter Zustimmung rechnen kann. Wer von ihr abweicht, löst Widerstand aus.²¹⁷ Noelle-Neumann bietet als Beschreibung des Begriffs an, er sei „gegründet auf das unbewusste Bestreben von in einem

²¹² alle drei Zitate nach Perle in www.larsperle.de, 12.2003. Weiter ist nach Reese zu beachten, dass Medien von geringem Status, also kleine, lokale Medien, weniger Erfahrung im Umgang mit prominenten Quellen haben. Beispielsweise habe sich Ronald Reagan ihm zufolge bevorzugt mit Journalisten kleinerer Zeitungen aus dem ganzen Land getroffen, um die „professionellere und auf Manipulationsversuche besser vorbereitete Washingtoner Presse zu umgehen.“ - vgl. Reese 1991, S.326

²¹³ Zwysig 1995, S.56

²¹⁴ Chill/Meyn in www.bpb.de, 06.2002

²¹⁵ Ahrens/Behrendt in www.a-b.de, 10.2001

²¹⁶ www.duden.de - „Öffentliche Meinung“, 10.2001

²¹⁷ vgl. Gerhards/Neidhardt 1991, S.41f

Verband lebenden Menschen, zu einem gemeinsamen Urteil zu gelangen. (...) Öffentliche Meinung, das sind Meinungen, Verhaltensweisen, die man in der Öffentlichkeit äußern oder zeigen muss, wenn man sich nicht isolieren will; in kontroversen, im Wandel begriffenen Bereichen oder in neu entstandenen Spannungszonen in der Öffentlichkeit äußern kann ohne Gefahr, sich zu isolieren.“²¹⁸ Die Formulierung zeigt, wie groß das Interesse von Unternehmen daran sein muss, diese Meinung zu beeinflussen. Petty und Cacioppo bestätigen: „People evaluate the `correctness´ of their opinions by comparing them to the opinions of others. When other people are perceived to hold similar attitudes, one´s confidence in the validity of one´s own attitude is increased.“²¹⁹ In der Analyse wird zu prüfen sein, ob die jeweiligen Pressemitteilungen rhetorisch versuchen, in die-sem Sinne zu wirken. Auch Nawratil führt als Begründung für das Zustandekommen der öffentlichen Meinung an, dass der Mensch Verlangen nach Anerkennung und Furcht vor Isolation habe, weswegen er auf der individualpsychologischen Ebene stets die eigene mit der öffentlichen Meinung vergleiche. „Diese übt einen Konformitätsdruck aus (Suche nach Beliebtheit, Vermeiden von Unbeliebtheit) und führt aus Furcht vor Isolation dazu, dass die eigene Meinung nur dann geäußert wird, wenn sie mit der öffentlichen Meinung übereinstimmt und harmonisiert.“²²⁰ Stellvertretend für die amerikanische Debatte um den Begriff sei Lippmann genannt, der betont, dass insbesondere Demokratien dazu neigen, „public opinion“ zu mystifizieren, während es schon immer genügend PR-Experten gab, „who understood the mystery well enough to create majorities on election day.“²²¹

Diese Arbeit versteht unter dem Begriff „öffentliche Meinung“ die öffentlich geäußerte oder wahrnehmbare Auffassung Externer über ein Unternehmen und dessen Vorgehensweisen, die in der „breiten Masse“ Zustimmung findet. Über die öffentliche Meinung kann die Öffentlichkeit eine immense Kraft entfalten: Themen und Probleme gelangen auf die politische und wirtschaftliche Agenda, welche die jeweiligen Entscheider meist nicht ohne Bestrafung vernachlässigen können. Die öffentliche Meinung fungiert demnach primär als Kontrollinstanz, sie hilft, die politischen und wirtschaftlichen Entscheidungs- und Vollzugsorgane zu überwachen, damit diese sich nicht über öffentlich diskutierte Themen hinwegsetzen können. Die öffentliche Meinung kann Firmen dazu drängen, Produkte, Technologien oder Geschäftspraktiken aufzugeben, kann Politiker zum Rücktritt zwingen, selbst ganze politische

²¹⁸ Noelle-Neumann 1982, S.219

²¹⁹ Petty/Cacioppo 1986, S.6

²²⁰ Nawratil 1997, S.136

²²¹ zitiert nach Ahrens/Behrendt in www.a-b.de, 10.2001, dort keine Quellenangabe

Systeme zusammenbrechen lassen, wie die friedliche Revolution 1989 in der DDR zeigte. Wenn man den Medien den Charakter einer vierten Gewalt im Staat zuspricht, so scheint dies primär in ihrem Einfluss auf die öffentliche Meinung begründet. Schon Abraham Lincoln formulierte: „In der Übereinstimmung mit der Öffentlichkeit kann nichts fehlgehen, ohne diese nichts erfolgreich sein.“²²² „Lieber mit der Masse irren als gegen die Mehrheit recht behalten“, so Viktor Adler, Gründer der österreichischen Sozialdemokraten.²²³

Wenn Unternehmenshandlungen gegen das allgemeine Richtigkeitsempfinden der kritischen Öffentlichkeit verstoßen, reagiert diese mit einem Vertrauensentzug, der sich finanziell auswirkt.²²⁴ Ein typisches Beispiel einer solchen Auseinandersetzung war die Krise um die Entsorgung der Ölverladeplattform Brent Spar 1995, welche Shell aufgrund der weltweiten Proteste und Boykotte - Shell Deutschland büßte kurzfristig bis zu 80 % seines Umsatzes ein²²⁵ - trotz offizieller Genehmigung der britischen Regierung nicht wie geplant im Atlantik vornahm. Der damalige Shell-Sprecher Klaus-Peter Johanssen zog aus der Krise die Konsequenz, dass die öffentliche Meinung in Entscheidungen genauso zu berücksichtigen sei wie technische Machbarkeit, Kosten oder staatliche Auflagen.²²⁶ Auch Bogner spricht der öffentlichen Meinung „für die Akzeptanz und die Existenz eines Unternehmens den Stellenwert eines Produktionsfaktors erster Ordnung“²²⁷ zu, und die öffentliche Meinung kann nur über Kommunikation erreicht und beeinflusst werden. Ein hierzu häufig genutztes Mittel sind eben Pressemitteilungen. Die Kommunikationsagentur Ahrens und Behrendt formuliert: „Der Glaube an die Veränderbarkeit von öffentlicher Meinung“²²⁸ ist ein fester Bestandteil der PR“²²⁹, was mir noch zu bescheiden formuliert scheint, denn ohne eine feste Überzeugung bezüglich dieser Beeinflussbarkeit würden Organisationen wohl kaum in Öff-

²²² zitiert nach Bogner 1999, S.11

²²³ zitiert nach Rahofer in www.kfj.at, 02.2005

²²⁴ Gespräch mit Nowak am 16. März 2005

²²⁵ Werner/Weiß 2001, S.119

²²⁶ vgl. Martini 1998, S.5

²²⁷ Bogner 1999, S.395

²²⁸ zwar wird der Begriff „die öffentliche Meinung“ immer wieder angefochten, de facto gibt es auch, nicht einmal mit gleichgeschalteten Medien wie im 3. Reich oder der DDR, niemals eine einzige, also einstimmige, öffentliche Meinung, sondern nur unter bestimmten und immer seltener zutreffenden Bedingungen eine erkennbare Mehrheitsmeinung. Doch wie auch beim Begriff „PR“ oder „der“ Textlinguistik“ schließt sich diese Arbeit dem wissenschaftlichen Konsens an und nutzt den Begriff so, wie er sich durchgesetzt hat, im Singular.

²²⁹ Ahrens/Behrendt in www.a-b.de, 10.2001

fentlichkeitsarbeit investieren. Gerade die hierzu genutzten Techniken der PR-Spezialisten sollen im Hauptteil expliziert und kritisch betrachtet werden.

2.2.5. Entstehung einer öffentlichen Meinung

Die im folgenden vorgestellten Thesen bauen hauptsächlich auf den Erkenntnissen von Dyllick sowie auf Derieth auf, der die Entstehung eines Themas beziehungsweise einer Streitfrage²³⁰ in der öffentlichen Meinung in die vier Phasen Definition, Legitimation, Polarisierung und Identifikation unterteilt.²³¹ Auf Ähnlichkeiten mit dem Diskursbegriff, der nach Knoblauch auch für die Sozialwissenschaft den Aspekt der „kommunikativen Konstruiertheit“ von Realität in den Vordergrund stellte²³², wird in Kapitel 3.2.3. eingegangen.

Bei der Betrachtung der Auflistung ist stets zu bedenken, dass eine Streitfrage nur in die nächsthöhere Phase übergeht, wenn sie die genannten Voraussetzungen erfüllt, ansonsten verschwindet sie aus der öffentlichen Wahrnehmung. Auch hier fällt auf, dass vor allem effiziente Kommunikation über die Entstehung eines öffentlichkeitswirksamen Themas entscheidet. Mutmaßungen, inwiefern sie auch zu dessen Beilegung beitragen kann, werden aus der Analyse des Korpus zu erarbeiten sein.

²³⁰ Der amerikanische Begriff „Issue“ lässt sich mit der in Deutschland gebräuchlichen Bezeichnung „Thema“ nur unzureichend übersetzen. Genauer handelt es sich um ein Thema von besonders hohem öffentlichen Interesse, welches meist durch ein relativ hohes Krisen- und Konfliktpotential entsteht, da Themen, über die Einigkeit herrscht, nicht diskutiert werden müssen. Einige Wissenschaftler übersetzen „Issue“ auch als „Streitfrage“. Nach Knoblauch 2001, S.216 umschreiben Themen „das, was in der Kultur der Gesellschaft relevant ist, sie sind, so kann man sagen, die in der Kommunikation erzeugten Sinnengrenzen.“ Luhmann 1971, S.13, will unter „Themen bezeichnete, mehr oder weniger unbestimmte und entwicklungsfähige Sinnkomplexe verstehen, über die man reden kann und gleiche, auch verschiedene Meinungen haben kann (...) Solche Themen liegen als Struktur jeder Kommunikation zugrunde, die als Interaktion zwischen mehreren Partnern geführt wird. Sie ermöglichen ein gemeinsames Sichbeziehen auf identischen Sinn und verhindern das Aneinandervorbeireden.“

²³¹ vgl. Derieth 1995, S.202ff; und Dyllick 1990, S.241ff. Mehr zu diesem Thema bei Dotton 1986, S.501ff; Grunig/Repper 1992, S.117ff; Meier 1994, S.39ff

²³² vgl. Knoblauch 2001, S.211

1. Definition

Ein Problem und seine möglichen Folgen werden erkannt und analysiert. Durch die Definition ist dann ein potentiell Thema vorhanden.

Für eine Organisation, deren Wirken durch dieses Thema betroffen werden könnte, besteht in dieser Phase nach Derieth „kein unmittelbarer Handlungsdruck“²³³. Wenn sich aber abzeichnet, dass die Anspruchsgruppen danach drängen, das Problem bekannt zu machen, oder mächtigere Anspruchsgruppen sich für das Problem interessieren, es also in die zweite Phase überzugehen droht, kann die Organisationskommunikation bereits an diesem Punkt eingreifen und das Problem beispielsweise durch einen in Kapitel 2.1. angeführten Dialog mit der noch sehr kleinen Anspruchsgruppe beilegen.²³⁴

²³³ Derieth 1995, S.203

²³⁴ vgl. Derieth 1995, S.202. Dombrowsky sieht es als Folge mangelhafter Umfeldbeobachtung, dass der Umsatz der Firma Birkel durch eine Öffentlichkeitskrise um bis zu 40% einbrach. 1985 stellte das Stuttgarter Gesundheitsamt bei Routineuntersuchungen in Birkel-Nudeln Verschmutzungen in den verwendeten Flüssigkeiten fest - zu Unrecht, wie sich später herausstellen sollte. Medienberichte zu diesem Fund lösten einen Skandal aus, es wurde gar die Vermutung geäußert, Birkel verarbeite in seinen Nudeln ausgebrütete Kükenenteile. Obwohl aufgrund der falschen Vorwürfe von einer Überraschungskrise gesprochen werden kann, lag für Dombrowsky „nach dem Weinpanscherskandal und verschiedenen anderen Fällen von Rückständen in Lebensmitteln (...) das Thema in der Luft. Im Prinzip also keine Überraschungskrise, sondern eine erwartbare Krise“ - zitiert nach Herbst 1999, S.44. Zu diesem Satz ist anzumerken, dass es hinterher immer einfach ist, schlaue Ratschläge zu geben. Für einen beispielhaften Fall von Früherkennung steht dagegen die Adam Opel AG, deren Werbeslogan damals lautete: „Wir haben verstanden.“ Als sich in den achtziger Jahren die öffentliche Diskussion um die Ausstattung von Automobilen mit Katalysatoren verstärkte, bot Opel ab 1986 verschiedene Modelle mit Katalysator ohne Mehrpreis an. Damit reagierte der Konzern vier Jahre schneller als die Politik, die ab dem 1. Januar 1990 Steuererleichterungen für Fahrzeuge mit Katalysator einführte. Als die US-Bundeshandelskommission ein Untersuchungsamt einrichtete, das Werbebehauptungen überprüfen sollte, fragten Procter & Gamble in Washington an, nach welchen Gesichtspunkten die Prüfung erfolge, und was missbilligt werden würde. Dann berief das Unternehmen eine ähnliche Prüfungsstelle ein, die nach denselben Richtlinien arbeitete wie die Bundeskommission. Ein Früherkennungssystem sollte die gesamte externe Umwelt systematisch und kontinuierlich bearbeiten sowie in den strategischen Prozess einbeziehen, vor allem die ersten, schwachen Signale des Unternehmensumfeldes identifizieren, damit das Unternehmen selbst aktiv werden und öffentlichkeitsrelevante Themen zur Diskussion stellen kann, um sich nicht in die Abhängigkeit seiner Anspruchsgruppen zu begeben - Empfehlenswert zum Themenmanagement Bogner 1999, S.304; Buchholz 1992; Merten 1992. Die Beschreibung eines „Frühwarnsystemes zur Beobachtung von kritischen Markt- und Meinungstrends“ findet sich bei Wiedemann 1993, S.12; zur Frühaufklärung und Früherkennung weiter Töpfer 1999, S.65ff. All diese Bücher stammen von PR-Praktikern oder Wirtschaftswissenschaftlern, womit eine weitere Lücke in den Analysen besteht, welche die Linguistik füllen könnte. Das Hauptaugenmerk eines solchen Themenmanagements gilt der Identifikation und Handhabung von potentiell konfliktbeladenen Themen, „wo-

2. Legitimation

Wenn es den Experten gelingt, den „gesellschaftlichen Wert“ des Problems zu kommunizieren - die Mechanismen hierzu sind ein weiteres Feld, dem sich eine linguistische PR-Forschung widmen könnte, die Benennung von Nachrichtenfaktoren in dieser Arbeit liefert hierzu erste Ansätze -, können sie die Unterstützung von Meinungsführern gewinnen. Diese Meinungsführer versuchen dann, das Thema einer breiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, beispielsweise indem sie sich an die Medien, Konsumentenschutzorganisationen, Umweltschutzverbände oder politische Parteien wenden. Von ihrer Macht und ihrer kommunikativen Kompetenz hängt es ab, ob das Thema weitere Bekanntheit erlangt und die Öffentlichkeit es als wichtiges Thema „legitimiert“. Bürklin und Klein sprechen hier von einem „elite-induzierten Vorgang der Meinungsbildung“ - denn die Stimmen, die sich in der Öffentlichkeit hörbar machen, „sind die Stimmen von elitären Minderheiten“²³⁵, wie auch Jäger und Foucault in Kapitel 3.2.3. für die Kritische Diskursanalyse formulieren.

3. Polarisierung

Hat das Thema die Hürde der zweiten Phase genommen, nehmen die Medien nun „eine zentrale Stellung ein, deren Polarisierungs- und Kanalisationsleistungen die öffentliche Aufmerksamkeit maßgeblich bestimmen“. Sie werden „bestehende Meinungen zu diesem Thema simplifizieren und kontrahieren, dem Issue letztlich Aktualität verleihen und (...) Betroffenen Meinungsangebote zur Identifikation und Übernahme machen.“²³⁶ Schulz vereinfacht: „Greifen die Medien den Konflikt auf, so ordnen sie die Beteiligten in ‚Schuldige‘ und ‚Betroffene‘.“²³⁷ Das Problem wird für die Öffentlichkeit verständlich und - auch durch den Nachrichtenfaktor Simplifikation - nachvollziehbar gemacht, was meist weitere Anspruchsgruppen aktiviert.

bei sich der Identifikationsprozess häufig weniger schwierig darstellt als der Handhabungsprozess.“ - Derieth 1995, S.202f

²³⁵ Bürklin/Klein 1998, S:89

²³⁶ Derieth 1995, S.204

²³⁷ Schulz in www.tu-chemnitz.de, 02.2005. Außerdem behauptet sie fälschlicherweise, der „Verursacher selbst kann erst in der vierten Phase reagieren und über sein weiteres Vorgehen entscheiden“ - wichtige Grundthesen und überhaupt der ganze Ansatz dieser Arbeit bauen darauf auf, dass dem eben keinesfalls so ist, was in vielen Referenzen und Fallstudien belegt werden wird.

Wieder wird belegt: Voraussetzung für die Bildung einer öffentlichen Meinung ist die Schaffung von Publizität. Allein die in den Medien behandelten Themen können überhaupt Gegenstand öffentlicher Debatten werden.²³⁸

4. Identifikation

Nicht alle Themenangebote der Medien finden Eingang in die öffentliche Traktandenliste. Aufgrund der beschränkten Problemwahrnehmungs- und Behandlungskapazität können in der Öffentlichkeit nur wenige Themen gleichzeitig behandelt werden.²³⁹ Kann sich ein Problem jedoch als wichtig herauskristalisieren - Gesetzmäßigkeiten dieses Aspektes zu bestimmen, sehe ich als bedeutendes Betätigungsfeld zukünftiger linguistisch-sozialwissenschaftlicher Bemühungen an -, nimmt die Öffentlichkeit sich seiner an und macht es zum Gegenstand der öffentlichen Meinung. Dadurch verändert die ursprüngliche Auseinandersetzung ihren Charakter: „Eine primär wissenschaftliche Debatte unter Experten wird zu einer politischen Auseinandersetzung in der Öffentlichkeit.“²⁴⁰ Je höher der Stellenwert des Themas in der öffentlichen Aufmerksamkeit steigt, desto mehr wird es „zu einem Politikum, das nach einer Regelung verlangt.“²⁴¹

Damit werden durch öffentlichen Druck auch Entscheider in Wirtschaft und Politik, die sich dem Thema bisher verweigerten, dazu gezwungen, sich seiner anzunehmen.

Die vorgestellten Thesen werden nun anhand einer Öffentlichkeitskrise von Nestlé in den siebziger Jahren, die auch in der Krisen-PR als klassisches Beispiel gilt, für den Hauptteil weiter vorfokussiert:

1. Definition der „Nestlé kills Babies“-Streitfrage

Zu Beginn der siebziger Jahre äußern Mediziner und andere Fachleute den Verdacht, die er-

²³⁸ Bestätigt wird dies unter anderem durch den Fall „Florida-Rolf“: 2003 berichtete das Massenblatt Bild erstmals über einen Sozialhilfeempfänger, dem der deutsche Staat, ergo die deutschen Steuerzahler, seit Jahren eine Suite in Miami finanziert. Nach einem etwa einwöchigen „Dauerfeuer“ durch Bild, dem sich Medien von der FAZ bis zu RTL anschlossen, schlugen die Wellen der öffentlichen Empörung so hoch, dass der Bundeskanzler persönlich den Jahre alten Fall zur „Chefsache“ erklärte.

²³⁹ vgl. Scherler 1996, S.138. Beispielsweise schreibt die Financial Times Deutschland vom 14. Juli 2005, S.6: „Im Windschatten des Krisenrummels“ um Bestechungen bei VW im Juli 2005 „konnte die unliebsame Nachricht von möglichen Werkschließungen relativ unbemerkt kommuniziert werden.“

²⁴⁰ Dyllick 1990, S.244

²⁴¹ Dyllick 1990, S.241

höhte Säuglingssterblichkeit in der Dritten Welt würde unter anderem durch die aggressiven Marketingpraktiken für und den dadurch erhöhten Konsum von industriell hergestellter Babymilch herbeigeführt.

2. Legitimation der „Nestlé kills Babies“-Streitfrage

Da das in Zusammenhang mit diesen Vorwürfen genannte Unternehmen Nestlé auf die in der Fachwelt geäußerte Kritik nicht reagiert, suchen die Experten die Unterstützung weiterer Anspruchsgruppen. Dritte-Welt-Organisationen nehmen sich des „gesellschaftlichen Problems“ an, was Nestlé weiter ignoriert.

3. Polarisierung durch die „Nestlé kills Babies“-Streitfrage

1974 erscheint in England das Buch „Babykiller“, in dem die Marketingstrategien von Nestlé in der Dritten Welt kritisiert werden. Die deutsche Studentenvereinigung „Arbeitsgruppe Dritte Welt“ übersetzt es als „Nestlé tötet Babys“. Daraufhin klagt der Konzern wegen Verleumdung, die Studenten werden zu Geldstrafen verurteilt. Doch durch den zwei Jahre währenden Prozess gelangen die Anschuldigungen an die Presse, die sie weiter verbreitet. Die Kampagne „Nestlé kills Babies“ entwickelt sich zu einem spektakulären Medienereignis. Gesellschaftliche Gruppen nehmen die Streitfrage aus der Presse auf, formieren sich und attackieren Nestlé. Kirchen, der amerikanische Senat und die Weltgesundheitsorganisation schalten sich ein. Man kann hier von einer Art „Trittbrettfahrerfunktion“ sprechen, da diese Organisationen auf den imagerächtigen Zug der öffentlichen Empörung aufspringen.

4. Identifikation mit der „Nestlé kills Babies“-Streitfrage

Die Öffentlichkeit, überzeugt von der Wichtigkeit dieses Themas, boykottiert Nestlé-Produkte.

Öffentlicher Druck und massive Umsatzeinbußen lassen das Unternehmen schließlich das beanstandete Produkt vom Markt nehmen. Das Problem ist damit beseitigt und verschwindet aus der öffentlichen Meinung.²⁴²

²⁴² Nestlé reagierte auf die als mangelhaft analysierte Krisenfrüherkennung, indem es eine eigene Abteilung für Themenmanagement gründete. Das Unternehmen baute Beziehungen zu all den Organisationen auf, die es in der „Nestlé tötet Babys“-Krise angegriffen hatte, und erreichte beispielsweise durch Gespräche mit Studentenvereinigungen, dass viele Universitäten ihren Aufruf zum Nestlé-Boycott aufhoben. Als wichtigste Erkennt-

2.2.6. Forschungsansätze zur Wirkung der Medien auf die öffentliche Meinung

Auch wenn Dichand vorschnell behauptet: „Die so genannte öffentliche Meinung ist bekanntlich nichts anderes als die von den Medien veröffentlichte Meinung“²⁴³, so scheint doch eher zu gelten: „Die von den Medien veröffentlichten Meinungen sind nicht mit der so genannten öffentlichen Meinung gleichzusetzen.“²⁴⁴

Dennoch steht außer Frage, dass Journalisten die Meinung der Bürger durch die Art ihrer Berichterstattung beeinflussen können. Noelle-Neumann schreibt hierzu: „Veröffentlichte Meinung wird nicht immer zur öffentlichen Meinung, aber ohne sie kann sich keine neue öffentliche Meinung durchsetzen. Damit Standpunkte von anderen Menschen angenommen und vertreten werden können, müssen sie in den Medien formuliert werden, insbesondere deutlich erkennbar nicht als Minderheitenvotum, sondern in ausreichender Breite und Kumulation.“²⁴⁵ Bogner's Sicht hierzu differiert leicht: „Die veröffentlichte Meinung als Summe der Meinungen der Massenmedien mag zwar auf die öffentliche Meinung nachhaltigen Einfluss haben, ist ihr aber keineswegs gleichzusetzen. (...) Einzelne Medien können wohl Minister absetzen, Kraftwerke verhindern oder Volksbewegungen in Gang setzen - allerdings nur, wenn unter anderem für die vertretene Meinung latente Bereitschaft in den Dialoggruppen vorhanden ist (...), wenn damit Zeitströmungen an der Wurzel erfasst und beschleunigt werden.“²⁴⁶

Die Frage, ob, und falls ja, wie Massenmedien die Einstellungen und das Verhalten ihrer Rezipienten beeinflussen, ist nach Berghaus „die älteste Frage in der Wirkungsforschung und steht in der öffentlichen Diskussion weiterhin völlig im Mittelpunkt, während die Kommunikationswissenschaft davon eher etwas abgerückt ist.“²⁴⁷

Die Versuche, Wirkungen von Medien auf die Rezipienten zu erforschen, sind zahlreich. Da eigene Untersuchungen dieses Themas den Rahmen des Kapitels sprengen würden, kann

nis aus der Krise formuliert der Nahrungsmittelhersteller eine These dieser Arbeit: „Above all, all communications must be kept open!“ - Gespräch mit Christiansen am 10. September 2002

²⁴³ Dichand in www.pillar.com, 11.2003

²⁴⁴ Chill/Meyn in www.bpb.de, 06.2002

²⁴⁵ Noelle-Neumann 1996, S.366f

²⁴⁶ Bogner 1999, S.126

²⁴⁷ Berghaus 1999, S.183

hier nur ein Überblick über die etabliertesten Ansätze der Medienwirkungsforschung gegeben werden.

- Zweistufenfluss der Kommunikation (nach Katz und Lazarsfeld)

In den Anfängen der Kommunikationsforschung wurde der Einfluss der Massenmedien auf das Publikum als omnipotent angesehen. Katz und Lazarsfeld untersuchten diesen 1962 und kamen „zu unserer großen Überraschung“ zu dem Ergebnis, dass die Wirkung der Massenmedien „ziemlich gering war. Wir erhielten den Eindruck, dass Menschen in ihren politischen Entscheidungen mehr durch Kontakte von Mensch zu Mensch beeinflusst werden - etwa durch Familienmitglieder, Bekannte und Nachbarn, sowie durch Arbeitskollegen - als unmittelbar durch die Massenmedien.“²⁴⁸

Diese Studie scheint auf den ersten Blick nicht mehr gültig zu sein, denn als Katz und Lazarsfeld durch ihre Untersuchung in einem eher ländlich geprägten Gebiet feststellten, dass die soziale Primärgruppe einen höheren Stellenwert als die Massenmedien innehat, steckte das Fernsehen noch in den „Kinderschuhen“ und bestimmte nicht wie heute den Tagesablauf vieler Menschen. Doch Schenk und Rössler sahen die These 1994 bestätigt: „Gegenüber dem einseitigen Transfer von Informationen, den die Medien leisten, kann interpersonale Kommunikation (...) aufgrund der Wechselseitigkeit und Direktheit ihrer Prozesse ein erhebliches Potential darstellen.“²⁴⁹ Sie sprachen von einer meinungsverstärkenden, nicht verändernden Wirkung der Massenmedien: Individuen „haben zu den als wichtig empfundenen Themen stabile Einstellungen und Meinungen, die durch die in den Medien publizierten Bewertungen kaum beeinflusst werden.“²⁵⁰

- Agendasettinghypothese (nach McCombs und Shaw)

Durch Zeitvergleiche zwischen thematischen Schwerpunkten in den Massenmedien, tatsächlichen Entwicklungen, die sich in Statistiken zeigen, und Ansichten der Bevölkerung über dringliche Aufgaben der Politik stellten McCombs und Shaw 1972 fest, dass in der Regel die Massenmedien einen zeitlichen Vorsprung haben, der Öffentlichkeit also ihre Diskussionsthemen vorgeben.²⁵¹ Cohen hatte bereits 1963 erkannt: „The press is significantly more than a purveyor of information and opinion. It may not be succesful much of the time

²⁴⁸ Katz/Lazarsfeld 1962, S.39

²⁴⁹ Schenk/Rössler 1994, S.262

²⁵⁰ Schenk/Rössler 1994, S.293

²⁵¹ vgl. McCombs/Shaw 1972, S.11

in telling people what to think, but it is stunningly successful in telling its readers what to think about.“²⁵²

Der Agendasetting-Wirkungsansatz unterstellt nicht mehr, dass die Massenmedien primär auf die Einstellungen ihrer Rezipienten einwirken, sondern dass sie deren Aufmerksamkeit für Themen und ihre Gewichtung beeinflussen. Diejenigen Themen der öffentlichen Diskussion, welche die Medien hervorheben, werden in der Folge auch von den Rezipienten als wichtig betrachtet. Zwar bestimmen die Massenmedien nicht, was die Leute denken, aber worüber sie nachdenken.²⁵³

„Die Medien sind umso erfolgreicher in ihrer Thematisierungsfunktion, je weniger die Bevölkerung die Realität direkt wahrnehmen kann.“²⁵⁴ Gerade die oft hoch komplexen Wirtschaftsprozesse gehören zu den Lebensbereichen, zu denen nur ein geringer Teil der Bürger direkt Kontakt hat.

- Theorie der Schweigespirale (nach Noelle-Neumann)

1980 stellte Noelle-Neumann mit ihrer Theorie der Schweigespirale eine gegenläufige These vor, deren Kernaussage ist, dass die Massenmedien die öffentliche Kommunikation bestimmen. Sie erklärt das Entstehen der öffentlichen Meinung damit, dass eine wahrscheinlich genetisch bedingte Isolationsfurcht das durchschnittlich angepasste Mitglied einer modernen Massengesellschaft veranlasst, sich ständig zu vergewissern, welche Meinungen und Verhaltensweisen in der Öffentlichkeit an Akzeptanz zunehmen und welche abnehmen. Es sei empirisch belegt, dass Individuen einen „quasi statistischen Sinn für die Meinung der Mehrheit“ haben. „60 bis 80 % der Probanden waren selbst in europäischen Ländern grundsätzlich bereit, gegen eigene Zweifel völlig offensichtliche Falschaussagen zu begehen und eindeutige, unmittelbar offenbare und messbare Tatbestände falsch darzustellen, nur um nicht gegen einen falschen Konsens zu verstoßen, der bei den Experimenten durch präparierte und bezahlte Ja-Sager simuliert wurde.“²⁵⁵ Petty und Cacioppo bestätigen: „People evaluate the ‘correctness’ of their opinions by comparing them to the opinions of others. When other people are perceived to hold similar attitudes, one’s confidence in the validity of one’s own

²⁵² Cohen 1963, S.13

²⁵³ Genaue Darstellung des Agendasettingprozesses und weitere Thesen bei Chill/Meyn in www.bpb.de, 06.2002; Eichhorn 1996, Vehlow 2000

²⁵⁴ Pfetsch 1994, S.11

²⁵⁵ Noelle-Neumann 1980, S.261

attitude is increased.“²⁵⁶ Wenn die Meinung des Individuums nicht mit der in den Massenmedien veröffentlichten übereinstimmt, wird aus Furcht vor Isolation geschwiegen.

- Medienschaffende als Schleusenwärter der öffentlichen Kommunikation (nach Lippman)
Lippman prägte für Journalisten den symbolisierenden Ausdruck „Gatekeeper“²⁵⁷, deutsch „Torwächter“ beziehungsweise „Schleusenwärter“²⁵⁸ des öffentlichen Kommunikationsprozesses. Diese Schleusenwärter entscheiden, welche Nachrichten sie publizieren und welche sie der Öffentlichkeit vorenthalten. Auch Mathes und Gärtner ordnen den Medienschaffenden die Funktion eines „kommunikativen Resonanzbodens“ zu, der die Stellungnahmen gesellschaftlicher Akteure verstärkt oder abschwächt²⁵⁹, und Dyllick bezeichnet die Medien als „Beleuchtungssystem, das bestimmte Ereignisse selektioniert, den Blick darauf fokussiert und die Wirkung verstärkt.“ Nach ihm sind die Medien einerseits selber Anspruchsgruppe, andererseits aber auch „eine Art Katalysator, der bei der Mobilisierung des öffentlichen Drucks gegen ein Unternehmen eine Lenkwirkung hat.“²⁶⁰

Wenn eine Zeitung erscheint oder eine Sendung ausgestrahlt wird, ist sie das Ergebnis einer ganzen Reihe von Selektionsprozessen. Bei diesen spielen neben den persönlichen Meinungen und Einstellungen der Journalisten und Redakteure die inhaltliche Linie des Mediums, technische Bedingungen, das Budget sowie die Leserorientierung, die mit klaren thematischen Grenzen verbunden ist, eine Rolle. Oft werden so bestimmte Meinungen oder gar Tatsachen der Bevölkerung entzogen. Laut Focus-Chefredakteur Helmut Markwort herrschte der „Spiegel“ aufgrund seiner früheren Monopolstellung „jahrelang mit der Macht des Tot-schweigens über Personen und Themen.“²⁶¹ Diese Thesen decken sich mit der Behauptung Jägers, „Ereignisse sind solange nicht diskursiv (also Bestandteil beziehungsweise Streitfrage der öffentlichen Meinung, FS), solange ihnen das entsprechende mediale Interesse fehlt.“²⁶²

²⁵⁶ Petty/Cacioppo 1986, S.6

²⁵⁷ vgl. Ahrens/Behrendt in www.a-b.de, 10.2001, dort keine Quellenangabe

²⁵⁸ Bühler 2000, S.38

²⁵⁹ vgl. Mathes/Gärtner 1991, S.23

²⁶⁰ Dyllick 1990, S.21

²⁶¹ zitiert aus der FAZ vom 24. Januar 2005, S.38

²⁶² Jäger 1999, S.162

Es kann also angenommen werden, dass die Presse eine wohl oftmals subjektive Realität vermittelt, die die Öffentlichkeit mangels Möglichkeiten der Überprüfung als real annehmen muss. Die „gewaltige Macht der Medien zur Realitätskonstituierung“²⁶³ kann niemand mehr ernsthaft in Frage stellen. Beispielsweise wurde sie am 9. November 1989 eindrucksvoll vorgeführt, als das DDR-Regime zweideutig für die nahe Zukunft „Reiseerleichterungen“ ankündigte. Die Journalisten interpretierten die vage Aussage so, dass ab sofort Reisefreiheit gelte. Als die Bürger der DDR diese Nachricht übermittelt bekamen, stürmten sie zu den Grenzübergängen, selbst einige „Grenzschützer“ dachten, dass die Grenzen geöffnet werden sollten - das nur teilweise den Tatsachen entsprechende, massenmediale Realitätskonstrukt trug wesentlich zum Fall der Mauer bei.

Da Kommunikation die „Wirklichkeit“ ebenso wie die „Wahrheit“ erst herstellt, riet bereits in der ersten Hälfte des Zwanzigsten Jahrhunderts der vielfach zitierte „Vater der PR“, Edward Bernays, einem Politiker, große Nachrichten am Sonntag bekannt zu geben. Sonntags geschehe allgemein weniger, so dass die Verkündung mehr Platz in den Medien fände. Der Politiker „war überrascht: „Das hieße, Geschichte für die Nachrichtenagenturen machen.“ Ich antwortete, dass es die Agenturen waren, die tatsächlich Geschichte machten.“²⁶⁴ Es ist davon auszugehen, dass deshalb die „Gleichschaltung“ der Presse eine der ersten Handlungen der letzten beiden Diktaturen auf deutschem Boden war. Einen gerade heute nicht zuletzt aufgrund der Debatte um das Berlusconi-Medienimperium wieder aktuellen Denkansatz lieferte schon damals Popper: „Wer weltweit Information und Kommunikation beherrscht, hat potentiell die Herrschaft über den Planeten. Diese Verfügungsgewalt ist jedoch sanft und bewirkt Herrschaft durch Suggestion statt durch Zwang. Diese kaum sichtbare Form der Herrschaft kann kaum zur Verantwortung gezogen werden.“²⁶⁵

Zwar wird die Medienmacht in pluralistischen Staaten wie Deutschland durch die Pressefreiheit und eine daraus resultierende Selektion der Mediennutzer sowie durch deren persönliche Kommunikation beschränkt. Doch sieht Nehmer für die Zukunft der Medien eine starke Tendenz zur „Vereinheitlichung, Fusionen hin zu Mediengiganten“²⁶⁶, wodurch im-

²⁶³ Schäfer in www.zum.de, 07.2004

²⁶⁴ Bernays 1967, S.85. Als weiteres Beispiel sei die in einem sprach- und medienwissenschaftlichen Seminar an der Universität Mannheim besprochene These genannt, die Amerikaner hätten ihre Mondlandung 1969 in Hollywood inszeniert, umso durch Betrug den „Wettlauf zum Mond“ gegen die Sowjets zu gewinnen - so das Fazit einer Sitzung des Seminars „Spiel im Film“ von Dr. Andreas Böhn, Universität Mannheim, Wintersemester 2000/2001

²⁶⁵ Popper 1945, S.8

²⁶⁶ zitiert nach Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

mer weniger Publikationsorgane immer mehr Macht erhalten, die Meinungsfreiheit also durchaus eingeschränkt wird. Die FAZ bestätigt: „Seit einigen Jahren gibt es kaum eine überregionale Zeitung mehr, die nicht zu einem Konzern gehört; wirkliche Unabhängigkeit gibt es fast gar nicht mehr.“²⁶⁷ Das Magazin Cicero geht davon aus, dass „die globalen Giganten der Wirtschaft (...) den erhöhten Skandalrisiken durch Mitbestimmungsmöglichkeiten in Medienkonzernen begegnen“²⁶⁸ werden. Abschließend können Neu und Breitwieser angeführt werden, die als Antwort darauf, „was den stärksten Einfluss auf die öffentliche Meinung (hat)“, geben: „Es sind die redaktionellen Inhalte in den Massenmedien - und damit diejenigen, welche die Massenmedien gestalten und mit Inhalten füllen.“²⁶⁹

Obwohl die Öffentlichkeit der Medienberichterstattung inzwischen mit Misstrauen begegnet, entscheidet letztendlich die selektierte und interpretierte Realitätsdarstellung in den Massenmedien, nicht die tatsächliche Realität eines Ereignisses, über dessen Wahrnehmung. Dementsprechend sollen die Pressemitteilungen des Korpus primär auf versuchte Techniken der Beeinflussung einer solchen massenmedialen Deutung hin analysiert werden.

Zusammenfassung

Die Erkenntnisse des Kapitels „Das Umfeld der PR – Medien und öffentliche Meinung“ stützen die Thesen von unter anderem Chill und Meyn sowie Bürklin und Klein, nach denen in den heutigen Industriegesellschaften, in denen öffentliche Kommunikation nicht mehr wie im antiken Athen durch physische Versammlung erzeugt werden kann, Massenkommunikation nur über die Massenmedien möglich ist. Diese These formulierte Horkheimer bereits in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts. Bei der Betrachtung der Entstehungsmechanismen eines gesellschaftlich relevanten Themas nach Derieth und Dyllick, in diesem Kapitel präzisiert anhand der „Nestlé tötet Babys“-Kampagne, die auch in der Krisen-PR als klassisches Beispiel gilt, fällt auf, dass vor allem effiziente Kommunikation, aufbauend auf Kenntnissen der Medienprozesse, eben Medienkompetenz, über die Entstehung eines öffentlichkeitswirksamen Themas entscheidet. Mutmaßungen, inwiefern sie auch zu dessen Beilegung und damit zur Bewältigung einer Öffentlichkeitskrise beitragen kann, werden im Hauptteil zu erarbeiten sein.

Dieses Kapitel leitete in Weiterentwicklung der Kieserschen These, dass selbst Fakten nur linguistische Konstruktionen sind, und wie Jägers Ausformung der Kritischen Diskursanalyse aufbauend auf den Erkenntnissen von Foucault und van Dijk, unter anderem gar eine Vermutung ab, nach der

²⁶⁷ Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 7. August 2005, S.27

²⁶⁸ Cicero 5/2005, S.137

²⁶⁹ Neu/Breitwieser 2005, S.7

nicht die tatsächliche Realität eines Ereignisses, sondern die selektierte und interpretierte Realitätsdarstellung durch die Massenmedien entscheidend ist. Das damit übereinstimmende Konzept der Medienrealität drückt aus, dass die Medien nicht, wie ein eher idealistisch zu nennendes Urteil des Bundesverfassungsgerichtes von 1961 vermuten lässt, die faktische Realität widerspiegeln, sondern eine eigene Wirklichkeit entwickeln. Die Erkenntnisse des Kapitels, in dem unter anderem die Funktion von Leitmedien anhand des Sebnitz-Vorfalles sowie wichtige Ansätze der Medienwirkungsforschung, beispielsweise die Agendasettinghypothese nach McCombs und Shaw oder, mutmaßlich von großer Bedeutung für den Hauptteil, die Theorie der Schweigespirale nach Noelle-Neumann, beschrieben wurden, belegen dies. Allerdings übersehen die genannten Ansätze weitere Variablen der Bildung der öffentlichen Meinung, zu deren Bestimmung hier in Anlehnung an Berghaus, nach dem die älteste Frage in der Wirkungsforschung ist, ob, und falls ja, wie Massenmedien die Einstellungen und das Verhalten ihrer Rezipienten beeinflussen, Denkanstöße erarbeitet wurden. Hierzu wurden aufgrund noch mangelnder Forschungsergebnisse zum Thema viele Thesen direkt aus der Praxis erarbeitet, vor allem anhand von Beispielen aus der Politik, da deren Führungskräfte die Wichtigkeit von Kommunikation im Gegensatz zu vielen Unternehmenslenkern begriffen haben und ihr Handeln stark danach ausrichten. Zusätzlich wurden Forschungen von unter anderem Scherler, Dichand und Perle vorgestellt, die sich damit befassen, wie trotz der diversifizierten Presseerzeugnisse eine Medien-Standardmeinung entstehen kann, und am Beispiel des „Sebnitz“-Falles sowie einer gar tödliche Auswirkungen habenden „Ente“ der Newsweek präzisiert. Dabei wurde auch auf das Problem eingegangen, ob in unserer pluralistischen Gesellschaft und angesichts der Gegenthese einer „publizistischen Anarchie“ überhaupt von „der“, also einer, veröffentlichten wie öffentlichen Meinung gesprochen werden kann.

Nach diesen Erkenntnissen sind effizient gemachte Pressemitteilungen ein äußerst wichtiges Mittel zur Beeinflussung eines Krisendiskurses, sollen, anzunehmend indem sie die erarbeiteten Nachrichtenfaktoren ansprechen, zur Schaffung einer eben solchen Medienbotschaft führen.

2.3. UNTERNEHMENSKRISEN

Nach der Vermittlung von Grundlagenwissen über PR und ihr Umfeld richtet sich der Analysefokus nun auf den zweiten Themenkomplex, dessen Kenntnis einer Untersuchung von Krisen-PR vorausgesetzt ist. Obwohl der Verlauf von Öffentlichkeitskrisen nach Szyszka offen, unvorhersehbar und äußerst dynamisch ist, soll in Kapitel „2.3 - Unternehmenskrisen“ versucht werden, Erkenntnisse über eventuelle Gesetzmäßigkeiten beziehungsweise aufgrund der laut Saxer und Bossart chaotischen Natur des Phänomens wohl treffender Merkmale der Abläufe und zusätzlich über wichtige Einflussgrößen vor allem in der Abhandlung als Mediendiskurs zu gewinnen, an denen sich die Analysemethodik orientieren wird. Beispielsweise legen Erkenntnisse aus dem vorangegangenen Kapitel die Vermutung nahe, dass auch Krisen weniger direkt vom Unternehmen, sondern vor allem von den Medien gesteuert werden. Diese These gilt es zu spezifizieren, um Grundlagen der kritischen Analyse sprachlicher Mittel zur Beeinflussung des Krisendiskurses und damit auch der Krisenrealität in den unterschiedlichen Krisenphasen zu schaffen.

Dazu werden zunächst Definitionen des Krisenbegriffes von unter anderem Scherler und Krystek sowie eine kommunikationswissenschaftliche Betrachtung von Kopperschmidt betrachtet. Doch sind deren Erklärungen einer eher abstrakten Ebene zuzuordnen, ein wirkliches Verständnis des - zugegeben sehr komplexen und eine Vielzahl unabhängiger Variablen umfassenden - Begriffs kann durch sie kaum erfolgen. Leichter zugänglich ist die publizistische Seite solcher Vorgänge, darum werden „typische“ Verlaufsmuster einer Öffentlichkeitskrise nach Herbst und Szyszka vorgestellt. Zum besseren Verständnis werden die einzelnen Krisenphasen zudem auf ein klassisches Beispiel mangelhafter Frühaufklärung aus der Praxis übertragen: Die Auseinandersetzung um den Intel Pentium-Prozessor im Jahre 1994. Und auch wenn Lambeck schreibt: „Einen Katalog der Krisenursachen zusammentragen zu wollen, wäre ein mühseliges Unterfangen“, versuche ich, typische Krisenauslöser der letzten Jahre darzulegen, um das Verständnis für das Phänomen und die Erarbeitung von linguistischen Mitteln zu seiner Bewältigung weiter zu erleichtern.

2.3.1. Sprach- und medienwissenschaftliche Betrachtung

Ursprünglich bezeichnet der Begriff Krise, der im deutschen Sprachraum schon seit dem 16. Jahrhundert existiert, einen Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung.²⁷⁰ Allgemein gilt eine Krise als „Entscheidungssituation, Wende- und Höhepunkt zum guten oder schlechten (worauf nach den bisherigen Erkenntnissen die Unternehmens-PR entscheidenden Einfluss haben dürfte), Schwierigkeit.“²⁷¹ Die Dramentheorie kennt die „Crisis“ als alles

²⁷⁰ vgl. Schulz in www.tu-chemnitz.de, 02.2005

²⁷¹ „Der Große Volks Brockhaus“ - „Krise“

entscheidenden Höhepunkt, der das Geschick des Protagonisten entweder ins Tragische oder ins Komische wendet - wobei letzteres erleichternde, erlösende Komik meint, nicht lächerlich machende.

Nach Bliesener ist Krise „ein Modewort“²⁷², was die Vielzahl von Definitionen zu dem Thema erklärt. Deshalb beschränkt sich diese Arbeit auf eine Auswahl von Bestimmungen, die auf dieselbe Problematik Bezug nehmen und somit einen besseren Zugang zur Analyse des Korpus ermöglichen.

Scherler definiert Unternehmenskrisen als „systembedrohenden Zustand, in dem der Fortbestand eines Unternehmens zumindest in seiner bisherigen Form in Frage gestellt ist.“²⁷³ Präziser äußert sich Szyszka, für den Krisen „das Weiterbestehen des Unternehmens selbst, seiner Teile oder seiner angestrebten Entwicklungsstrategie grundlegend in Frage stellen,“ sie können gar einen „durch nicht planungskonforme Umstände herbeigeführten Wandel eines Unternehmens in Teilen oder im Ganzen - im extremsten Fall dessen Existenzverlust“ - bewirken.²⁷⁴ In wichtiger Ergänzung dieser Beschreibung ist eine Formulierung von Krystek hervorzuheben, nach dem eine Krise ein „ungeplanter und ungewollter Prozess“²⁷⁵ ist.

All diese Bestimmungen beschreiben primär die Folgen von Krisen, genauere Angaben zu deren aktuellen Wirkungen machen Saxer und Bosshart, nach denen sich Krisen, die sie als „logisches Gegenstück zum Normalfall“ definieren, durch „eine permanente Häufung chaotischer Zustände, durch Orientierungsdefizite auf allen Ebenen und dementsprechende Unsicherheit“²⁷⁶ auszeichnen. Dies belegt auch die Coca-Cola Company, die eine Krise anhand eigener Erlebnisse als „sudden and unforeseeable (element of surprise), uncontrollable and involuntary (origin not under control), with important size of its effects (considerable operational and financial impact)“²⁷⁷ beschreibt.

Eine spezifisch kommunikationswissenschaftliche Betrachtung liefert Kopperschmidt, der von Problemlagen spricht, die nicht nur den Prozess kommunikativen Handelns unterbrechen, „sie benennen zugleich eine kritische Situation innerhalb der Kommunikationsgeschichte von gesellschaftlich lebenden Subjekten, insofern sie die Chancen kooperativen

²⁷² Bliesener 1984, S.33

²⁷³ Scherler 1996, S.10

²⁷⁴ Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002

²⁷⁵ Krystek 1987, S.6. Es ist hinzuzufügen, dass Unternehmenskrisen von feindlich gesinnten externen Gruppen sehr wohl gewollt sein können

²⁷⁶ vgl. Saxer und Bosshart 1990, S.282

²⁷⁷ Leroy 2000, S.41

Handelns mindern und damit den Handlungsspielraum von Subjekten wie von Gesellschaften überhaupt einschränken.“²⁷⁸ Damit liegt also ein Interaktionskonflikt vor, nach Piontkowski ein „akuter Konflikt mit Beeinträchtigungscharakter“, der eine „akute emotionale und verhaltensmäßige Beeinträchtigung zumindest einer der interagierenden Personen“ darstellt.²⁷⁹

Doch sind all diese Erklärungen einer eher abstrakten Ebene anzuordnen, ein wirkliches Verständnis des - zugegeben sehr komplexen und umfassenden - Begriffs kann durch sie kaum erfolgen. Leichter zugänglich und von enormer Bedeutung für den Hauptteil der Arbeit ist die publizistische Seite solcher Vorgänge. ICM definiert als wichtige Faktoren einer Krise „ausführliche Medienberichte“ und „öffentliche Neugier.“²⁸⁰ Knill ordnet unternehmerischen Krisen unter anderem das folgende Merkmal zu: „Sie sind ein gefundenes Fressen für die Medien“²⁸¹, mutmaßlich deshalb, weil Krisen viele der in Kapitel 2.2.2. dargestellten Nachrichtenfaktoren und somit auch Interessen menschlicher Wahrnehmung ansprechen. Gerät eine Firma in die Krise, rückt sie daher häufig in das Blickfeld des öffentlichen Interesses. Der Verantwortliche für PR bei Sandoz, Hans Winkler, musste nach dem Brand in einer Chemiefabrik 1986 feststellen: „Vor allem von dem ungeheuren Informationsbedürfnis der Öffentlichkeit wurden wir überrumpelt.“²⁸² Während der wohl größten Krise der jüngsten Zeit, „9/11“, sendeten selbst die privaten Fernsehsender Deutschlands tagelang ausschließlich Nachrichten, da die Mehrheit der Menschen danach erhöhten Bedarf hatte. Es kann also angenommen werden, dass das Informationsbedürfnis von Presse und Bevölkerung bezüglich einer gesellschaftlich relevanten Krise gewaltig ist. Dies erklärt auch das hohe Interesse der Presse an solchen Vorfällen. Der Grund hierfür lässt sich aus den in Kapitel 2.2.1. gewonnenen Erkenntnissen ableiten: Die Medien, es sei noch einmal explizit hervorgehoben: die Medienunternehmen, sind überwiegend von Verkaufszahlen oder Einschaltquoten sowie den damit zusammenhängenden Werbeeinnahmen abhängig. Gärtner sieht sie in einem „ständigen harten Kampf mit unzähligen konkurrierenden Informationsquellen um wenige Minuten Aufmerksamkeit des Publikums. Aufmerksamkeit erlangt man nur, wenn man Sensationen bietet. Und Sensationen liefern in der Regel nicht die guten

²⁷⁸ Kopperschmidt 1989, S.77

²⁷⁹ Piontkowski 1988, S.5

²⁸⁰ vgl. ICM in www.crisisexperts.com, 06.2002

²⁸¹ Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

²⁸² zitiert nach Bogner 1999, S.301

Nachrichten, sondern Hiobsbotschaften.“²⁸³ Im Sinne der bekannten „Schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten“-Maxime verkaufen sich Skandale besser als alltägliche Meldungen, „im traditionellen Verständnis des Journalismus interessiert die Öffentlichkeit das, was vom Normalen abweicht.“²⁸⁴ Mathes, Gärtner und Czaplicki bezeichnen „die Zeit, in der wir leben“ gar als „eine Epoche von Krisen (...), weil sich eine ganze Branche mit nichts anderem befasst, als sie aufzuspüren und sie der Öffentlichkeit so anschaulich wie möglich zu präsentieren: die Medien.“²⁸⁵ Wie der Cicero schreibt: „Medienskandale sind ein willkommener Ausnahmezustand des journalistischen Nachrichtengeschäfts.“²⁸⁶ So fiel im Verlauf der Untersuchungen zu dieser Arbeit auf, dass die Medien bei der Berichterstattung über Krisen, besonders angesichts von Störfällen oder Unglücken, zu einem stark dramatisierenden Stil neigen. In der Berichterstattung über Misshandlungen bei Geiselnahmeübungen der Bundeswehr im Winter 2004/2005 wurden selbst Fälle wie Fesselungen der Handgelenke, die die Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) dem „Rubrum Indianerspiele“ zuordnet, von anderen Medien mit dem aufmerksamkeitsstarken Begriff „Folter“ belegt.²⁸⁷ Nachrichten bezüglich des Störfalles der Hoechst AG wurden mit Begriffen wie „Beinahe-Katastrophe“, „Super-GAU“, „Mega-Kontamination“ oder „Verseuchung“²⁸⁸ regelrecht mit dem Code hollywoodscher „Action-Reißer“ beworben. Kubach wirft der Presse vor, „bei den Bürgern des betroffenen Gebiets noch mehr Panik, Unsicherheit und Ratlosigkeit“ hervorgerufen zu haben, „damit das öffentliche, hysterische Interesse des Publikums möglichst lange auf das eben diese Hysterie erhaltende Medium fokussiert bleibt.“²⁸⁹ Isy Pelc, Mitglied des belgischen Gesundheitsrates, behauptete während der Krise um verdorbene Coca-Cola gar, die Medien hätten durch Schlagzeilen wie „Lebensmittel-Alarm“ eine „Massenpsychose“ unter der Bevölkerung ausgelöst.²⁹⁰ Auch für den Cicero sind die Medien, die vor allem „Quoten, Auflagen und Reichweite bedienen“ wollen, „nicht allein Skandalbeobachter im Sinne von

²⁸³ zitiert nach Schönefeld 1994 (a), S.22

²⁸⁴ Weischenberg 1988, S.16

²⁸⁵ Mathes u.a. 1991, S.11

²⁸⁶ Cicero 5/2005, S.136. Dort heißt es weiter, „Kommunikationswissenschaftler bezeichnen den Beschuldigten (...) höchst einleuchtend als Skandalisierten und nicht als Skandalierer. Diesen Part übernimmt im Medienzeitalter der mediale Chor.“

²⁸⁷ FAZ vom 1. Dezember 2004, S.1

²⁸⁸ vgl. Kepplinger 1995, S.23, dort keine Angabe welche Medien derart titelten

²⁸⁹ Kubach 2000, S.14

²⁹⁰ vgl. Seelen in www.psychotherapie.de, 12.2004

Vermittlern, sondern Konstrukteure des Skandals.²⁹¹ Was ein betroffenes Unternehmen für ein unbedeutendes „Hinterhofproblem“ halten mag, kann demnach plötzlich Menschen weltweit interessieren. Wie in Kapitel 2.2.6. angenommen wurde: „Die Medien diktieren, welche Phänomene wichtig sind und wie sie zu verstehen sind“²⁹², „Events do not usually speak for themselves. They have most of their impact through the interpretations and reactions of news sources.“²⁹³ Neckel schreibt gar, eine Krise sei „Ansichtsache - jedenfalls in segmentierten, in eine Vielzahl von Auffassungen, Ideologien und Glaubensrichtungen zerfallenen Gesellschaften wie der unseren. (...) Es ereignet sich kaum etwas mit dem Anschein politischer Virulenz, das nicht von irgendjemandem als Skandal empfunden und irgendwie auch als solcher lanciert würde.“²⁹⁴ Denn nicht nur die Medien profitieren von Krisen - „da gewisse Anspruchsgruppen wie (...) Umweltorganisationen und Bürgerinitiativen in öffentlichen Anliegen eine Chance sehen, sich selber zu profilieren, sind sie oft gerne bereit, sehr schnell von einem Krisenproblem zu sprechen und sich des Problems unter großem persönlichen Einsatz anzunehmen“²⁹⁵; wie bereits das Beispiel einer Öffentlichkeitskrise von Nestlé in Kapitel 2.2.5. aufzeigte.

Knill schlussfolgert: „Krisen sind Ereignisse, die teilweise nicht mehr vom Unternehmen, sondern vor allem von Außen gesteuert werden.“²⁹⁶ Spezifisch mit Blick auf den Hauptteil der Arbeit erweitert, scheinen sich also die Thesen aus Kapitel 2.2. dahingehend zu bestätigen, dass das Ausmaß einer Öffentlichkeitskrise weniger vom krisenauslösenden Vorfall selbst als vielmehr von der Berichterstattung der Massenpresse abhängt - „Events become news not because of their intrinsic importance, but because of their acceptance by the media. Media, not the events themselves, make news.“²⁹⁷ Die Kritische Diskursanalyse nach Jäger vertritt dieselbe Auffassung: Nicht ein Ereignis, sondern der in den Medien geführte Diskurs über das Ereignis bestimme seine Bedeutung.²⁹⁸

Es kann also angenommen werden, dass die Presseunternehmen das Interesse der Öffentlichkeit an einer Krise aus finanziellen Gründen möglichst lange auf einem möglichst intensiven Niveau halten wollen. So hat Klenk beobachtet, dass die Medien sich bei Krisenereig-

²⁹¹ Cicero 5/2005, S.135

²⁹² Diem-Wille/Wimmer 1989, S.2

²⁹³ Margolis/Mausser 1989, S.304

²⁹⁴ Neckel 1989, S.240

²⁹⁵ Scherler 1996, S.175

²⁹⁶ Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

²⁹⁷ Margolis/Mausser 1989, S.141

²⁹⁸ vgl. Jäger 1999, S.132

nissen nach kurzer Zeit von dem eigentlichen Anlass der Berichterstattung entfernen und das Ereignis fortan benutzen, „um mit Horrormeldungen ein willkommenes Geschäft mit der Angst zu machen oder um auf politische Einstellungen und Weltanschauungen Einfluss zu nehmen.“²⁹⁹

Doch übersehen diese Ansätze weitere Variablen der Bildung der öffentlichen Meinung. Als Beispiel sei hier ein Gasaustritt in einem Werk der Hoechst AG im Herbst 1993 genannt. Eine geringe Menge des Gases Oleum, welches beim Einatmen Gesundheitsschäden hervorrufen kann, entwich aus einer überirdischen Rohrleitung. Die Werksfeuerwehr konnte das Gas binnen Minuten durch Wasserbarrieren und Bindemittel „einfangen“. Doch bildet Oleum bei Kontakt mit Luft weiße Rauchwolken, die in diesen Minuten über dem Werksgelände sichtbar waren. Laut Klose informierten Anwohner die Lokalpresse sowie einen dpa-Redakteur. Eine Zehn-Zeilen-Meldung der dpa Bayern wurde von der Zentrale in Hamburg bundesweit unter dem Stichwort „UCHKA - Umweltchemiekatastrophe“ weitergegeben. Die Nachrichtenagentur Reuters verbreitete den internen Vorfall, der binnen Minuten beseitigt war, gar als „weltweite Meldung“.

Andererseits können selbst ernste Katastrophen, wenn „auch sonst viel in Wirtschaft, Wissenschaft und Politik im zentralen Medieninteresse ist, (...) medienmäßig (und somit im öffentlichen Bewusstsein, FS) fast untergehen“³⁰⁰, was sich erneut mit Jägers Konzept eines diskursiven Ereignisses deckt.³⁰¹ Dass der damalige SPD-Verteidigungsminister Rudolf Scharping am Vormittag des 11. September 2001 auf einer Pressekonferenz die geheime Einmarschrouten der Bundeswehr nach Mazedonien verriet, hätte unter normalen Umständen zu einem medialen Großereignis werden können. Da aber wenige Stunden später die schlimmsten Terrorakte der Weltgeschichte verübt wurden, wurde dieses Vorkommnis nur noch am Rande abgehandelt. Über den Absturz eines SwissAir-Flugzeuges 1998 in Kanada berichtete CNN „drei Tage lang (...) rund um die Uhr, dann kam `the bigger story´, und alle amerikanischen Sender zogen fast schlagartig ab, weil für den folgenden Tag die Veröffentlichung des Schlussberichts von Sonderermittler Starr über die Clinton-Lewinsky-Affäre angekündigt war.“³⁰²

²⁹⁹ Klenk 1989, S.32

³⁰⁰ Meichtry in www.tourex.ch, 11.2002

³⁰¹ Jäger bestätigt damit die Macht der Medien: Werde beispielsweise „ein Reaktorunfall verschwiegen, wird er nicht zu einem diskursiven Ereignis, auch wenn er noch so viele Menschenleben fordert“ - Jäger 1999, S.132

³⁰² zitiert nach Ruepp/Wolter in www.belvoirpark.ch, 09.2002

Was letztendlich in den Medien als „Krise“ erscheinen würde, hängt nach Klose weniger vom Vorfall selbst als davon ab, welche Kontakte die Medienberichterstatter vor Ort hätten und wie gerade die allgemeine Nachrichtenlage aussehe. „Wenn gerade eine mediale Lücke vorliegt, kann ein Kleinstvorfall abends in der Tagesschau zu sehen sein“³⁰³ und wird somit etwa 18 Millionen Zuschauern bekannt. „Die Öffentlichkeit interessiert sich stets sehr stark für außergewöhnliche Ereignisse. Und damit werden (...) Geschehnisse durch das Interesse der Öffentlichkeit definiert“³⁰⁴, oder, wie Schuller drastischer formuliert, durch die öffentliche „Lust an der Empörung“³⁰⁵, wobei sowohl er als auch Knill in ihren Thesen die in Kapitel 2.2. beschriebene Deutungsmacht der Massenmedien nicht integrieren. Aufbauend auf diesen Thesen zu den Strategien der Medien kann der Analysefokus sich im Hauptteil darauf richten, wie die betroffenen Unternehmen diesem Sensationalismus entgegentreten.

Übliche kurz- und mittelfristige Auswirkungen von Krisen sind die Bindung von Menschen und Kapital. Arbeitsausfälle und andere Aufwendungen kosten Geld, Führungskräfte und Mitarbeiter sind neben dem operativen Geschäft einer Doppelbelastung ausgesetzt. So kommentierte Franz Beckenbauer die Häufung von Krisen im Deutschen Fussballbund 2004 und 2005: „Die ganze Arbeit bleibt liegen, weil wir ständig Brände löschen müssen.“³⁰⁶ Doch wenn sie durch Medienpublizität und das daraus resultierende öffentliche Interesse besondere Bekanntheit erlangen, weiten sich Krisensituationen zu Öffentlichkeitskrisen aus. Dies sind nach Klose „Krisen, die publik werden und sich im öffentlichen Raum abspielen.“³⁰⁷ Sie entwickeln sich als Angelegenheiten von gesellschaftlicher Bedeutung in Interaktion mit Medien und Bevölkerung, vor allem gesellschaftlichen Anspruchsträgern wie Bürgerinitiativen und Umweltverbänden. Öffentlichkeitskrisen können über die typischen rein organisatorisch-prozessuellen Krisenauswirkungen hinaus einen längerfristigen Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust in der Bevölkerung bewirken. Solche psychologischen Auswirkungen können für den Fortbestand eines Unternehmens ein höheres Bedrohungspotential darstellen als unmittelbare monetäre Verluste, denn verlorenes Vertrauen in der Bevölkerung wirkt sich negativ auf die Attraktivität der Firma als Arbeitgeber, Geschäftspartner und Aktienteilhaber aus, am schwersten aber auf das Kaufverhalten. Verbraucher kön-

³⁰³ Gespräch mit Klose am 12. April 2002

³⁰⁴ Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

³⁰⁵ Schuller 1989, S.83

³⁰⁶ FAZ vom 16. Februar 2005, S.35

³⁰⁷ Gespräch mit Klose am 9. September 2002

nen in den heutigen Überflusmärkten sofort reagieren, indem sie die Marken wechseln. Diese Einbußen können die die Unternehmenstätigkeit noch lange, nachdem die eigentliche Krise bewältigt ist, beeinflussen und zu Faktoren werden, die sein Überleben in Frage stellen.³⁰⁸ Nach Eck ist „die neuralgische Stelle der Konzerne (...) noch vor der intakten Bilanz die intakte Aura.“³⁰⁹ Die FAZ schreibt über eine Sammelklage bezüglich Geschlechterdiskriminierung gegen den weltgrößten Einzelhändler Wal-Mart, „schlimmer“ als die zu erwartende Strafe in Höhe eines dreistelligen Millionenbetrages „dürfte (...) der Imageschaden der Entscheidung der Richter sein“³¹⁰; die Kernaussage der Deutschen Bank auf einer Pressekonferenz bezüglich der „Schneider-Krise“ war, dass sie den Vertrauensverlust für schlimmer halte als den Finanzschaden in Höhe von sogar 1,2 Milliarden Deutschen Mark.³¹¹ Dies zeigt, warum ein Eingreifen in den Diskurs unter anderem durch Pressemitteilungen so entscheidend ist und verstärkt die Dringlichkeit der Frage, warum dieses Kommunikationsmittel von der Wissenschaft bisher kaum beachtet wurde.

2.3.2. Ursachen

Bewirkten in den zwei vergangenen Dekaden vor allem Umweltvergehen Öffentlichkeitskrisen, sind es heute, ausgelöst durch die anhaltende Massenarbeitslosigkeit und wirtschaftliche Stagnation, Entlassungen und Führungskrisen. Die FAZ schreibt, bisher sei Krisen-PR nötig gewesen, „wenn ein Chemietank explodiert ist. Jetzt rufen zunehmend Unternehmen um Hilfe, die ihre Kredite nicht mehr zahlen können, Mitarbeiter entlassen, Marken einstampfen müssen oder denen die Insolvenz droht.“³¹²

Lambeck schreibt: „Einen Katalog der Krisenursachen zusammentragen zu wollen, wäre ein mühseliges Unterfangen.“³¹³ Gerade deshalb sollte sich die Wissenschaft darum bemühen. Ursprünge zu kennen, ist wichtig für das generelle Verständnis von Abläufen. Deshalb versucht dieses Kapitel, typische Krisenauslöser der letzten Jahre darzulegen.

³⁰⁸ Gespräch mit Leebaw am 10. Juli 2002

³⁰⁹ Eck in www.competence-site.de, 01.2005

³¹⁰ FAZ vom 23. Juni 2004, S.16

³¹¹ vgl. Bentele/Rolke 1998, S.67

³¹² Weiguny 2003, S.27

³¹³ Lambeck 1992, S.12

- Allgemeine Wirtschaftskrisen

entstehen durch Marktveränderungen wie beispielsweise den weltweiten Konjunkturunbruch nach den Terroranschlägen des 11. September 2001, der unzählige Firmenzusammenbrüche bewirkte. Da solche Vorkommnisse aber tendenziell weite Teile der Wirtschaft in eine Krise stürzen, führen sie kaum zu Öffentlichkeitskrisen für einzelne Unternehmen.

- Führungskrisen

entstehen durch Fehleinschätzungen oder Fehlentscheidungen des Managements wie beispielsweise die unrealistischen Gewinnerwartungen der so genannten „Schwarzen Schafe“ am Neuen Markt, die 2001/2002 den gesamten NEMAX mit in die Tiefe rissen, oder durch niedere Beweggründe: Das Adecco-Debakel 2004 soll laut Handelsblatt durch einen Machtkampf zweier verfeindeter Fraktionen im Aufsichtsrat der Schweizer Firma ausgelöst worden sein.³¹⁴

ICM analysierte seit 1990 rund 60.000 Unternehmenskrisen und schätzt, dass über 60 % aller Krisenursachen unter die Kategorie „Fehlentscheidungen und Versäumnisse des Managements“ fallen.³¹⁵ Nach Martini gehen allgemeine Krisen oft mit Führungskrisen einher, „da vor allem Führungskräfte in kritischen Zeiten dazu neigen, das sinkende Schiff zu verlassen.“³¹⁶

- Kritische Interessengruppen

, zu denen auch die Medien zählen, in deren „Allgegenwärtigkeit“³¹⁷ Mathes, Gärtner und Czaplicki ein krisenauslösendes Moment sehen, sind aus linguistischer Sicht der wohl bedeutendste Krisenauslöser und stehen damit auch im Fokus der Arbeit. Denn es zeigte sich, dass Krisen nicht allein aus technischen oder wirtschaftlichen Problemfällen resultieren, sondern immer stärker durch soziale, politische und kulturelle Bedingungen sowie Wandlungsprozesse beeinflusst werden. Anklagen aufgrund von als rücksichtslos beurteilten Geschäftspraktiken oder Vorwürfe des unethischen Verhaltens fallen unter diesen Oberbegriff. Eine

³¹⁴ Handelsblatt vom 2. Juni 2004, S.13

³¹⁵ vgl. ICM in www.crisisexperts.com, 06.2002

³¹⁶ Martini 1998, S.3

³¹⁷ Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S.15

solche Krise von Nestlé wurde in Kapitel 2.2.5. dargelegt. Außerdem kann in der Öffentlichkeit der Eindruck entstehen, dass ein Unternehmen Informationen über Gefahrenpotentiale und „Beinahe-Katastrophen“ zurückhält oder verschleiert, wie es RWE mit Bezug auf das Atomkraftwerk in Biblis 1988 vorgeworfen wurde. Die enormen Auswirkungen geschickt gestreuter Fehlinformationen belegt auch der Fall „Brent Spar“.

- Image-Angriffe durch die Konkurrenz

„In der Wirtschaft herrscht Krieg“, so Christian Harbulot, Rektor von Europas einziger Schule für Wirtschaftskrieg in Paris, „die wirksamsten Waffen in diesem Krieg sind Gerüchte.“³¹⁸ Beispielsweise beauftragte laut Spiegel der amerikanische Spirituosenhersteller Phillips 1998 eine PR-Agentur, eine Kampagne gegen den französischen Konkurrenten Belvédère zu starten. Unter ausgewählten Journalisten seien Gerüchte gestreut worden, auf einer Netzseite formulierte Phillips vor der Belvédère-Hauptversammlung kritische Fragen an die Geschäftsleitung. Daraufhin brach deren Aktienkurs um ein Drittel ein.³¹⁹ Die Effizienz von Gerüchten belegt auch der in Kapitel 3.3.2.4. angeführte Fall von der möglichen Vernichtung des Kirch-Imperiums aufgrund einer Randbemerkung von Rolf Breuer.

- Massenentlassungen und Werksstillegungen

belasten ein Unternehmen sowohl extern durch negative Presseberichte und Angriffe von Organisationen wie Gewerkschaften als auch intern durch eine Verschlechterung des Betriebsklimas. Besonders bedrohlich ist die Tatsache, dass viele Unternehmen heute börsennotiert und da-durch quasi gezwungen sind, stets gute Nachrichten zu publizieren. Dies birgt Konfliktpotential, wenn gleichzeitig Menschen entlassen werden. Ein Beispiel liefert wieder die Deutsche Bank, die im Jahr 2004 ihren Gewinn um 87 % auf fast 2,5 Milliarden Euro steigerte, Anfang 2005 aber den Abbau von 9.200 Arbeitsplätzen ankündigte. Politiker sprachen von einer „Unverschämtheit“ und einer „Schweinerei“, riefen zum Boykott

³¹⁸ Harbulot in Goergen 2003, S.158

³¹⁹ vgl. Spiegel 15/2003, S.158

der Bank auf und forderten, den Deutschland-Bezug in ihrem Namen zu streichen.³²⁰

- Störfälle oder Unglücke

mit gefährlichen Chemikalien, radioaktiven Materialien oder anderen Gefahrstoffen, Brände, Explosionen und sonstige Unfälle in Industrieanlagen zählen ebenso zu diesem Oberbegriff wie Flugzeugabstürze, Grubenunglücke und andere Situationen, in denen Menschen und Umwelt durch Unfälle zu Schaden kommen.

- Widerrechtliche Aktivitäten

wie die Bilanzfälschungen von Enron lösten 2002 eine globale Vertrauenskrise aus, die die Börsenkurse weltweit stürzen ließ. Im Sommer 2005 häuften sich durch Korruption ausgelöste Krisen bei der ARD, VW, BMW und Infineon.

- Produktfehler

die erst zu spät erkannt werden, können verheerende Folgen sowohl für die Konsumenten als auch die Hersteller haben. Gut in Erinnerung ist sicher die Verbreitung vergifteter Nahrungsmittel im Nitrofenskandal oder der BSE-Krise. In den Sechzigern griff der Contergan-Skandal gar auf die gesamte Pharmaindustrie über und wirkt bis zum heutigen Tage nach; ein aktuelles Beispiel ist die Diskussion um Strahlenschäden durch die Nutzung von Mobiltelefonen.

- Produktmissbrauch

löst eine Krise aus, wenn Produkte zwar die Sicherheitsbestimmungen erfüllen, aber falsch oder zu häufig angewendet werden und dadurch Schäden verursachen. Aufgrund der vielen Möglichkeiten nichtsach-gemäßer Nutzung wird auch vom „Verwendungsrisiko eines Produktes“³²¹ gesprochen. In den Achtzigern führte Procter & Gamble in den USA den Tampon „Relay“ ein. Da die Konsumentinnen das an sich einwandfreie Produkt aber nicht, wie auf der Packung

³²⁰ Michael Müller, stellvertretender SPD-Fraktionschef im Bundestag sowie SPD-Generalsekretär Klaus Benneter, zitiert nach web.de in <http://portale.web.de>, 03.2005

³²¹ Wiedemann in www.fz-juelich.de, 03.2002

vorgeschrieben, täglich wechselten, kam es durch Hygieneprobleme zu Entzündungen, an denen drei Frauen starben. Daraufhin nahm die Firma den Tampon vom Markt, obwohl kein Zusammenhang zwischen den Todesfällen und dem Produkt nachgewiesen werden konnte. Ein anderes Verwendungsrisiko ist die exzessive Nutzung von Solarien in Sonnenstudios oder die un-sachgemäße Nutzung von Arzneien und Pflanzenschutzmitteln, aktuell eine Gefährdung des Datenschutzes durch die Einführung der RFID-Technik.

- Produktsabotage

oder die Androhung von Produktsabotage fügen Unternehmen immer wieder Schaden zu. Nestlé wurde in den Achtzigern und Neunzigern mehrmals Opfer von Erpressern, die Produkte des Unternehmens vergifteten, die Deutsche Bahn hatte mit Erpressern zu tun, die Anschlägen auf ihre Schienennetze durchführten. Allerdings solidarisiert sich in solchen Fällen die Bevölkerung häufig mit den betroffenen Unternehmen gegen den gesellschaftlichen Widerpart, so dass eine Vertrauenskrise relativ leicht verhindert werden kann.

- Gesetzeskrisen

wie die im Jahr 2000 geäußerte Überlegung der Europäischen Union, Fußballerverträge auf ein Jahr zu begrenzen, lösten heftigste Proteste der Vereine aus und führten zu der sinngemäßen Äußerung von Franz Beckenbauer, im Europaparlament seien die dümmsten Menschen des Kontinents anzutreffen. Weitere Beispiele sind der seinerzeit von der rotgrünen Bundesregierung durchgesetzte Atomausstieg, das Dosenpfand, das Gentechnikverbot und das Antidiskriminierungsgesetz, die nach Expertenmeinungen hunderttausende Arbeitsplätze vernichteten.

- Terrorismus

durch Anschläge oder beispielsweise die Entführung zweier Mitarbeiter der Firma Cryotec im Irak 2006. Diese lösen aber zumeist rein finanzielle Krisen durch erlittene Schäden und die Verstärkung der Sicherheitsmaßnahmen - die aufgrund der islamischen Bedrohung besonders umfassenden Anti-Terror-Maßnahmen der olympischen Spiele 2004 in Athen kosteten mehr als 1,2 Milli-

arden Euro³²² - aus, denn auch in solchen Fällen solidarisiert sich die mitfühlende Öffentlichkeit tendenziell mit den betroffenen Unternehmen. Häufiger als physische Gewalt kommt so genannter „Cyberterrorismus“ vor, Angriffe auf die EDV, wie sie chinesische Computerspezialisten während der Spionagekrise 2001 auf amerikanische Behörden und Unternehmen durchführten.

Aus der obigen Auflistung typischer Krisenursachen der letzten Jahre lässt sich eine Erkenntnis ableiten, die gerade für PR-Handelnde von kaum zu überschätzendem Wert ist: Krisen resultieren keinesfalls nur aus tatsächlichen Gefahrenpotentialen, Produktmängeln, Störfällen oder Vergehen. Ursachen einer Krise können auch irrational scheinende Interessenskonflikte und Wertdiskrepanzen zwischen einem Unternehmen und der Öffentlichkeit sein.

2.3.3. Verlaufsmodelle

Der Verlauf einer Öffentlichkeitskrise ist „offen, unvorhersehbar und äußerst dynamisch“³²³. Dennoch lassen sich die in der Recherche zu dieser Arbeit analysierten Krisen in regelgebende Verlaufsmuster einteilen. Solche angenommenen Gesetzmäßigkeiten und wichtige Einflussgrößen zu kennen, ermöglicht ein besseres Verständnis der Bedrohung.

Bezogen auf ihren Verlauf lassen sich Krisen unterteilen in schleichende Krisen und Überraschungskrisen:

- Schleichende Krisen

Die meisten Krisen treten als „sich allmählich entwickelnder, diagnostizierbarer und prognostizierbarer Entwicklungsprozess“³²⁴ auf, beispielsweise als Folge von stagnierenden Märkten oder „Produktflops“, auch durch geplante Gesetze wie das Weißbuch der EU-Chemikalienpolitik. Wie der Prozess zu diagnostizieren und vor allem zu prognostizieren ist, sagt Szyszka nicht; im Hauptteil der Arbeit soll versucht werden, Denkanstöße dazu zu erarbeiten. Solche schwelenden Krisen dauern lange und intensivieren sich allmählich.

³²² Focus 31/2004, S.114

³²³ Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002

³²⁴ Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002

- Überraschungskrisen

Diese plötzlich auftretenden Krisen, die Herbst auch „Über-Nacht-Krisen“³²⁵ nennt, treten „als Spontanereignis, das heißt unvorhergesehen“³²⁶ auf. „Ein Unternehmen wird über Nacht mit einem zugespitzten, überraschenden, katastrophentypischen Ereignis konfrontiert.“³²⁷ Entsprechende Krisenanlässe können Störfälle wie jene der Hoechst AG 1993, Brandkatastrophen wie am Flughafen Düsseldorf 1998 oder Skandalenthüllungen sein, wie sie häufiger in der Politik anzutreffen sind - im Jahr 2002 als Masse von Spendenaffären der SPD, der FDP und der Flugaffären rotgrüner Bundestagsabgeordneter. Diese plötzlichen Auslöser machen jedoch nur einen geringen Teil der krisenbedingenden Elemente aus.³²⁸

Im Folgenden wird das typische Verlaufsmuster einer Öffentlichkeitskrise nach Herbst und Szyszka vorgestellt. Die Darstellung der Vorphase und der akuten Phase beziehen sich nur auf schleichende Krisen, eine Überraschungskrise tritt sofort in die Ausbruchphase ein.

1. Vorphase einer Krise

In der Vorphase sind Krisen nur latent vorhanden, was den „Normalzustand in einem Unternehmen“³²⁹ darstellt. Beispielsweise werden Produkte oder Vorgehensweisen eines Betriebes noch nicht öffentlich diskutiert, es gibt aber bereits Kritiker, die auf Risiken und schädliche Auswirkungen hinweisen.

Durch Prüfung möglicher Krisenherde und die Entwicklung langfristiger Verhaltensweisen kann laut den Autoren der Excellence-Studie einer weiteren Zuspitzung der Kritik vorgebeugt und ihr öffentliches Bekanntwerden verhindert werden.³³⁰ Hier zeigt sich erneut die

³²⁵ Herbst 1999, S.8

³²⁶ Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002

³²⁷ Klenk 1989, S.30

³²⁸ Gespräch mit Klose am 9. September 2002

³²⁹ Herbst 1999, S.8

³³⁰ Mit dieser „Excellence-Studie“ führte eine Forschergruppe um den US-amerikanischen Kommunikationswissenschaftler James Grunig in den neunziger Jahren das weltweit größte Forschungsprogramm zur Öffentlichkeitsarbeit durch, um aus empirischen Erhebungen abzuleiten, wie Unternehmenskommunikation organisatorisch und programmatisch auszugestaltet sei, damit bestmögliche Effektivität erreicht werden kann. Die Fragestellung verdeutlicht bereits, dass die amerikanische Forschung Öffentlichkeitsarbeit nicht als gesamtgesellschaftliches System betrachtet, sondern als eine Handlungsweise, durch die soziale Akteure bestimmte Zwecke verfolgen. Insgesamt zeigen die Autoren der Excellence-Studie sogar auf, dass exzellente Krisen-PR

Bedeutung von PR, denn „Sprache und die in ihr mögliche explizite Kommunikation ist das allen Mitgliedern der Sozialgemeinschaft zur Verfügung stehende Mittel, Interessenkonflikte gleichberechtigt auszutragen und im Sinne eines gesamtgesellschaftlichen Interessenausgleiches mit dem Ziel der Akzeptanz aller Beteiligten zu lösen.“³³¹

Vor allem ist zu bedenken, dass die einzelnen Krisenphasen keinesfalls unabänderlich in die nächste Eskalationsstufe übergehen müssen. Es hängt davon ab, ob ein Unternehmen reagiert und - durch technische und/oder organisatorische Änderungen sowie kommunikative Aktivitäten, Thesen und Vorschläge dazu sollen aus der Analyse im Hauptteil abgeleitet werden - eine weitere Zuspitzung der Krise verhindert. Es ist vorläufig davon auszugehen, dass betroffene Unternehmen oder Industrien in dieser Phase mit oftmals geringem Einsatz Anregungen sowie Kritik produktiv verarbeiten können, sie noch viele Möglichkeiten zum Handeln, vor allem zum Sprachhandeln, haben, und weder akuter Handlungsdruck noch Entscheidungszwang bestehen.

2. Akute Phase einer Krise

Wenn die Stabilisierungskräfte eines Unternehmens bei der Eindämmung der Vorphase einer Krise versagen, kann sich die kritische Bewertung verstärken, Bedenken immer deutlicher artikuliert werden. Dadurch werden die Medien auf das sich anbahnende Problem aufmerksam und thematisieren Befürchtungen, die einige Teilöffentlichkeiten aufgreifen. So kann es bereits zu organisiertem Protest kommen.

Die zerstörerische Wirkung der Krise wird jetzt immer deutlicher erkennbar. Szyszka spricht davon, dass das System „zunehmend aus dem Gleichgewicht“ gerät.³³² Ist die Krisengefahr

seltener auf massenmediale Vorgehensweisen setzt, weil sie Interessenkonflikte bereits aufgreift, bevor einzelne Anspruchsgruppen daraus ein öffentlichkeitswirksames Thema machen - Grunig u.a. 1996, S.204ff. Doch die ungleich komplexere Fragestellung, das „wie“ dieser Vorgabe, beantworten Grunigs Werke nicht hinreichend. Ich werde versuchen, in der Analyse auch auf diese Fragestellungen einzugehen. Denn gerade für jene Krisen, die sich nach hier vorgestellten Schema schleichend aufbauen, gilt: Erreicht ein Interessenkonflikt das Stadium der öffentlichen Thematisierung und kommen die Massenmedien ins Spiel - in der in Kapitel 2.2.5. beschriebenen Polarisationsphase eines öffentlichen Themas -, sind die Akteure fortan stark auf ihre Reputation bedacht, was die Problemlösung zusätzlich kompliziert. Also kann der Grad der Öffentlichkeit von Verhandlungen zwischen einem Unternehmen und seinen Anspruchsgruppen ihren Erfolg entscheidend beeinflussen - vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S.209

³³¹ Bungarten 1994, S.39

³³² Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002

akut geworden, kann ein marginaler Zwischenfall im Betrieb, selbst nur ein Gerücht, zum Krisenausbruch führen.

Um die Krise nun noch günstig zu beeinflussen und eine Eskalation abzuwenden, müssen im Vergleich zur Vorphase erheblich aufwändigere Mittel eingesetzt werden. Welche dies sein können, werde ich im Hauptteil herauszufinden versuchen. Beispielsweise reagierte die Textilbranche, als sich im Jahr 2000 eine Diskussion über die Umwelt- und Gesundheitsverträglichkeit ihrer Produkte zu entwickeln begann, sehr früh in der akuten Phase mit der Entwicklung von „Öko-Labels“ für Bekleidung und wendete dadurch eine mögliche Krise ab.

3. Ausbruchsphase einer Krise (Erste Phase einer Überraschungskrise)

Ist das Unternehmen nicht in der Lage oder aufgrund von Fehleinschätzungen einfach nicht willens, die akute Krisenphase zu meistern, können die Kritiker in Medien und Öffentlichkeit immer breitere Zustimmung finden, so dass das Unternehmen in die Defensive gerät. Wie extrem ein solcher Druck ausfallen kann, werden die Krisenbeschreibungen im Hauptteil darlegen. Die Bevölkerung kann ihre Verärgerung durch Proteste und Boykotte ausdrücken. Spätestens jetzt spürt das Unternehmen die vollen Auswirkungen der Krise „und kann die Augen nicht mehr vor ihr verschließen“. Das Problem lässt sich nun nicht mehr „in kleinem Rahmen“ lösen, Entscheidungen zur Veränderung stehen an. „Die Krise ist in diesem Stadium kaum noch zu steuern, da die Anforderungen an die Bewältigung der Krise die eigenen Möglichkeiten übersteigen.“³³³ Die Kontrolle über die Situation geht zunehmend verloren.

4. Nachphase, meist Bewältigungsphase einer Krise

Wenn das Unternehmen nicht im extremsten - und seltensten - Fall vernichtet wird, kommt es in der Nachfolge einer ausgebrochenen Krise zu einer Bewältigungsphase. In ausnahmslos jedem in dieser Arbeit untersuchten Krisenfall konnte das betroffene Unternehmen durch Maßnahmen, die im Hauptteil benannt werden sollen und anhand derer versucht wird, konkrete Vorgaben effizienter Krisen-PR abzuleiten, verhindern, dass eine Krise zur Katastrophe wurde. Es kann sein, dass Technologien oder Produkte aufgrund einer umfassenden Akzeptanzkrise aufgegeben werden müssen. Wenn die Maßnahmen des Unternehmens erfolg-

³³³ Herbst 1999, S.9

reich greifen, wird die Destabilisierung abgeschlossen und das System steuert auf einen neuen Stabilitätszustand zu.

Zum besseren Verständnis werden die vier Krisenphasen nun auf ein klassisches Beispiel mangelhafter Frühaufklärung aus der Praxis übertragen: die Auseinandersetzung um den Intel Pentium-Prozessor im Jahre 1994.

1. Vorphase der Pentium-Krise

Im Spätsommer 1994 entdeckt der Mathematikprofessor Thomas Nicely, dass sein Pentium-Prozessor bei bestimmten Rechnungen ab der fünften Stelle hinter dem Komma Rundungsfehler macht. Er wendet sich an den Hersteller Intel, doch das Unternehmen weist den Fehler als „Insiderproblem“ zurück und bewirbt den Prozessor weiterhin als den Besten am Markt. Daraufhin publiziert Nicely sein Problem im Internet, um weitere Betroffene zu finden, und erhält mehr als zehntausend Zuschriften.

2. Akute Phase der Pentium-Krise

Immer mehr „Newsgroups“ im Netz diskutieren das Problem, Witze wie zum Beispiel: „Wie kann die Regierung gleichzeitig das Staatsdefizit abbauen und die Steuern senken? - Ihre Finanzplanung läuft auf einem Pentiumprozessor“ dringen an die Öffentlichkeit. Da die Zahl derjenigen, die sich mit dem Thema beschäftigen, beständig ansteigt, ist es als eine Frage der Zeit anzusehen, bis die Presse es aufgreifen und publizieren wird. Intel aber scheint weiterhin darauf zu hoffen, dass sich das Problem von alleine löst, und reagiert nicht.

3. Ausbruchsphase der Pentium-Krise

Am 25. November 1994 berichtet CNN, als einer der größten Fernsehsender der Welt ein globales Leitmedium, in den „Headline News“ über den fehlerhaften Prozessor. Weltweit übernehmen Medien die Meldung, die Öffentlichkeitskrise ist ausgebrochen. Doch Intel versucht sogar jetzt noch abzuwehren und verschärft die Situation dadurch weiter: Vorstandsvorsitzender Andy Grove entschuldigt sich zwar, fordert aber vor einem Umtausch eines fehlerhaften Prozessors den Beweis, dass der Kunde komplexe mathematische Rechnungen durchführt, da sonst kein ernsthafter Defekt vorläge.

Computerzeitschriften führen mehrere Tests durch und stellen fest, dass der Fehler alle 24 Tage auftreten kann und nicht, wie Intel behauptet, einmal in 27.000 Jahren. Am 12. De-

zember stoppt IBM, das bis dahin den Pentium-Prozessor serienweise in seine Computer einbaute, die Auslieferung dieser Produkte. Die New York Times verleiht Intel einen „Konsumententäuschungspreis“, die öffentliche Kritik verschärft sich immer weiter.

4. Bewältigungsphase der Pentium-Krise

Wie in jedem in dieser Arbeit untersuchten Fall muss auch Intel sich schließlich dem öffentlichen Druck beugen und seine Vorgehensweise ändern. Am 21. Dezember entschuldigt sich der Vorstand öffentlich und bietet den kostenlosen Umtausch aller Prozessoren gegen eine neue, fehlerfreie Version ohne anderweitige Forderungen Beweise an.

Anschließend arbeitet Intel die Krise umfassend auf. Die größte Erkenntnis für den Chiphersteller ist wahrscheinlich die neue Dimension der Verbreitung von Nachrichten und die hohe Transparenz, die durch das Internet entstanden war. Da-durch, dass das elektronische Netz die ungefilterte Verteilung von Informationen in Echtzeit ermöglicht, muss die Konsumentenmacht neu definiert werden. Intel verstärkt seine Abteilung für Beschwerdemanagement und führt nun regelmäßig „Online-Image-Analysen“ bei Newsgroups und in kommerziellen Serviceforen durch. Wird Kritik geübt, kontaktiert ein Intel-Mitarbeiter kurzfristig die Kritiker, um deren Problem im Detail zu besprechen und nach Möglichkeit sogleich zu beseitigen.³³⁴

³³⁴ Zum Thema Krisen-PR im Internet ist es hilfreich, auch das derzeit aktuelle Thema „Weblogs“ anzuführen. So werden Tagebücher oder Journale von Privatpersonen oder Institutionen im Internet bezeichnet, die es Lesern auf einfache Weise erlauben, Einträge zu kommentieren sowie mit anderen Weblogs zu vernetzen. Einige interessante Fälle verdeutlichen, dass Organisationen diese Art der Kommunikation ernstnehmen sollten: Der Kosmetik-Hersteller L'Oréal startete ein Blog, in dem eine fiktive Texterin namens Claire über ihre positiven Erfahrungen mit einem Produkt des Konzerns berichtete. „Bloggerinnen bombardierten“ die Seite mit Kritik. Sie waren erst beruhigt, als L'Oréal einige von ihnen zum Test einlud - und diese vom Produkt zumindest nicht völlig enttäuscht waren.“ Als in der Bloggerszene ein Video kursierte, in dem ein Fahrradschloß des amerikanischen Herstellers Kryptonite mit einem normalen Plastik-Kugelschreiber in Sekunden geknackt wurde „und die PR-Abteilung nur zögerlich reagierte, schwappte eine Welle des Protestes über das Unternehmen hinweg.“ Kryptonite sah sich gezwungen, 300.000 Schösser auszutauschen und bot sogar 3.000 US-\$ für jedes gestohlene Fahrrad. Den finanziellen Gesamtschaden beziffert die Wirtschaftswoche mit mehr als zehn Millionen \$. Ein Blogger kommentierte: „Ein guter Teilzeitblogger für 500 \$ monatlich hätte Kryptonite Millionen gespart.“ - vgl. Wirtschaftswoche 35/2005, S.62f. Täglich entstehen derzeit mehr als 80.000 Blogs. Das Magazin PR-Report hat im März 2005 7,8 Millionen Blogs hauptsächlich aus den USA verzeichnet, Ende Juli bereits 14,2 Millionen. Als Grund für das Wachstum werden Benutzer freundliche Softwarelösungen genannt. Allerdings sind nur 55% der Weblogs drei Monate nach ihrer Geburt noch aktiv. - PR-Report 9/2005, S.15

2.3.4. Verlaufsmodele mit publizistischem Fokus

Klenk visualisiert die Entwicklung der medialen Intensität einer Krise im Zeit-ablauf mittels der in Abbildung 3 skizzierten Darstellung. Er vergleicht den Verlauf akuter publizistischer Krisen mit einer ballistischen Kurve - die Intensität der Berichterstattung steige zu Beginn rasch und steil an, um nach überschrittenem Höhepunkt nur langsam wieder abzugleiten.

{EINFÜGENGRAFIK "A:\\ma_klenkkurve.gif" * FORMATVERBINDEN }

Abbildung 3: Publizistische Intensität einer Krise nach Klenk³³⁵

Im Modell sind drei Phasen erkennbar. Im Fokus des publizistischen Verlaufes einer Krise fällt im Gegensatz zu dem in Kapitel 2.3.3. genannten allgemeinen Verlauf einer Öffentlichkeitskrise die erste Phase weg, da ein Großteil der Medien in der Vorphase das Problem noch nicht kennt und folglich auch nicht darüber berichten kann. Ansonsten entsprechen die drei Phasen in Großteilen den letzten drei Krisenphasen aus Kapitel 2.3.3.

1. Latenzphase einer Krise

In der Latenzphase erlangt das krisenauslösende Thema Publizität. Die Informationen sind laut Klenk „im allgemeinen noch widersprüchlich oder ungenau, die affektive Dimension der Krise überwiegt.“³³⁶ Nach Löffler und Klein stellt „widersprüchliche und auf unscharfen Sachinformationen beruhende Berichterstattung (...) im Anfangsstadium einer Krise eher die Regel denn die Ausnahme dar“³³⁷, Zedtwitz-Arnim spricht hier auch von der „Gerüchtephase“³³⁸, was auch gerade die Berichterstattung zum Fall Schneider belegen wird. Im

³³⁵ Klenk 1989, S.30. Weiter macht Klenk sehr genaue Angaben zu den Zeiten der jeweiligen Krisenphase. Er behauptet, die Latenzphase können „drei bis sieben Tage“ andauern, die Ausbruchphase „cirka zwei Wochen“. Diese Hinweise werden im Haupttext nicht übernommen, da ich derart präzise Angaben aufgrund der wie angeführt charakteristisch chaotischen Natur einer Krise wie auch dem trotz aller auch in dieser Arbeit zu gewinnenden Vorgaben unberechenbaren Verhalten sowohl der Medien als auch der Öffentlichkeit für unseriös und in der Realität unhaltbar erklären muss.

³³⁶ Klenk zitiert nach Löffler/Klein in <http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de>, 10.2002

³³⁷ Löffler/Klein in <http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de>, 10.2002

³³⁸ zitiert nach Klenk 1989, S.32

Hauptteil wird versucht, erste Denkanstöße zu Forschungen dazu zu geben, mit welchen Kommunikationsstrategien Organisationen gegen Gerüchte etc. vorgehen können.

An der Schnittstelle zwischen latenter und Ausbruchsphase steigt die publizistische Intensität steil an. Klenks Abbildung der publizistischen Intensität einer Krise (Abbildung 3) ist hierzu etwas ungenau, sie lässt die Vorphase vermissen, während der allmählich immer mehr Medien auf das Problem aufmerksam werden, oder aber sie bezieht sich ausschließlich auf Überraschungskrisen.

2. Ausbruchsphase einer Krise

Diese zweite Phase im Bereich der Medienaktivitäten ist von einer auf gleich bleibend hohem Niveau verharrenden Berichterstattung geprägt.

Die Dauer des Ereignisses und die Berichterstattung über öffentliche Reaktionen sorgen dabei laut Szyszka „für eine Emotionalisierung der Berichterstattung.“ Er nennt als Beispiel aus dem Fall Brent Spar: „Die Sachinformationen der Deutschen Shell (...) besaßen kaum Nachrichtenwert³³⁹. Um der nachlassenden Aktualität des Themas entgegenzuwirken, offerierte Greenpeace immer neue Aktionen.“³⁴⁰ Auch Thesen, wie diesem typischen Problem kommunikativ begegnet werden kann, will der linguistische Teil erarbeiten.

3. Bewältigungsphase einer Krise

In der Bewältigungsphase verdichten sich die Sachinformationen zunehmend und ergänzen sich zu einem vergleichsweise konsistenten Gesamtbild der Geschehnisse. Laut Klenk und Szyszka kehrt die Presse nun zu einer rationalen Berichterstattung zur Aufarbeitung der Ereignisse mit einem zunächst noch vergleichsweise hohen Intensitätsniveau zurück. Nach dieser medialen Aufarbeitung lasse diese publizistische Intensität rasch nach.³⁴¹ Kubach dagegen hat am Beispiel der Medienreaktionen zu dem Störfall der Hoechst AG erkannt, dass die reißerischen Meldungen über mögliche Langzeitfolgen auch dann „keinerlei Relativierung oder Dementierung erfuhren, (...) als eine entsprechende Entwarnung durch Expertengutachten erfolgte. Vielmehr verebten die Berichte einfach, das breite Publikum wurde im Unklaren über den Fortgang zurückgelassen.“³⁴²

³³⁹ vgl. hierzu Kapitel 2.2.2. und 2.3.4.

³⁴⁰ Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002

³⁴¹ vgl. Szyszka in <http://members.aol.com>, 07.2002 sowie Klenk zitiert nach Löffler/Klein in

<http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de>, 10.2002

³⁴² Kubach 2000, S.13

Ob auf die eine oder auf die andere Art, Fakt ist, dass viele Krisen früher oder später durch andere, aktuelle Vorkommnisse allmählich aus dem Blickpunkt der Medien verdrängt wird - was allerdings nicht bedeutet, dass in der Wahrnehmung der Bevölkerung dasselbe geschieht. Auch existiert die Ausnahme durch „Schlagzeilen, die die Betroffenen fast bis in die Ewigkeit verfolgen.“ Beispielsweise haftet Josef Ackermann seine „Victory“-Geste nach dem Freispruch im Mannesmann-Prozess im Juli 2004 „wie ein Fluch an.“³⁴³

3.1.5. Krisen nutzen

Ist es für ein Unternehmen zu einer Krise, verstanden als Bedrohung des gesamten Betriebes oder wichtiger Teile, gekommen, sollte diese nicht allein als Schicksalsschlag oder tragischer Schlusspunkt einer Fehlentwicklung gesehen werden. Krisen sind ein normaler Bestandteil des Lebens und auch des Geschäftes. So spricht auch der ehemalige Branchenprimus Aldi angesichts derzeit sinkender Umsätze und einer Häufung schlechter Bewertungen durch die Stiftung Warentest nicht von „einer Krise, sondern lieber von Zyklen“³⁴⁴. Nur in der kommunikativen, bisweilen durchaus konfliktbeladenen Auseinandersetzung mit Medien und Öffentlichkeit ist gewährleistet, dass diese einer Institution eine positive soziale Identität zugestehen, ihr eine Existenzberechtigung zusprechen und sie fördern. Nach Scherler verläuft eine Interaktion gar sozialreduktiv, wenn Strategien der Konfliktvermeidung angewendet werden.³⁴⁵ Ein gegenseitiger Informationsaustausch, Dialog, „bildet die Grundvoraussetzungen, um eine Harmonisierung der verschiedenen Vorstellungen in Angriff zu nehmen und um eine gegenseitige Akzeptanz zu erreichen.“³⁴⁶ Wie die Recherche zu dieser Arbeit vermuten lässt, können Krisen sich allein durch falschen Umgang zu Katastrophen ausweiten, deren Kennzeichen die Vernichtung einer Institution ist.

Krisen sind also „nur dann existenzbedrohend, wenn Krisensignale nicht oder nicht systematisch aufgenommen, Ursachen der Krise nicht konsequent analysiert und gegensteuernde Maßnahmen nicht rechtzeitig ergriffen werden.“³⁴⁷ Schönborn schreibt: „Krisen decken

³⁴³ PR-Report 07/2005, S.26

³⁴⁴ Focus 43/2005, S.214

³⁴⁵ vgl. Scherler 1996, S.70

³⁴⁶ Thommen 1996, S.50

³⁴⁷ Stoor in <http://public.deutsche-bank.de>, 02.2005

Schwächen auf. Somit bietet jede Krise auch eine Chance.“ Nach ihm sollten sich Unternehmen gar „auf Krisen freuen“, denn aus ihnen erwachsen „radikale Veränderungen und neue unternehmerische Handlungsoptionen.“³⁴⁸ Auch Johanssen meint, dass ein Unternehmen von einer Krise letztendlich sogar profitieren könne, denn sie gebe klare Hinweise auf Defizite und Schwachpunkte und könne zudem notwendige Veränderungen beschleunigen.³⁴⁹

Wie viele in dieser Arbeit vorgestellte Thesen und Fallstudien belegen, waren Krisen häufig der Anlass, um veraltete Strukturen zu ändern und Organisationen neu und zukunftsbezogen auszurichten. Krisen sollten deshalb als Möglichkeit zu einem Neubeginn und als Anstoß zu einer Verhaltensänderung genutzt werden. Für die Firmenleitung liegt in einem Krisenfall nahezu immer eine Möglichkeit zur Besinnung, zur Neuorientierung, zum positiven Wandel mit dem Ziel der Revitalisierung. Aus dem Vorhandensein der Bedrohung und ihrer Bewältigung lassen sich die Kraft und Dynamik zu durchgreifenden Veränderungen in Struktur und Organisation mobilisieren, die ohne die krisenhafte Zuspitzung, ohne die vorangegangene tiefe Gefährdung des Unternehmens so radikal vielleicht nicht möglich gewesen wären. Der Impuls zur Neuorientierung, der von einer Unternehmenskrise ausgeht, sollte also unbedingt genutzt werden, die Bewältigung von vorneherein den Versuch beinhalten, die Schwächen, die sich in der Krise zeigen, zu beseitigen, um dadurch die Qualität der unternehmerischen Prozesse zu verbessern. Als Philosophie im Umgang mit solchen Situationen empfiehlt sich deshalb, eine Krise als Chance zur Verbesserung zu begreifen.

Zusammenfassung

Mit den Untersuchungen zu Mustern in Krisenprozessen ist die Vermittlung von Grundlagenwissen abgeschlossen. Die Prämisse, auf der diese Arbeit aufbaut, scheint sich darin zu bestätigen: Von Öffentlichkeitskrisen betroffene Unternehmen sind nach den Erkenntnissen von Schönborn, Stoor und Johanssen, welche auch die bisher betrachteten Fallstudien bestätigen, durchaus handlungsfähig. Allein durch falschen Umgang können sich Krisen zu Katastrophen ausweiten, deren Kennzeichen die Vernichtung der betroffenen Organisation ist.

Bezüglich möglicher Erfolgsfaktoren dieser Bewältigung ist hervorzuheben, dass sich im Verlauf der Recherche die Vermutung bewahrheitete, dass jeder Komplex krisenauslösender Elemente einzigartig ist und zudem auf gänzlich unterschiedliche Bedingungen in verschiedenen Unternehmen

³⁴⁸ zitiert nach News Aktuell in www.newsaktuell.de, 04.2002

³⁴⁹ vgl. Schwindberg in www.marketingclub-sh.de, 07.2002

und erst recht in Medien und Öffentlichkeit trifft. Dennoch zeigen die Analysen zu situationsunabhängigen beziehungsweise übersituativen Einflusspotentialen, dass aus ihnen Gemeinsamkeiten von Krisen und auch bezüglich der Medienreaktionen darauf abgeleitet werden können. Zunächst bestätigen sich auch durch Formulierungen von Knill die Vermutungen, die in Kapitel 2.2.2. erarbeitet wurden: Gerät eine Firma in die Krise, rückt sie durch das Ansprechen mehrerer Nachrichtenfaktoren in das Blickfeld des öffentlichen Interesses. So wird ein Fokus der Analyse auch darin liegen, ob und gegebenenfalls wie die betroffenen Unternehmen in ihren Pressemitteilungen diese Nachrichtenfaktoren beziehungsweise abarbeiten. Die Kritische Diskursanalyse nach Jäger vertritt ebenfalls die Auffassung, dass nicht ein Ereignis, sondern der in den Medien geführte Diskurs über das Ereignis seine Bedeutung bestimmt. Doch übersieht sein Ansatz ebenso wie jener von Margolis und Mauser weitere Variablen der Bildung des Krisendiskurses, die hier am Beispiel eines Gasaustrittes in einem Werk der Hoechst AG im Herbst 1993 und unter Einbeziehung der Forschungsergebnisse von Klenk sowie Mathes, Gärtner und Czaplicki ergänzt wurden. Generell ist es die aus der Abhängigkeit von hohen Verbreitungszahlen resultierende Marktorientierung, die Krisen für die Medien - es sei noch einmal betont: die Medienunternehmen - interessant macht, da spektakuläre Berichterstattung meist eine sich quantitativ und damit monetär manifestierende Steigerung von Aufmerksamkeit garantiert. Doch nicht nur die Medien profitieren von Krisen - auch gewisse Anspruchsgruppen sehen nach Neckel in öffentlichen Anliegen eine Chance, sich selber zu profilieren, indem sie die Auswirkungen der Krise überbetonen. Knill schlussfolgert: „Krisen sind Ereignisse, die teilweise nicht mehr vom Unternehmen, sondern vor allem von Außen gesteuert werden.“ Wenn sie durch Medienpublizität und das daraus resultierende öffentliche Interesse besondere Bekanntheit erlangen, weiten sich Krisensituationen zu Öffentlichkeitskrisen aus, die sich als Angelegenheiten von gesellschaftlicher Bedeutung in Interaktion mit Medien und Bevölkerung, vor allem den erwähnten gesellschaftlichen Anspruchsträgern, entwickeln. Gerade Öffentlichkeitskrisen können einen längerfristigen Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust in der Bevölkerung bewirken. Solche psychologischen Auswirkungen können für den Fortbestand eines Unternehmens ein höheres Bedrohungspotential darstellen als unmittelbare monetäre Verluste, denn verlorenes Vertrauen in der Bevölkerung wirkt sich negativ auf das Kaufverhalten aus.

Damit lassen sich zwei Kernerkenntnisse für die Zwecke der Arbeit vermuten: Die neuralgische Stelle von Konzernen im heutigen Überflussmarkt ist ihr intaktes Image, was auch Eck betont. Als ein Kernpunkt erfolgreicher Krisenbewältigung kann damit die Sicherung beziehungsweise Wiederherstellung des öffentlichen Vertrauens angesehen werden. Zudem bestehen nach Grunigs Excellence-Studie bei frühzeitiger Initiative, am effektivsten vor dem in Kapitel 2.2.5. dargestellten Überwinden der Medienbarriere durch ein Thema, noch ausreichende Handlungsspielräume, die mit zunehmender Krisendauer stetig geringer werden. Die Analyse im Hauptteil wird aufzeigen, ob diese Vermutungen bestärkt werden können.

3. EMPIRISCHE ANALYSE

ANHAND VON FALLBEISPIELEN

3.1. ZWEI EXEMPLARISCHE FALLDARSTELLUNGEN

Eine der anhand der Erkenntnisse des Kapitels „Unternehmenskrisen“ erhobenen Forderungen war, Krisen zu „nutzen“. Um die Analysemethodik eingrenzen und weiter fokussieren zu können, soll nun eine erste Erkenntnisgewinnung hierzu aus zwei kontrastiven Krisenfällen erfolgen. Dies ist mit Hinblick auf die Analyse auch deshalb von Bedeutung, weil viele Textanalytiker es ablehnen, methodische Vorgehensweisen festzulegen: Nach Deppermann gilt eben dieses Vorgehen als „Kunstlehre, da interpretative Forschung nicht in einen festen Kanon applizierbarer Regeln zu pressen, sondern nur durch Praxis zu erlernen sei.“ Jäger bestätigt, dass jeder Text mit seinem spezifischen Thema, Funktion und Stil nach einer spezifischen Methode verlangt, weshalb grundsätzlich „keine Analysehilfe vollständig und alles erfassend sein kann.“

Zwar sind Vergleiche in der Linguistik wie auch im praktischen Leben außerhalb der Naturwissenschaft meist problematisch. Ich will jedoch versuchen, gerade anhand dieser zwei gegensätzlichen Fallstudien, die eben dadurch ein breiteres Analysefeld abdecken, erste Gesetzmäßigkeiten zu erarbeiten.

Die erste Fallstudie beschreibt ein durch sieben Todesfälle besonders drastisches Beispiel für eine Überraschungskrise: Die Vergiftung des Schmerzmittels „Tylenol“ im Jahr 1982. Der in 50 Ländern weltweit tätige Pharma- und Konsumgüterkonzern Johnson & Johnson wurde ohne eigene Schuld und ohne Vorwarnung mit einer Krise enormen Ausmaßes konfrontiert: Den weltweit ersten bekannten Todesfällen in Zusammenhang mit Produktsabotage. Krisensituationen, an deren Zustandekommen den betroffenen Unternehmen objektiv keine Schuld gegeben werden kann, treten oft ein - dennoch kann die Öffentlichkeit sehr schnell zu Beschuldigungen übergehen, wenn eine Firma mit falschen Kommunikationsmaßnahmen reagiert. Denn in der Öffentlichkeit sind Fakten nach Johannsen und Kretschmer nur ein Teil der Wahrnehmung, was in den vorausgegangenen Kapiteln Forschungen von unter anderem Freud und LeBon bestätigen. Doch Tylenol kehrte innerhalb kürzester Zeit wieder erfolgreich auf den Markt zurück, und der Vorstandsvorsitzende des Johnson & Johnson-Konzernes resümierte, die Krise habe nicht Schwäche gebracht, sondern Stärke. Die umfassende organisatorische wie kommunikative Krisenbewältigung gilt nach Kaplan als „one of the best in the history of public relations.“³⁵⁰ Sie kann demnach als bedeutend für die Vorfokussierung der weiteren Analyseschritte angenommen werden.

³⁵⁰ Kaplan in www.psu.edu, 11.2002

Die zweite Fallstudie begann im Sommer 1999 damit, dass 42 belgische Schulkinder in ein Krankenhaus eingeliefert werden mussten, nachdem sie Coca-Cola getrunken hatten. Die Coca-Cola Company löste durch schwere Fehler im Bereich PR die gravierendste Krise der 113jährigen Unternehmensgeschichte aus. Seul und Mansfeld formulieren feuilletonistisch angehaucht: „Kranke belgische Cola-Trinker verliehen dem Werbeslogan `can't beat the feeling´ weltweit eine völlig neue Bedeutung.“ Nach Albrecht erweisen sich Fehleranalysen als äußerst hilfreich, weil sie Chancen zur Prophylaxe im Krisenmanagement bieten. So will ich im folgenden Kapitel Erkenntnisse aus dieser einen gut und dieser einen schlecht gemanagten Krise ableiten.

3.1.1. Fallstudie I: Die „Tylenol-Morde“ 1982

Chronologie der Ereignisse

Herbst 1982

Tylenol ist mit 37 % Anteil am 1,2 Milliarden-US-\$-Markt frei verkäuflicher Schmerzmittel in den Vereinigten Staaten das erfolgreichste Produkt des Konzerns Johnson & Johnson.

30. September 1982

Vier Menschen sterben in Vororten Chicagos unter mysteriösen Umständen.

1. Oktober 1982

Drei weitere mysteriöse Todesfälle in Vororten Chicagos. Die Polizei entdeckt, dass mit Zyanid vergiftete Tylenol-Kapseln die sieben Menschen umgebracht haben.

Johnson & Johnson warnt die Öffentlichkeit über die Medien vor der Einnahme von Tylenol, ruft sämtliche Flaschen aus den betroffenen Läden zurück und stellt die Werbung für und die Produktion von Tylenol ein.

2. Oktober 1982

Die Polizei und Johnson & Johnson finden heraus, dass das Tylenol in den Regalen des Handels von einem Unbekannten vergiftet wurde, das Unternehmen trifft also keine Schuld. Johnson & Johnson setzt ein Kopfgeld von 100.000 US-\$ auf den Mörder aus.

5. Oktober 1982

90 % der US-Amerikaner sind über die Tylenol-Todesfälle informiert, das Produkt hat 87 % seines Marktanteiles verloren.

Johnson & Johnson ruft landesweit sämtliche Tylenol-Kapseln zurück.

7. Oktober 1982

Johnson & Johnson bietet seinen Kunden an, bereits gekaufte Tylenol-Kapseln in Tylenol-Tabletten umzutauschen.

11. November 1982

Johnson & Johnson gibt bekannt, dass die Tylenol-Kapseln im Dezember in einer neuen, dreifach versiegelten Packung in den Handel zurückkehren werden. Beginn einer groß angelegten Werbekampagne.

Januar 1983

Tylenol hat seinen Marktanteil von vor der Krise zurück gewonnen.

April 1983

Tylenols Marktanteil ist um weitere 24 % gestiegen.

3.1.1.1. Morde und Massenpanik

Frühmorgens am 30. September 1982 erwacht die zwölfjährige Mary Kellerman in einem Vorort Chicagos mit Halsschmerzen. Ihre Eltern geben ihr eine Kapsel des Schmerzmittels „Tylenol Extrastark“ und schicken sie zurück ins Bett. Kurz darauf ist das Kind tot.

Wenige Stunden später stirbt in einem anderem Chicagoer Vorort der 27jährige Adam Janus aus unbekannter Ursache. Als seine Familie abends in seinem Haus zusammenkommt, sterben plötzlich auch sein Bruder und dessen Frau. Dadurch entdeckt die Polizei am folgenden Tag, dass das frei verkäufliche Schmerzmittel Tylenol die Todesfälle herbeigeführt hat. Adam Janus' Bruder und seine Frau hatten bei der Trauerzusammenkunft im Haus des Verstorbenen aufgrund von Kopfschmerzen Tylenol-Kapseln aus seiner Flasche eingenommen. Insgesamt sieben Menschen sterben am 30. September und 1. Oktober 1982 durch die Einnahme einer mit jeweils 65 Milligramm des Atemgiftes Zyanid gefüllten Kapsel „Tylenol Extrastark“. Zyanid lähmt die innere Atmung und führt bereits ab einer Menge von fünf Mikrogramm den sicheren Tod eines Menschen herbei, in den Kapseln befindet sich also das über zehntausendfache einer tödlichen Dosis.³⁵¹

Die Nachricht über das zyanidverseuchte Medikament verbreitet sich schnell. Am folgenden Tag füllt das vergiftete Tylenol die Titelschlagzeilen der großen Zeitungen. Ein Reporter nennt die Tragödie „one of the most heavily covered news events since Vietnam.“³⁵² Einer Studie zufolge wissen 90 % der US-Amerikaner in der ersten Woche der Krise über die Todesfälle Bescheid³⁵³, eine landesweite Panik setzt ein: „People all over the country wondered if the Tylenol in their medicine cabinet had the power to take their life. (...) It struck home with the force of an ancient fear. The routine purchases of everyday life at once seemed ominous and threatening.“³⁵⁴ Um einen Maßstab zu liefern: In den USA kamen 1998 auf jeden Einwohner elf verordnete Medikamente, frei verkäufliche Ware wie Tylenol nicht einbezogen.³⁵⁵ Ein Krankenhaus in Chicago erhält täglich bis zu 700 Anrufe wegen angeblicher Vergiftungssymptome nach der Einnahme von Tylenol. Im ganzen Land werden Menschen mit Verdacht auf Zyanidvergiftungen in die Notaufnahmen eingeliefert. Das „Newsweek Magazine“ zitiert einen Arzt: „I prefer to call this American roulette: Russian roulette with drugs.“³⁵⁶

³⁵¹ vgl. Beck u.a. 1982, S.1

³⁵² zitiert nach Bonner in www.allanbonner.com, 04.2002

³⁵³ vgl. Bonner in www.allanbonner.com, 04.2002

³⁵⁴ Beck u.a. 1982, S.1

³⁵⁵ Associated Press vom 31. August 1998, S.19

³⁵⁶ Beck u.a. 1982, S.1

Eine Woche nach den Todesfällen hat Tylenol 87 % seines Marktanteiles verloren. Der Börsenwert des Pharmakonzernes Johnson & Johnson, dessen Tochtergesellschaft McNeil Consumer Products Tylenol produziert, ist um mehr als eine Milliarde US-\$ gefallen. Experten gehen davon aus, dass über die Marke Tylenol das Todesurteil gefällt worden ist.³⁵⁷ „Ich glaube nicht, dass sie je wieder ein Produkt unter diesem Namen verkaufen können“, sagt Marketingguru Jerry Della Femina der New York Times in den ersten Tagen der Krise.³⁵⁸

3.1.1.2. Erste Phase der Krisen-PR: Eindämmung

Mit der Behauptung, Tylenol könne nie wieder verkauft werden, liegt der Fachmann Della Femina allerdings falsch. Nicht nur, dass Tylenol am heutigen Tage wieder eins der meistverkauften OTC-Medikamente in den Vereinigten Staaten ist, das Produkt kehrt auch innerhalb kürzester Zeit wieder erfolgreich auf den Markt zurück.

Vorstandsmitglied Arthur M. Quilty erfährt als erster bei Johnson & Johnson am Morgen des 1. Oktober 1982 von der Tragödie und kann es zunächst nicht glauben: „Are you sure this isn't a hoax?“³⁵⁹ James E. Burke, zur Zeit der Vergiftungen Vorstandsvorsitzender, sagt, die Todesfälle hätten „everyone at Johnson & Johnson into shock“ versetzt.³⁶⁰ Er beruft sofort ein Team, das sich ausschließlich auf die Bewältigung der Krise konzentrieren soll. David Collins, Vorstandsvorsitzender von McNeil Consumer Products, der Johnson & Johnson-Tochtergesellschaft, die Tylenol produziert, wird zum „Krisenkapitän“ ernannt. Collins vergleicht die Bedrohung mit der Pest: „We had no idea where it would end. And the only information we had was that we didn't know what was going on.“³⁶¹ Zu diesem Zeitpunkt muss der „Krisenkapitän“ davon ausgehen, dass das Zyanid, das sieben Menschen getötet hat, durch eigenes Verschulden in das Tylenol gelangt ist. Collins stellt drei Prioritäten auf:

³⁵⁷ Gespräch mit Leebaw am 10. Juli 2002

³⁵⁸ vgl. Knight 1982, S.2

³⁵⁹ zitiert nach Thomas in <http://nova.bsuvc.bsu.edu>, 05.2002

³⁶⁰ zitiert nach Knight 1982, S.5

³⁶¹ zitiert nach Moore 1982, S.2

1. Die Todesfälle sofort beenden!
2. Die Ursache der Todesfälle herausfinden!
3. Die Betroffenen unterstützen!

Gemäß der Vorgabe mit oberster Priorität, dem sofortigen Beenden der Todesfälle, ergreift Johnson & Johnson von Anfang an die Initiative. Schon am Nachmittag des 1. Oktober werden sämtliche 93.400 Tylenol-Flaschen aus den betroffenen Läden entfernt, die Werbung für und die Produktion von Tylenol vollständig eingestellt. Eine 35jährige Stewardess kauft ihre Flasche Tylenol nur Minuten vor dem Räumen der Regale, wie ein bei der Toten gefundener Kassenzettel belegt.

Laut Jeffrey Leebaw, „Director of Communications“ des Konzerns, hat man sich ohne Zögern dazu entschlossen, die Öffentlichkeit vor der Einnahme von Tylenol zu warnen.³⁶² Damit stellt Johnson & Johnson die Sicherheit seiner Kunden über jegliche finanzielle Bedenken und trägt dies auch deutlich nach außen. Die schnellste Art, die Öffentlichkeit zu informieren, muss über die Medien erfolgen. Deren Kommunikationskanäle stehen offen, denn das Interesse der Öffentlichkeit an den Vergiftungsfällen ist hoch und in der Folge der Todesfälle wird sehr intensiv über Tylenol berichtet. Johnson & Johnson macht Gebrauch von diesen offenen Kommunikationskanälen, „maintained open communications with all concerned“³⁶³, hält am 1. Oktober Videokonferenzen mit allen großen Agenturen, Zeitungen, Fernseh- und Radiosendern des Landes ab und kooperiert so von Anfang an mit sämtlichen Arten von Medien, nutzt diese Medien und warnt über sie die Öffentlichkeit vor ihrem umsatzstärksten Produkt. Die Presse wird „zu einem engen Partner, um die Öffentlichkeit auf dem laufenden zu halten.“³⁶⁴ Die Vorstände sind jederzeit bereit, Interviews zu geben oder in Fernsehsendungen zu erscheinen. Fortan erledigen die Massenmedien Teile der Firmenarbeit. Medienbeobachtungsagenturen finden über 125.000 Artikel zur Tylenol-Krise. Eine dieser Agenturen behauptet, die Tylenolkrise habe die größte Medienaufmerksamkeit seit der Ermordung Kennedys erhalten.³⁶⁵ Auch entschuldigen sich die Johnson & Johnson-Vorstände während ihrer ständigen Medienpräsenz für die Todesfälle, obwohl Tylenol eigentlich keine Schuld gegeben werden kann. Weiter schickt Johnson & Johnson noch am 1. Oktober eine halbe Million Telegramme an Ärzte, Krankenhäuser und Händler, um sie vor

³⁶² Gespräch mit Leebaw am 10. Juli 2002

³⁶³ Bonner in www.allanbonner.com, 04.2002

³⁶⁴ Thommen 1996, S.56

³⁶⁵ vgl. Kaplan in www.personal.psu.edu, 04.2002

der Gefahr zu warnen. Tylenol soll so lange gemieden werden, bis die Ursache und das Ausmaß der Vergiftungen festgestellt werden. Die vom Unternehmen ebenfalls am 1. Oktober eingerichtete Krisentelefon Auskunft für Kunden und Presse, 24 Stunden, 7 Tage die Woche erreichbar, wird im Verlauf der Krise über 30.000mal kontaktiert, auch jeder der 3.000 eingegangenen Briefe mit Fragen zur Krise wird individuell beantwortet.³⁶⁶

Johnson & Johnson unterstützt auch die Behörden von Beginn an, richtet in der Nähe Chicagos ein Labor mit 30 Chemikern ein, um die Behörden bei der Analyse der eingesammelten Medikamente zu unterstützen, und nimmt Beziehungen zur Chicagoer Polizei, dem Federal Bureau of Investigation (FBI) und der Food and Drug Administration (FDA) auf. Diese lassen derweil Lautsprecherwagen der Polizei durch Chicago fahren und Bus- und Bahnfahrer immer wieder die Warnungen über Lautsprecher durchgeben sowie Nachrichten an Schulkinder verteilen, die sie ihren Eltern übergeben sollen. Pfadfindergruppen melden sich freiwillig und gehen von Tür zu Tür, Kirchengruppen informieren telefonisch ältere Bürger. Dennoch sterben am Nachmittag des 1. Oktober weitere drei Menschen durch die Einnahme des Medikamentes. Doch zwei Flaschen Tylenol mit vergifteten Kapseln, die sich bereits im Privatbesitz von Einwohnern Chicagos befinden, können sichergestellt werden, ohne Opfer zu fordern.

Johnson & Johnson stellt zudem eigene Untersuchungen in seinen Werken an, um zu überprüfen, wie das Zyanid in die Tylenol-Kapseln gelangt ist. Die Nachforschungen sind innerhalb eines Tages abgeschlossen, ein Unternehmenssprecher informiert am 2. Oktober die Medien über die massiven Qualitätskontrollen von Johnson & Johnson und macht deutlich, dass die Vergiftungen nicht in den Herstellungswerken herbeigeführt worden sein können. Da das vergiftete Tylenol in Lieferungen aus vier verschiedenen Werken der Firma und ausschließlich im Raum Chicago entdeckt worden ist, gehen auch die Behörden davon aus, dass die Vergiftungen erfolgt sind, nachdem das Tylenol den Bundesstaat Illinois erreicht hat.

Die Polizei findet schließlich heraus, dass die betroffenen Flaschen über mehrere Wochen oder Monate hinweg in verschiedenen Läden gekauft oder gestohlen worden sind. Der Täter füllte die Kapseln mit Zyanid und stellte die Flaschen dann zurück in die Regale von fünf verschiedenen Supermärkten im Großraum Chicago. „We have a madman out there“, so der Gouverneur von Illinois, James Thompson.³⁶⁷ Johnson & Johnson setzt am selben Tag ein

³⁶⁶ Thommen 1996, S.57

³⁶⁷ zitiert nach Beck u.a. 1982, S.3

Kopfgeld von 100.000 US-\$ auf den Mörder aus - das übrigens bis zum heutigen Tage niemand einfordern konnte.

Am Wochenende des 2. und 3. Oktober wird bei Johnson & Johnson über einen landesweiten Rückruf aller Tylenol-Flaschen „massiv diskutiert.“³⁶⁸ Die Gegner der Rückrufaktion argumentieren mit unvorhersehbaren Auswirkungen auf alle Johnson & Johnson-Produkte und die gesamte Branche, außerdem, dass ein Rückruf in Höhe von 100 Millionen US-\$ den Mörder erfreuen und ihn animieren kann, weitere Produkte zu vergiften.

An diesem Wochenende werden drei der Vergiftungsoffer begraben und die Beerdigungen landesweit im Fernsehen übertragen. Die Führungskräfte von Johnson & Johnson fühlen laut eigener Angabe nicht nur Trauer, sondern auch Schuld: „It was like lending someone your car and seeing them killed in a traffic accident.“³⁶⁹ Daraufhin schwindet die interne Opposition gegen eine landesweite Rückrufaktion.

Auch finanzielle Gründe liegen der Entscheidung zugrunde: Schon in den ersten Tagen der Krise versucht die konzerneigene Marktforschung, herauszufinden, wie die öffentliche Meinung reagiert. 94 % der befragten Personen wissen, dass Tylenol mit den Giftmorden zu tun hat, 87 % wissen, dass Tylenol keine Schuld trägt. Aber mehr als die Hälfte der Befragten geben an, keine Tylenolprodukte mehr kaufen zu wollen.³⁷⁰ Mögen auch die Umfrageergebnisse der Marktforschung der tatsächliche Grund für die landesweite Rückrufaktion gewesen sein - die Medien berichten darüber als Folge der Trauer von Johnson & Johnson-Führungskräften bei den Beerdigungen der Opfer. Somit wird diese Version über die Medienrealität zur Realität für die Rezipienten dieser Medien.

Am darauf folgenden Dienstag, den 5. Oktober, ruft Johnson & Johnson landesweit sämtliche Tylenol-Kapseln zurück - nicht nur aus der Region, in der die Vergiftungen aufgetreten sind, sondern aus den gesamten Vereinigten Staaten. 31 Millionen Flaschen „Tylenol Extra-stark“ mit einem Marktwert von mehr als 100 Millionen US-\$ werden aus den Regalen des Handels entfernt und vernichtet. Es ist anzunehmen, dass keine von ihnen Zyanid enthält. Erneut macht Johnson & Johnson nach außen deutlich, dass das Unternehmen Kosten als zweitrangig ansieht, wenn es um die Sicherheit seiner Kunden geht.

Am Donnerstag, den 7. Oktober, als letzten Schritt in dieser Phase von Johnson & Johnson's Krisenkommunikationsplan, bietet der Konzern an, auch alle bereits gekauften Tylenol-

³⁶⁸ vgl. Atkinson 1982, S.2

³⁶⁹ Atkinson 1982, S.3

³⁷⁰ vgl. Johnson&Johnson 1982, S.4

Kapseln gegen Tylenol-Tabletten umzutauschen. Es wird angenommen, dass sich noch weitere Millionen Flaschen in den Heimen der Konsumenten befinden. Das Angebot wird durch Medienmeldungen und in ganzseitigen Zeitungsanzeigen bekannt gegeben.

Johnson & Johnson hat die Krise eingedämmt und die Öffentlichkeit geschützt. Von der Presse wird das Unternehmen für seine Übernahme sozialer Verantwortung und vorbildliches Verhalten gepriesen: „Editors and columns in hundreds of newspapers have commented favorably on the company's performance. Some said a new level of corporate responsibility had been achieved, while others suggested that a gap had been bridged between the news media and public relations in business.“³⁷¹

Auf der ersten Seite der Washington Post prangt eine große Überschrift: „Johnson & Johnson sets example in crisis“, weiter heißt es: „Johnson & Johnson has effectively demonstrated how a major business ought to handle a disaster.“ Die Post zählt viele Beispiele auf, in denen die Krisen-PR von Großunternehmen fehlschlug, und lobt Johnson & Johnson für seine Ehrlichkeit gegenüber der Öffentlichkeit. Der Artikel betont, wie groß die Versuchung für den Konzern gewesen sein muss, einfach jede mögliche Verbindung zwischen Tylenol und den Todesfällen abzustreiten, dass das Unternehmen aber von Anfang an bestrebt war, die Ursache der Todesfälle herauszufinden und die Öffentlichkeit zu beschützen: „What Johnson & Johnson executives have done is communicate the message that the company is candid, contrite, and compassionate, committed to solving the murders and protecting the public.“³⁷²

Weitere Zitate aus den Medien lauten: „Johnson & Johnson, makers of Tylenol, immediately went into action. First, they did what other companies thought was business suicide. They recalled every single bottle of Tylenol in the country. Bottles on the store shelf. Bottles on your kitchen shelf. They shut down production and distribution of the medicine. All in an effort to save people's lives. Not their brand name.“ „They had an open policy. They were willing to answer any questions, at the expense of their good name.“ „Johnson & Johnson wanted to save lives...not their stock prices.“ „From the beginning, Johnson & Johnson worked with federal investigators. Not against them. They were not pressured or forced to act.“ „Although this proposition cost Johnson & Johnson millions more dollars, and there

³⁷¹ Foster 1983, S.13

³⁷² vgl. Knight 1982, S.2

may not have been a single drop of Cyanide in any of the capsules they replaced, the company made this choice on their own initiative in order to preserve their reputation.“³⁷³

Auch interne Krisen-PR wird betrieben: Mehrere Briefe informieren die Mitarbeiter über die Geschehnisse, außerdem wird ihnen darin für ihre Unterstützung bei der Krisenbewältigung und ihre positive Einstellung gedankt. Pensionären des Unternehmens werden die wesentlichen Informationen zur Krise per Post zugeschickt. Außerdem wird eine Arbeitnehmersammlung abgehalten, auf der Burke „nicht nur informierend, sondern auch motivierend“ spricht. Dabei verspricht er seinen Mitarbeitern, dass Tylenol Extrastark wieder erfolgreich in den Markt zurückkommen wird.³⁷⁴

Am 3. Oktober 1982 kommt es zu einer Situation, die den weiteren Verlauf der Krise im negativen Sinne entscheidend hätte beeinflussen können. Die folgenden Ereignisse unterstreichen den hohen Wert von der Kenntnis der Funktionsweise der Medien und den notwendigen Vorsatz, mit den Medien und nicht gegen sie zu arbeiten.

Nachdem sich am 2. Oktober herausstellt, dass Zyanid in Tylenol-Kapseln die sieben Opfer vergiftet hat, interessiert Journalisten vor allem die Antwort auf eine Frage: Ist dieses Gift in den Herstellungswerken vorrätig? Der Vizepräsident der Öffentlichkeitsarbeit bei Johnson & Johnson, Lawrence Foster, überprüft dies und verkündet, dass in den Werken kein Zyanid vorhanden sei. In der Nacht des 3. Oktober wird Foster von einem Reporter angerufen, der behauptet, dass es in den Werken eben doch Zyanid gäbe und dies bestätigt haben will. Foster kontaktiert erneut die Werke, und nun wird ihm mitgeteilt, dass unter den verwendeten Stoffen auch Zyanid zu finden ist, seine erste Information also falsch war. Bonner schreibt: „What to do in this case was as formidable a test of a corporate communicator and his knowledge of how the media work as you'll find.“³⁷⁵ Foster ruft den Reporter zurück und erzählt ihm die Wahrheit, beschreibt ihm, dass Zyanid nur zur Qualitätskontrolle verwendet wird und in einem Raum fernab der Produktionsstätten lagert, außerdem nur in geringen Mengen vorhanden ist, die ständig kontrolliert werden. Das Werkszyanid kann nicht in die Tylenol-Kapseln gelangt sein. Foster bittet den Reporter um Verschwiegenheit. Da dieser die vorherrschende Panik nicht noch verstärken will und da Johnson & Johnson nun auch als Opfer angesehen wird, garantiert er sie.

³⁷³ vgl. Giges in <http://advertising.about.com>, 04.2002

³⁷⁴ vgl. Töpfer 1999, S.127

³⁷⁵ Bonner in www.allanbonner.com, 04.2002

3.1.1.3. Zweite Phase der Krisen-PR: Rückkehrkampagne

Tylenol beherrschte vor dem 1. Oktober 1982 37 % des 1,2-Milliarden US-\$ „over-the-counter“-Schmerzmittelmarktes und trug als erfolgreichstes Produkt mit 15 % zum Gesamtumsatz von Johnson & Johnson bei. Diese Stellung hatte die Marke durch eine massive Werbekampagne errungen. Johnson & Johnson hatte das Schmerzmittel in den Siebzigern zuerst an Ärzte und Krankenhäuser geliefert, später war es als „von Medizinern genutzt und empfohlen“ in die Regale des Einzelhandels gekommen. Die Marke Tylenol wurde immer wieder durch massive Werbekampagnen gestützt, so dass außer Aspirin kein anderes Schmerzmittel an seiner Dominanz rühren konnte. Bristol Meyers hatten mit ihrem Produkt Datriil und einer groß angelegten Kampagne einen Angriff auf Tylenol versucht, mussten sich letztendlich aber mit einem 3 %-Anteil am Markt zufriedengeben.³⁷⁶

Bereits während der ersten Phase der Krisen-PR-Strategie von Johnson & Johnson, der Eindämmung der Krise, wurde die zweite Phase geplant: Die Rückkehr von Tylenol. Um diese vorzubereiten, schaute sich der Vorstand unter anderem sechs Stunden gefilmte Reaktionen der Menschen auf die Krise an. Anschließend entschied Vorstandsvorsitzender Burke, die bekannte Marke, in die Millionen an Werbegeldern geflossen waren, unter dem ursprünglichen Namen beizubehalten: „It will take time, it will take money, and it will be very difficult; but we consider it a moral imperative, as well as good business, to restore Tylenol to its preeminent position.“³⁷⁷

Noch während der Rückrufphase macht Johnson & Johnson klar, dass Tylenol nicht für immer verschwinden, sondern wieder in den Regalen stehen wird - allerdings erst dann, wenn Vorkehrungen zur Erhöhung der Produktsicherheit getroffen worden sind.

Am 22. Oktober informiert Dr. Thomas Gates, medizinischer Direktor bei McNeil, die Presse, dass der Konzern eine Serie von sechzigsekündigen Werbespots ausstrahlen wird, in denen er Informationen über die Zyanidvergiftungen und die Rückkehr von Tylenol in versiegelten Packungen gibt. Gates teilt in den Ausstrahlungen der Öffentlichkeit mit: „We want

³⁷⁶ vgl. Giges in <http://advertising.about.com>, 04.2002

³⁷⁷ zitiert nach Kaplan in www.psu.edu, 11.2002

you to continue to trust Tylenol.“³⁷⁸ Nach Firmenangaben sehen im Herbst 1982 85 % aller amerikanischen Haushalte den Spot im Durchschnitt 2,5mal.³⁷⁹

Am 11. November 1982, weniger als sechs Wochen nach den Todesfällen, gibt Johnson & Johnson auf einer Pressekonferenz in New York die Rückkehr von Tylenol in den Markt bekannt. Die Kernaussage des Vorstandes ist, man wolle den Mörder nicht gewinnen lassen. Jeder Reporter erhält eine der neuen Tylenol-Packungen, die ab Dezember im Handel erhältlich sein werden. Die Konferenz wird per Satellit in 30 Städte übertragen und erreicht so mehr als 3.000 Journalisten. In den Tagen zuvor wurden 7.500 Pressemappen mit Hintergrundinformationen, Fotos und Schaubildern an Medienvertreter geschickt.

Außerdem bedankt Vorstandsvorsitzender Burke sich auf der Konferenz bei den Medien für die faire Berichterstattung und dafür, dass sie über die Zyanidvergiftungen berichtet hätten, so dass die Öffentlichkeit sich des Problems bewusst wurde. Die Medien hätten geholfen, Leben zu retten. Diese Danksagungen wirken sich positiv auf die Darstellung der Rückkehr von Tylenol in der Massenpresse aus. Wieder wird Johnson & Johnson gelobt, die Journalisten übernehmen so einen Anteil der Werbung für die Rückkehr. Über einen Artikel in der Kansas City Times schreibt Kaplan: „The article, in a sense, provided free advertising for Tylenol's new packaging. (...) This article was just the type of coverage that Johnson & Johnson needed to promote their recovery.“³⁸⁰

Johnson & Johnson ist die erste Firma in der Pharmaindustrie, die auf die neuen Gesetze zur sicheren Versiegelung von Medikamenten reagiert - ein Gesetz, das übrigens auch auf Initiative des Konzerns eingeführt wurde. Es ist anzunehmen, dass diese Eile sich auszahlen wird, dass das erste sicher versiegelte Produkt auf dem Markt große Erfolge feiern kann.

„Tylenol had been on TV right alongside a skull and crossbones“, so ein Vorstandsmitglied, „so we knew whatever the rest of the industry was going to do, we had to do more.“³⁸¹ Die neuen Gesetze schreiben eine Versiegelung vor, das neue Tylenol hat drei. Auch andere Johnson & Johnson-Produkte werden sicherer verpackt.

Weiter beinhaltet die PR-Kampagne zur Rückkehr von Tylenol folgende Aktionen:

³⁷⁸ zitiert nach Camden 1982, S.1

³⁷⁹ Johnson&Johnson 1986, S.6

³⁸⁰ Kaplan in www.psu.edu, 11.2002

³⁸¹ zitiert nach Atkinson 1982, S.4

- Ganzseitige Anzeigen erscheinen in Zeitungen: „The Makers of Tylenol want to say: ‘Thank you America’ for your continuing confidence and support.“³⁸² Aus diesen insgesamt 40 Millionen Anzeigen konnten Coupons in Höhe von 2,50 US-\$ für den Kauf eines beliebigen Tylenol-Produktes ausgeschnitten werden. Außerdem können die Gutscheine über eine kostenlose Telefonnummer bestellt werden.
- 2.259 Verkäufer rufen im November 1982 Millionen von Medizinern, Apotheken und Krankenschwestern an, die Tylenol wieder ihren Patienten und Kunden empfehlen sollen - wie bei der erfolgreichen Ersteinführung in den siebziger Jahren. Dazu werden etwa 50 Millionen Gratiskapseln an Mediziner versendet. Patienten, die diese von den Ärzten ihres Vertrauens erhalten, sehen sich darin bestätigt, dass man Tylenol wieder beruhigt einnehmen kann.
- Händlern werden Rabatte in Höhe von 25 % angeboten, wenn sie dieselbe Menge Tylenol wie vor der Krise bestellen.
- Eine neue Werbekampagne wird entworfen, die 1983 startet.

Die Kosten, die durch die Tylenolkrise entstanden sind, summieren sich auf über 500 Millionen US-\$. Allein die Kommunikationsaufwendungen, üblich sind 20 Millionen US-\$ pro Jahr, werden auf etwa 100 Millionen US-\$ geschätzt.³⁸³ Burke sagt, McNeil Consumer Products habe diese Kosten ohne den mächtigen Konzern Johnson & Johnson im Rücken niemals tragen können.³⁸⁴ Aber das Ergebnis der Krisenbewältigung ist genau jenes, das Johnson & Johnson wollte: Die Verluste werden langfristig durch die Erhaltung des Markennamens kompensiert. Lawrence Foster, Vizepräsident der PR des Unternehmens, stellt fest: „The product is coming back faster and stronger than we ever anticipated.“³⁸⁵

Johnson & Johnson hat durch eine Vorwärtsstrategie nur drei Monate nach Krisenausbruch seinen alten Marktanteil wiedererlangt. Sechs Monate nach der Krise ist der Umsatz um weitere 24 % gestiegen, was zeigt, dass die Krisen-PR des Unternehmens nicht nur die alten

³⁸² Johnson&Johnson 1982, S.6

³⁸³ Thommen 1996, S.122

³⁸⁴ Gespräch mit Leebaw am 10. Juli 2002

³⁸⁵ Lewin 1982, S.6

Kunden zurückgewinnen konnte, sondern dass viele Menschen von der Kampagne und der dreifach versiegelten Packung so überzeugt wurden, dass sie von Konkurrenzprodukten zu Tylenol wechselten.

Johnson & Johnson konnte eine Krise also zur Verbesserung seiner Marktstellung nutzen. Burke zog folgendes Resümee: „We've gotten strength from this, no weakness.“³⁸⁶

3.1.2. Fallstudie II: Die „Cola-Kolik“ 1999

Chronologie der Ereignisse

8. Juni 1999

42 belgische Schulkinder klagen nach dem Konsum von Coca-Cola über Übelkeit und müssen in einem Krankenhaus stationär behandelt werden. Der Cola-Konzern findet keine Ursache für die Gebrechen, beruhigt aber auf Nachfragen die Öffentlichkeit, es bestehe keine Gefahr für die Gesundheit der Kinder.

11. Juni 1999

Coca-Cola entdeckt Abnormalitäten in der verwendeten Kohlensäure und ruft in Belgien rund 2,5 Millionen Flaschen aus der betroffenen Abfüllanlage zurück.

Mittlerweile sind mehr als 200 Schüler in Belgien und Frankreich durch Cola-Konsum erkrankt.

14. Juni 1999

Die belgische Regierung verbietet den Verkauf von Coca-Cola-Getränken. Fast 18 Millionen Getränkeeinheiten müssen zurückgerufen werden.

³⁸⁶ zitiert nach Communications for Management in www.c4m.com, 04.2002

15. Juni 1999

Unternehmenssprecher Randy Donaldson reist aus der Cola-Zentrale in Atlanta an und gibt auf einer Pressekonferenz den Zulieferern von Coca-Cola die Schuld für die Krankheitsfälle.

Die Politik ist mit diesen Erklärungen nicht zufrieden. Das Verkaufsverbot in Belgien bleibt bestehen und beginnt zusätzlich in Frankreich, Holland und Luxemburg.

23. Juni 1999

Cola-Vorstandsvorsitzender Douglas Ivester hält in Brüssel eine Pressekonferenz ab und entschuldigt sich in Zeitungsanzeigen bei der Öffentlichkeit.

Das Verkaufsverbot für Coca-Cola-Produkte in Belgien und den angrenzenden Ländern wird ohne nachvollziehbare Gründe aufgehoben.

30. Juni 1999

Die belgische Regierung veröffentlicht ihren Untersuchungsbericht, nach dem die Cola-Krise auf einer Massenhysterie beruhe, ausgelöst durch die „Panikmache“ der Medien.

Bis zum heutigen Tag ist nicht bekannt, was genau die Krankheitsfälle ausgelöst hat.

3.1.2.1. Die Krise beginnt - Cola schweigt oder lügt

Am 8. Juni 1999 klagen 42 Schulkinder im belgischen Bornem nach dem Trinken von Coca-Cola, dem meistverkauften „Softdrink“ der Welt, über Übelkeit, Kopfschmerzen und Magenkrämpfe. Sie müssen in einem Krankenhaus stationär behandelt werden. Damit beginnt die größte Krise in der 113jährigen Geschichte des Traditionsunternehmens „The Coca-Cola

Company“ (CCC) und der weltweit für die Abfüllung zuständigen „Coca-Cola Enterprises“ (CCE).

Coca-Cola ruft seine Flaschen aus dem betroffenen Schulkiosk zurück. Während Techniker der Cola-Abfüllanlage Antwerpen, aus der die betroffenen Einheiten stammten, noch die Problemursache suchen, behauptet das Unternehmen, dass Testergebnisse keine Anzeichen einer Vergiftung aufweisen. Es handele sich „um eine Abweichung in Geschmack und Farbe“³⁸⁷, die Kopfschmerzen und andere Symptome hervorrufen könne. Die Gesundheit der Kinder sei aber keineswegs gefährdet. Erst auf Nachfragen der Presse schickt Cola am folgenden Tag, den 9. Juni, der betroffenen Schule ein Fax, in dem der Konzern sich für die Unannehmlichkeiten entschuldigt und die Übernahme der Arztkosten anbietet.

Am selben Tag erhält nur wenige Kilometer von Bornem entfernt die Stadtverwaltung des Ortes Bellesele Beschwerden über faulig riechende Cola-Dosen aus einem Automaten. Die Dosen stammen aus Frankreich - „A global crisis of confidence and money was underway.“³⁸⁸

Am 11. Juni schließlich, drei Tage nach den ersten Krankheitsfällen, entdeckt Coca-Cola Abnormalitäten in der verwendeten Kohlensäure und ruft jetzt in Belgien rund 2,5 Millionen Flaschen und Dosen aus seiner Fabrik in Antwerpen zurück. Zu diesem Zeitpunkt sind bereits mehr als 200 Kinder und Erwachsene in Belgien und im Norden Frankreichs als durch Cola-Konsum erkrankt registriert, und die Qualitätsfrage ist zu einer des öffentlichen Vertrauens geworden. Nicht nur im betroffenen Gebiet - am Tag des Rückrufes verkündet eine Schlagzeile auf der ersten Seite des schwedischen Svenska Dagbladet: „200 wurden durch Coca-Cola vergiftet“, die italienische Corre della Serra schreibt ebenfalls auf der ersten Seite: „Europaweiter Alarm wegen Coca-Cola-Produkten“, die BILD-Zeitung fragt auf der Titelseite: „Coca-Cola - ist unsere sauber?“, auf der anderen Seite des Atlantiks berichtet die New York Post: „Coke Recalled Due To Health Scare“.³⁸⁹ Die Krise hat internationale Ausmaße angenommen. Doch teilen Unternehmenssprecher der Presse auf Anfragen weiter mit, dass die betroffenen Produkte zwar Übelkeit hervorrufen können, aber harmlos und keinesfalls gesundheitsschädigend seien. „They are giving people the impression that they

³⁸⁷ zitiert nach Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

³⁸⁸ Crumley in www.times.com, 05.2002

³⁸⁹ Bild-Zeitung vom 16. Juni 1999, S.1; die drei anderen zitiert nach Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

are hiding things“, so der belgische PR-Forscher Guillaume Dasquie.³⁹⁰ Auch Rachel Demarque, Spezialistin für toxische Substanzen beim Brüsseler Gesundheitsamt, meint, was das Unternehmen bislang mitgeteilt habe, sei „nicht abschließend“ und zerstreue noch nicht die Bedenken.³⁹¹

Am 11. Juni trifft Wim Zijerveld, Vorstandsmitglied von Coca-Cola Enterprises, den belgischen Gesundheitsminister Luc van den Bossche in dessen Büro. Er versichert dem Minister, dass Coca-Cola die Situation unter Kontrolle habe. Während des Gespräches erhält van den Bossche einen Anruf: 15 Schüler aus dem belgischen Harelbeke sind nach dem Konsum von Cola oder Fanta Orange, einem Coca-Cola-Produkt, erkrankt. „Das war sehr peinlich“, so Zijerveld.³⁹² Da Fanta Orange in Belgien ausschließlich in einer Anlage in Gent produziert wird, ist nun eine weitere Fabrik betroffen. Van den Bossche beschließt, den Verkauf von Softgetränken aus allen drei Fabriken zu verbieten.

Branchenvertreter erklären, der Cola-Skandal sei „der schlimmste Alptraum jedes Konsumgüterherstellers.“³⁹³ Selbst Konkurrenzfirmen bekunden Verständnis für die Situation. Die Pepsi Company bietet Cola gar ihre Unterstützung an. Wayne Mailloux, Pepsis europäischer Chef, informiert seine Mitarbeiter per E-Mail: „Ich möchte betonen, dass wir uns in dieser Situation nicht opportunistisch verhalten oder auf irgendeine Weise daraus Nutzen ziehen.“³⁹⁴ Philip de Brest, Marketingmanager der Belgischen Getränkegruppe Chaudfontaine, fragt: „Nobody in the business understands why they didn't have a better plan in their desks to handle this kind of thing, which can happen to any of us.“³⁹⁵

„Coca-Cola patzte weiter.“³⁹⁶ Am 14. Juni ruft Bertrand de Geeter, Rektor einer Schule in Lochristi in der Nähe von Gent, bei Coca-Cola an und erkundigt sich nach dem Abfülldatum der Getränke in den Automaten seiner Schule. Es gebe nichts zu befürchten, so der Konzern. Vorsichtshalber aber solle er alle Dosen, deren Codes gewisse Buchstabenkombinationen enthalten, aus den Automaten nehmen. Der Direktor tut dies und teilt seinen Schülern mit, dass die restlichen Getränke unbedenklich seien. Wenige Minuten später erbrechen sich 38

³⁹⁰ zitiert nach Crumley in www.times.com, 05.2002

³⁹¹ vgl. Rötzer in www.heise.de, 09.2003

³⁹² zitiert nach Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

³⁹³ vgl. Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

³⁹⁴ zitiert nach Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

³⁹⁵ zitiert nach Crumley in www.times.com, 05.2002

³⁹⁶ Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

Kinder und werden mit Bauchschmerzen in Krankenhäuser eingeliefert. De Geeter erfährt, dass die Liste der Codes unvollständig gewesen ist.

Daraufhin, am sechsten Tag nach dem Auftreten der ersten Krankheitsfälle, lässt die belgische Regierung den Verkauf von Coca-Cola-Getränken im ganzen Land verbieten. Die Behörden in Brüssel stehen wegen ihrem Missmanagement im Lebensmittelskandal um dioxinverseuchtes Schweine- und Hühnerfleisch, das einige Monate zuvor bis in die Läden gelangt war, noch unter heftiger öffentlicher Kritik. Auch dies verweist auf die Wichtigkeit der Einbeziehung eines Kontextes für die Analyse von Krisenvorfällen. Sie sind entschlossen, sich nicht noch einmal Untätigkeitsvorwürfen auszusetzen. Brummer betont: „Vor allem wenn der `Missetäter` amerikanisch war.“³⁹⁷

Alle Coca-Cola-Produkte sollen mit sofortiger Wirkung aus den Verkaufsregalen entfernt werden, heißt es in einer Erklärung des Gesundheitsministers. Zudem wird die Bevölkerung aufgefordert, bereits gekaufte Produkte des Cola-Konzerns nicht zu trinken. Das Verkaufsverbot wird mit dem Auftreten neuer Krankheitsfälle begründet. Das Gesundheitsministerium lässt verlauten, der Konsum der „Softdrinks“ könne sogar zu Anämie führen. Der Verkauf der Coca-Cola-Produkte soll in Belgien solange verboten bleiben, bis die Firma den genauen Grund für das Problem benennen und die Unbedenklichkeit ihrer Getränke nachweisen kann.

Das Verbot betrifft zusätzlich zu den rund 2,5 Millionen Dosen und Flaschen, die Coca-Cola selbst zurückgerufen hat, nun weitere 15 Millionen Einheiten. Der Rückruf und die Vernichtung von Getränken, die die Fläche von fast 40 Fußballfeldern füllen³⁹⁸, kostet den Konzern rund 103 Millionen US-\$.³⁹⁹ Der Cola-Marktanteil an Erfrischungsgetränken in Belgien fällt von 65 auf 0 %. In den ersten Tagen können Mitbewerber wie Pepsi Cola, Virgin Cola, Fiesta Cola und Cool Cola, die zum Teil eine Umsatzsteigerung um das Zehnfache verzeichnen, die Nachfrage noch decken, dann kommen sie mit Produktion und Vertrieb nicht mehr nach. Pepsi hat 1998 in ganz Belgien 21 Millionen Liter seiner Zuckerwasser verkauft - das Vierfache dieser Menge vernichtet Coca-Cola gerade.⁴⁰⁰

³⁹⁷ vgl. Brummer 1999, S.3

³⁹⁸ vgl. Leroy 2000, S.11

³⁹⁹ Gespräch mit de Houm am 13. Juni 2002

⁴⁰⁰ vgl. Stock in www.zeit.de, 06.2002

3.1.2.2. Widersprüche und Unwahrheiten in mangelhafter Kommunikation

Die Coca-Cola Company teilt auch eine Woche nach Beginn der Krise weiterhin nur mit, dass keine Informationen über die Ursache vorliegen. Am 15. Juni reist Unternehmenssprecher Randy Donaldson im Unternehmensjet aus der Zentrale in Atlanta an, um persönlich die Öffentlichkeitsarbeit zu übernehmen. Auf einer „chaotischen Pressekonferenz“⁴⁰¹ in Brüssel am Abend dieses Tages erklärt er die Krankheitsfälle durch Produktionsfehler, nennt zwei Ursachen für die Probleme: Zum einen habe das Werk in Antwerpen Vorschriften bei der Qualitätskontrolle missachtet und „Kohlensäure schlechter Qualität“ benutzt. Diese habe vorschriftswidrig Schwefelverbindungen enthalten, was zur Bildung von etwas Schwefelwasserstoff habe führen können. Die Menge sei gesundheitlich völlig unbedenklich, aber als unangenehmer Geruch wie nach faulen Eiern wahrzunehmen. Dieser habe, gerade bei sensiblen Kindern, Missemphindungen auslösen können.⁴⁰² Die Abfüllfabrik in Antwerpen habe entweder versäumt, vom schwedischen Gaslieferanten Aga Gas ein Prüfzertifikat für die am 4. Juni eingegangene Kohlendioxidlieferung (in Wasser gelöstes Kohlendioxid ergibt Kohlensäure) zu verlangen, oder sie habe es verloren. Ohne ein solches Zertifikat des Lieferanten hätte das Gas nach den Vorschriften von Coca-Cola nicht verwendet werden dürfen. Versäumnisse bei der Qualitätskontrolle in den Abfüllanlagen von Coca-Cola Enterprises seien also der Hauptgrund für die Probleme gewesen.

Als weiterer Grund für die Vergiftungen wird ausgeführt, die Fabrik in Dünkirchen habe Dosen auf Holzpaletten transportiert, die vorschriftswidrig mit Fungizid behandelt worden waren. Fungizide sind Pilzbekämpfungsmittel von sehr unterschiedlicher Zusammensetzung und Giftigkeit, die unter anderem zum Schutz von Holz eingesetzt werden. Eine Komponente des Desinfektionsmittels 3-Methyl-4-Chlorphenol habe sich an den Außenseiten der Dosen angelagert. In der Enge der Verkaufsautomaten sei dadurch ein unangenehmer, aber gesundheitlich unbedenklicher Geruch freigesetzt worden.

In beiden Fällen - Flaschen wie Dosen - liegt nach der Darstellung von Coca-Cola der Fehler also nicht beim Konzern, sondern bei den Zulieferern: Einmal dem Lieferanten der Kohlensäure, einmal dem Hersteller der Paletten. Für Cola ist der Fall damit beendet - „was ein schlechtes Argument ist, weil ein Endproduzent gegenüber seinen Kunden auch für die Waren der Zusteller verantwortlich ist.“⁴⁰³ Der Konzern erklärt, die Produktion in Antwerpen

⁴⁰¹ Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

⁴⁰² vgl. Stock in www.zeit.de, 06.2002

⁴⁰³ Gespräch mit Deckert am 20. April 2003

werde wieder aufgenommen. Zusätzliches Personal zur Qualitätssicherung sei eingestellt worden.

Die Schuldzuweisungen des Konzerns lösen Dementi und Gegenangriffe aus. Gegen den Vorwurf unreiner Kohlensäure wehrt sich Fred Post, Verantwortlicher für Sicherheit und Qualität in der Amsterdamer Niederlassung der schwedischen Firma Aga Gas, die das Cola-Werk in Antwerpen seit 1997 mit Kohlendioxid versorgt: Aga's CO₂ „habe nie Schwefel enthalten, enthalte jetzt keinen Schwefel und werde nie Schwefel enthalten, da Schwefel bei der großindustriellen Produktion des Gases gar nicht zugegen sei.“ Post verweist außerdem darauf, dass Coca-Cola noch vier Wochen nach dem Vorfall das angeblich schlechte Gas bei Aga nicht reklamiert habe. Um alle Spekulationen zu ersticken, stellt der fünftgrößte Gaslieferant der Welt der interessierten Öffentlichkeit alle Analyseergebnisse im Internet zur Verfügung. Nach ihnen enthält das Gas keine Spur von Schwefel. Weiter führt Post aus, dass, wenn Schwefelverbindungen in der Kohlensäure gewesen wären, es aus Tausenden von Flaschen nach faulen Eiern hätte stinken müssen „und nicht nur ein bisschen hier und da.“⁴⁰⁴

Die Version der Firma Aga wird gestützt von Yannick Hermans, einem der Schüler aus Bornem, die am 8. Juni nach dem Trinken einer Flasche Cola die Nacht im Krankenhaus verbracht hatten. Das Getränk habe seltsam gerochen, allerdings nicht nach faulen Eiern, sondern „parfümiert.“⁴⁰⁵ Auch Paul Schepens, Professor für Toxikologie an der Universität Antwerpen, der noch am Tag der ersten Erkrankungen einige Flaschen aus der Schule in Bornem zur Untersuchung erhielt, konnte keinen Schwefel entdecken. Aber ihm und seinen Mitarbeitern fiel ebenfalls ein merkwürdiger Geruch auf - „nicht schwefelig, sondern sehr fruchtig, nach Zitrone.“⁴⁰⁶ Bei einem Vergleich der Proben mit unverdächtig Cola bemerkte der Toxikologe eine andere Zusammensetzung. Seine Theorie ist, dass mit dem berühmten „Geheimsirup“ von Cola oder dessen Anmischung etwas nicht stimmte. Allerdings kann auch diese Erklärung nicht vollständig zutreffen, da nach ihr der fruchtige Geruch bei mehr als ein paar Flaschen hätte auftreten müssen.

Während Schepens Untersuchungen kommt es zu einem weiteren Vorkommnis, das das Ansehen des Cola-Konzerns in der Öffentlichkeit verschlechtert: Nachdem der Professor seine Ergebnisse in groben Zügen bekannt gibt, erhält er einen Anruf des Gesundheitsministeriums, welches um das Durchfaxen detaillierter Unterlagen bittet. Als zwei Tage später erneut

⁴⁰⁴ vgl. Stock in www.zeit.de, 06.2002

⁴⁰⁵ vgl. Stock in www.zeit.de, 06.2002

⁴⁰⁶ zitiert nach Rötzer in www.heise.de, 09.2003

das Ministerium mit derselben Bitte anruft, kann bei der Überprüfung der Faxnummern festgestellt werden, dass der erste Anrufer für Coca-Cola arbeitet. Die Staatsanwaltschaft in Mechelen übernimmt den Fall, stellt die Ermittlungen aber nach kurzer Zeit ein, da auch Coca-Cola berechtigt gewesen sei, die Unterlagen zu erhalten, außerdem habe der „Anrufer aus dem Ministerium“ französisch gesprochen, Professor Schepens aber flämisch. Laut Staatsanwältin Edith van den Broeck sei der Vorfall womöglich nur ein Missverständnis gewesen.⁴⁰⁷ Stock kommentiert: „Das sind so Risiken in einem zweisprachigen Land. `Je travaille pour Coca-Cola.´, sagt ein frankophoner Anrufer, und ein flämischer Akademiker versteht: `Ik ben van het ministerie.´ Kann passieren!“⁴⁰⁸

Die Erklärungen von Coca-Cola können die Politiker also nicht überzeugen, die Verbote bleiben bestehen. Van den Bossche teilt mit, das Unternehmen habe keine „satisfactory and conclusive explanation“⁴⁰⁹ bieten können. Dazu ordnen nun auch Frankreich, Holland und Luxemburg die Entfernung von etwa 50 Millionen Cola-Einheiten aus dem Handel an - eine Woche lang bleiben diese drei Länder eine cola-freie Zone. In Deutschland stellen die Behörden aus Belgien importierte Paletten sicher und schicken Kontrolleure in die Produktionsanlagen des US-Konzerns. Die spanische Regierung stoppt den Weitertransport einer Schiffsladung in Belgien abgefüllter Cola-Produkte. Zeitungen spekulieren bereits darüber, dass Cola mit Rattengift verseucht worden sei.⁴¹⁰ Die New York Times schreibt: „The Coca-Cola Company was on the defensive last week after its miserly flow of information helped prolong a Belgian ban on its most popular products.“⁴¹¹

Bei CCC herrscht „weiterhin Verwirrung.“⁴¹² Beispielsweise beharrt der Konzern am Nachmittag des 16. Juni darauf, dass das Verkaufsverbot in Frankreich sich nur auf in Dünkirchen produzierte Dosen bezieht, und setzt die Abfüllung und den Vertrieb im restlichen Land fort. Doch die Regierung in Paris erklärt, dass das Verbot alle in Frankreich produzierten Cola-Getränke betrifft. Eine angekündigte Entscheidung der Brüsseler Regierung, ob Cola-Produkte wieder in die Regale zurückdürfen, wird verschoben. Trotzdem gibt sich der Konzern optimistisch: „Wir denken, wir sind nah dran, das Sicherheitsbedürfnis des Mini-

⁴⁰⁷ vgl. Stock in www.zeit.de, 06.2002

⁴⁰⁸ Stock in www.zeit.de, 06.2002

⁴⁰⁹ zitiert nach Crumley in www.times.com, 05.2002

⁴¹⁰ vgl. Crumley in www.times.com, 05.2002

⁴¹¹ Rötzer in www.heise.de, 09.2003

⁴¹² Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

sters über die Qualität von Cola-Getränken zu befriedigen“, so ein Unternehmenssprecher. Es werde nicht „allzu lange“ dauern, bis Cola-Produkte wieder in Belgien verkauft würden.⁴¹³

3.1.2.3. Marketingkampagnen und Systemänderungen - aber keine eigentliche Krisen-PR

Erst zwei Wochen nach Ausbruch der Krise fliegt der Vorstandsvorsitzende der Coca-Cola Company, Douglas Ivester, vom Hauptquartier in Atlanta nach Belgien. Am 23. Juni hält er in Brüssel eine Pressekonferenz ab und wendet sich in ganzseitigen Zeitungsanzeigen an die Öffentlichkeit. Obwohl er nicht bestätigt, dass Menschen durch Cola erkrankt sein könnten, entschuldigt er sich beim belgischen Volk und schreibt auch: „Ich hätte zu einem früheren Zeitpunkt mit Ihnen reden sollen.“ Er würde die Vorkommnisse „tief bedauern“. Das Vertrauen der Kunden sei Coca-Cola „heilig“. Ivester wolle Konsumenten, Kunden und Regierungsvertreter überzeugen, dass das Unternehmen für die Zukunft sicherstellen werde, dass alle Produkte den höchsten Qualitätsstandard erfüllen und dass „nichts darunter akzeptierbar ist und wir nicht ruhen werden, bis wir uns sicher sein können, das erreicht zu haben.“⁴¹⁴

Am selben Tag heben Belgien, Frankreich, Holland und Luxemburg das Verkaufsverbot für die Getränke auf, obwohl der Konzern zumindest der Presse und der Öffentlichkeit keine neuen Erklärungen für die Krankheitsfälle vorlegt. Eine Woche später, am 30. Juni, veröffentlicht das belgische Gesundheitsministerium eigene Untersuchungsergebnisse, die nun auf einmal den Schluss nahe legen, man hatte es bei der „Cola-Kolik“ mit einer Massenhysterie zu tun. Es sei zwar richtig, dass durch einen Produktionsfehler in der Fabrik bei Antwerpen die Getränke einen Schwefelgeruch und -geschmack gehabt hätten (diese Behauptung widerspricht den Thesen von Schepens und Aga Gas). Ausgehend von den Analysen seien die chemikalischen Verunreinigungen jedoch so gering gewesen, dass sie keinerlei Auswirkungen auf Cola-Konsumenten hätten haben können. Es habe zu keinem Zeitpunkt eine Gesundheitsgefährdung bestanden, heißt es weiter im offiziellen Bericht der belgischen Gesundheitsbehörde. Letztlich hätten sich die nicht allzu lang zurückliegenden Lebensmittelkrisen um den Rinderwahnsinn und den Dioxinskandal sowie die Examenszeit auf die

⁴¹³ vgl. Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

⁴¹⁴ vgl. Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

Psyche der Schüler ausgewirkt. Die bei den Erkrankten aufgetretenen Symptome erinnerten an eine Massenhysterie („mass sociogenic illness“ - MSI), bei der es zu einer Reihe von körperlichen Krankheitssymptomen ohne identifizierbaren Grund kommen kann, wenn „zwei oder mehr Personen“ zusammenkommen, die „gemeinsame Vorstellungen über diese Symptome“ besitzen.⁴¹⁵ Obwohl es sich um eine psychosomatische Krankheit handelt, können die physischen Symptome sehr real sein und keinesfalls nur eingebildet.⁴¹⁶ Ausgelöst hätten die Ansteckung Medienberichte, nach denen Schüler nach Cola-Konsum in ein Krankenhaus gebracht worden seien. Erst danach seien Meldungen von anderen Schulen aufgetaucht, die ebenfalls von Erkrankungen berichten. Die Zeit zitiert aus dem Bericht: „Für MSI spreche auch die Bevölkerungsgruppe, die von der Erkrankung betroffen gewesen sei: Schulmädchen.“⁴¹⁷

Isy Pelc, Mitglied des belgischen Gesundheitsrates, gibt den Medien eine Hauptschuld an der „Massenpsychose.“ Sie hätten die Ereignisse durch Schlagzeilen wie „Lebensmittel-Alarm“ dramatisiert und damit „Angst unter der Bevölkerung verbreitet.“⁴¹⁸

Diese Ansicht wird auch im endgültigen Untersuchungsbericht der belgischen Regierung vom 31. März 2000 gefestigt. Doch beide Berichte widersprechen den erwähnten Erkenntnissen und stellen eine nicht nachvollziehbare Kehrtwende gegenüber den zunächst von der Regierung gegen den Cola-Konzern erhobenen Vorwürfen dar.

Die Coca-Cola Company will das Vertrauen der Verbraucher durch eine groß angelegte Marketingkampagne wiedergewinnen und gibt allein in Belgien das Marketingbudget des Vorjahres innerhalb von zwei Monaten aus.⁴¹⁹ „Überzeugungsarbeit gegenüber Konsumenten und Medien“⁴²⁰ soll geleistet werden, Vorstandsvorsitzender Ivester und der Leiter des internationalen Marketings, Charles Frenette, starten persönlich die Aktion in Belgien. „Wir werden alles tun, um das Vertrauen wiederherzustellen“, betont Ivester.⁴²¹ PR-Spezialisten aus Atlanta bleiben vor Ort, um die Kampagne unter dem Vorsatz „Let consumers show the way“ zu koordinieren. Unter anderem werden täglich bis zu 500 Interviews mit Konsumenten

⁴¹⁵ Rötzer in www.heise.de, 09.2003

⁴¹⁶ vgl. Leroy 2000, S.13

⁴¹⁷ Stock in www.zeit.de, 06.2002

⁴¹⁸ vgl. Seelen in www.psychotherapie.de, 12.2004

⁴¹⁹ vgl. Crumley in www.times.com, 05.2002. Die Höhe des Budgets wollte der Cola-Konzern nicht mitteilen.

⁴²⁰ Tittel 1999, S.44

⁴²¹ zitiert nach Tittel 1999, S.45

ten durchgeführt, nach deren Aussagen und Wünschen die Werbestrategie abgestimmt wird. Unter dem Motto „Your Coca-Cola is back“ wird jedem der zehn Millionen Belgier eine Cola ausgegeben. Für die Getränkegutscheinaktion beantragt Coca-Cola erfolglos einen Eintrag ins Guinnessbuch der Rekorde als größte Lokalrunde der Welt. Weiter veranstaltet der Konzern eine Sommertour und Strandparties mit dem Titel „It’s over now“.⁴²²

In einer intern publizierten Nachbereitung der Krise führt die Coca-Cola Company deren Ausmaße auf „the complexity of two totally unrelated quality problems within 24 hours“ zurück.⁴²³ Die späte Entschuldigung rechtfertigt Ivesters Nachfolger Douglas Daft ein Jahr danach wie folgt: „In Amerika herrscht die Tradition, sich nie zu entschuldigen. Man tut, was richtig ist, aber man entschuldigt sich nicht. In Europa müssen Sie sagen: Ich trage die Verantwortung, ich werde das nie wieder tun. Wir wussten nicht, dass unser Stil in Europa inakzeptabel ist.“⁴²⁴

Weiter zieht der Konzern die Schlussfolgerungen, er verfüge über „insufficient media handling capacity“ und „inefficient complaints handling“⁴²⁵ und restrukturiert seine gesamte PR- und Beschwerdeabteilung. Das „Media team“ wird mit „backup and extension capacity“ verstärkt und eine 24 Stunden/7 Tage - Erreichbarkeit sichergestellt. Cola will fortan eine „relationship of trust with the press“ erreichen und nennt als erstes Ziel der „Media Relations: Transparency at all times!“ Auch das Beschwerdemanagement wird durch die Errichtung eines 24 Stunden/7 Tage-Callcenters, einer zentralisierten Beschwerdedatenbank und eines neuen „complaints handling team“ verbessert.⁴²⁶

Weiter wird die Unternehmensstruktur an sich gestrafft. Die bisherige Vorgehensweise, nach der kleine Krisen bei Coca-Cola auf lokaler Ebene geklärt werden, bei entsprechender Tragweite die PR-Abteilung des Regionalhauptquartiers - in diesem Fall in London - einspringt und erst im äußersten Notfall das Hauptquartier in Atlanta die Steuerung übernimmt, hat sich als äußerst zeitraubend und ineffizient erwiesen. Daft resümiert selbst, dass „die Bürokratie in der Zentrale schnelle Entscheidungen verhinderte.“⁴²⁷ Erschwerend kommt hinzu, dass die Abfüllung von Cola weltweit von Coca-Cola Enterprises vorgenommen wird, das

⁴²² Gespräch mit de Houm am 27. August 2002

⁴²³ E-Post-Kommunikation mit de Houm, 27. August 2002

⁴²⁴ zitiert nach Tenbrock in www.zeit.de, 06.2002

⁴²⁵ vgl. Leroy 2000, S.20

⁴²⁶ vgl. Leroy 2000, S.26f

⁴²⁷ zitiert nach Tenbrock in www.zeit.de, 06.2002

als eigenständiges Unternehmen nur in Teilbereichen mit der Coca-Cola Company zusammenarbeitet, besonders, dass bislang CCC für Marketing und die Kommunikation mit Medien und Öffentlichkeit zuständig war, CCE aber für die Kommunikation mit Behörden.

Innerhalb des Unternehmens wird folgende Losung ausgegeben: „Even if a crisis is unforeseeable and huge in size, it is managements duty to prepare processes and procedures for all business aspects, including communications and government affairs, in order to properly manage and contain a crisis.“⁴²⁸

3.1.2.4. Folgen der mangelhaften Krisen-PR

Der Slogan der Rückkehrkampagne - „It’s over now“ - scheint allerdings nicht zuzutreffen, denn die Coca-Cola Company selbst beschreibt als eine Folge der Krise: „Questions about what really happened lingered on (...) the media attention stayed high for every isolated consumer complaint.“⁴²⁹ Valerie de Houm aus der Kommunikationsabteilung des Unternehmens betont, dass in Belgien und Luxemburg täglich 10 Millionen Cola-Getränke konsumiert werden und die normale Beschwerderate für Lebensmittelunternehmen bei 0,0001 bis 0,0002 % liegt. 10 bis 20 Beschwerden pro Tag seien also normal, die Medien hätten in Folge der Krise aber besonders intensiv über Beschwerden über Cola-Produkte berichtet.⁴³⁰ Dies belegt die in Kapitel 2.2.2. angeführte These, dass die Realität nicht zwingend die Medienagenda bestimmt. Die kritische Berichterstattung mutet als eine logische Folge dessen an, dass die genaue Ursache der „Cola-Kolik“ Presse und Öffentlichkeit bis zum heutigen Tage nicht bekannt ist, dass viele der bekannt gegebenen Thesen widersprüchlich sind. Deogun und Hagerly schreiben: „In Belgien glauben die Eltern der betroffenen Kinder gar nichts mehr. Danny de Man, ein Bankangestellter, sagt, dass seine Tochter immer noch unter Kopf- und Bauchschmerzen leidet, dass sie selbst bei kleinen Anstrengungen schlappmacht. Die Expertisen seien nichts wert: `Sie sind alle von Coca-Cola bezahlt´, so de Man. Und in Belgien heiße es nicht umsonst: `Wes Brot ich eß, des Lied ich sing.“⁴³¹ Auch Dr. Karl Evers,

⁴²⁸ E-Post-Kommunikation mit de Houm, 27. August 2002

⁴²⁹ Leroy 2000, S.23

⁴³⁰ Gespräch mit de Houm am 27. August 2002

⁴³¹ Deogun/Hagerly in www.2tagesspiegel.de, 06.2002

im Bundesministerium für Verbraucherschutz für das Ressort Getränke zuständig, bestätigt, es sei „nichts bekannt gegeben worden und vor allem nichts plausibel gemacht worden, was die Vergiftungsfälle erklären könnte.“⁴³²

Durch die nur in Ansätzen betriebene Krisen-PR von Coca-Cola bleiben also viele Fragen offen und die Krise kann nicht als wirklich überwunden bezeichnet werden. Daran, dass durch die mangelnde Aufklärung der Öffentlichkeit der Absatz von Cola-Getränken zumindest mittelfristig eingebrochen ist, kann kein Zweifel bestehen. Dies belegen auch die Umsätze des Konzerns in Europa, die nach stetiger Steigerung über acht Jahre hinweg auf 4,83 Milliarden US-\$ im Jahre 1998 dann erstmals auf 4,54 Milliarden im Jahr 1999 und sogar auf 4,38 Milliarden im Jahr 2000 absanken.⁴³³ Weitere öffentlich zugängliche Vergleichszahlen liegen leider nicht vor, da Cola ab dem neuen Jahrtausend in seinen Geschäftsberichten Europa und Eurasien zusammengelegt hat.⁴³⁴

Am folgenschwersten dürfte jedoch der Schaden sein, der der weltweit bekanntesten Marke Coca-Cola⁴³⁵ durch die internationalen Presseberichte über die Krankheitsfälle zugefügt wurde. Der internationale Marktbeobachter Interbrand beziffert den Wert der Marke Coca-Cola für 2005 auf 67 Milliarden Dollar, „das ist viel, aber 1999 war es viel mehr: 84 Milliarden.“⁴³⁶

⁴³² Gespräch mit Evers am 23. Mai 2002

⁴³³ vgl. Coca-Cola 2000, S.34

⁴³⁴ Als weiterer Beleg für die These des mittelfristigen Umsatzschadens mag dienen, dass die Cola-Krise in der Weise einer Krise des Getränkeherstellers Perrier neun Jahre zuvor ähnelt, dessen Marktanteil und Reputation sich noch fünf Jahre danach nicht erholt hatten. 1990 war ein US-Amerikaner durch Benzol in einer Perrier-Wasserflasche erkrankt, was das Unternehmen als einen Einzelfall bezeichnete. Als Monate später Benzol in Perrierflaschen in Europa gefunden wurde und deshalb anzunehmen war, dass Menschen weltweit monatelang verseuchtes Perrier getrunken haben, musste die Firma eine weltweite Rückrufaktion durchführen und war heftiger Angriffe der Medien ausgesetzt, deren Hauptvorwurf lautete, dass Perrier die Gesundheit seiner Kunden egal sei.

⁴³⁵ Capital 12/2004, S.51

⁴³⁶ Berliner Morgenpost vom 11. September 2005, S.11

3.1.3. Erkenntnisse aus den beiden Krisenfällen

Für die Untersuchung von Beeinflussungsmechanismen in Krisendiskursen leitet sich aus diesen beiden gravierenden Krisen und Werken der Wissenschaft über Krisen-PR, Krisenmanagement und verwandte Themen die Aufgabe ab, die Krisenprävention zu optimieren. Auch Martini schreibt: „Die beste Art, eine Krise zu bewältigen, ist, sie schon im Vorfeld abzuwenden“⁴³⁷, wobei die Vorgaben zum „wie“ erneut fehlen; ebenso wie bei Data Solutions, die empfehlen: „Das rechtzeitige Aufspüren von Chancen und Risiken (...) erfordert Mut, denn man muss in der Lage sein, sich Fehler früh einzugestehen. Oftmals ist es bei Tagesstress kaum möglich, sich mit Fehlern zu beschäftigen, trotzdem sollten Verantwortliche in Wirtschaftsunternehmen sich diese Zeit nehmen.“⁴³⁸ Johanssen fordert, „sich folgenden Satz über den Schreibtisch zu hängen: Krisen meistert man am besten, indem man ihnen zuvorkommt.“⁴³⁹

Maßnahmen zur Krisenprävention, die in der heutigen Forschung wie Praxis als mithin entscheidend gelten, hatten nach meinen Recherchen weder Johnson & Johnson noch die Coca-Cola Company getroffen. Doch trotz oder gerade aufgrund dessen bestätigen auch die beiden Fallstudien von 1982 und 1999 die Wichtigkeit der eingeforderten Vorbereitung - denn nachdem beide Konzerne die Auswirkungen von Öffentlichkeitskrisen und die Wichtigkeit von aktivem Handeln am eigenen Leib erfahren hatten, trafen sie in ihrer Krisennachbereitung Maßnahmen künftiger Prävention, aus denen hierfür konkrete Vorgaben abgeleitet werden können. So gab die CCC nach Aufarbeitung der Vorfälle um die Cola-Kolik folgende Losung aus: „Even if a crisis is unforeseeable and huge in size, it is managements duty to prepare processes and procedures for all business aspects, including communications and government affairs, in order to properly manage and contain a crisis.“⁴⁴⁰ Für Johnson & Johnson scheint sich beispielsweise das Fehlen von Krisenplänen schädigend bemerkbar gemacht haben, denn heute besitzen alle Führungskräfte des Konzerns zwei Kopien eines Krisenplanes für Vergiftungsfälle beziehungsweise wohl auch für andere potentielle Krisenszenarien, sonst müsste dem Pharmaunternehmen ein Lerneffekt durch die Krisenfälle abgesprochen werden. Da Krisenpläne kein originär linguistisches Hilfsmittel, aber dennoch anzunehmend als Vorbereitungsmaßnahme, durch die Organisationen in einer konkreten

⁴³⁷ Martini 1998, S.2

⁴³⁸ Data Solutions www.infoquelle.de

⁴³⁹ zitiert nach Schwindeberg in www.marketingclub-sh.de, 07.2002

⁴⁴⁰ E-Post-Kommunikation mit de Houm, 27. August 2002

Krise schneller und durchdachter kommunizieren können, wichtig für die Krisenbewältigung sind, werden sie im Anhang vorgestellt. Ihre Bedeutung belegt bereits die Definition des Begriffs „Planung“ durch Brinker und Antos: „Planen ist eine Form der Lösung komplexer Handlungsprobleme durch Vorausstrukturierung.“⁴⁴¹

Mit dem Thema Prävention drängt sich zudem die vorläufige These auf, dass gute Krisen-PR gute PR in ruhigeren Zeiten voraussetzt, dass Unternehmen, die regelmäßige Kontakte zu Medien und Öffentlichkeit gepflegt haben, mit sehr viel größerem Vertrauen rechnen können als jene, die sich in der Vergangenheit stets verschlossen und unzugänglich darstellten. Wie in Kapitel 2.2.5. dargestellt, formulierte auch Nestlé als wichtigste Erkenntnis aus dem Skandal um Säuglingsmilch: „Above all, all communications must be kept open!“⁴⁴² Jürgen Jeske, Mitherausgeber der FAZ, bestätigt die in Kapitel 2.1. geäußerte Vermutung: „PR ist ein Dialog, der sich vor allem in Krisensituationen für Unternehmen bewährt.“⁴⁴³ So wollte die CCC für ihre zukünftige Presse- und Öffentlichkeitsarbeit eine „relationship of trust with the press“ erreichen. Auch nach Bentele entsteht Vertrauen, wenn bisherige Erfahrungen mit Systemen wie beispielsweise der Öffentlichkeitsarbeit eines Unternehmens mit gestellten Ansprüchen (und vor allem auch der Kommunikation über dieses System, FS) übereinstimmen. Bestünden in diesem Verhältnis Diskrepanzen, sei Misstrauen vorprogrammiert.⁴⁴⁴

Besteht wie in diesen beiden Fallstudien gar kein Verhältnis, ist der erste Eindruck vom Unternehmen demnach durch die negativen Begleitumstände der Krise geprägt, was entscheidenden Einfluss auf jegliches weitere Interaktionshandeln ausüben kann. Eine Präventivmaßnahme gegen ein derartiges „Framing“ könnte der Grund sein, aus dem die am Endverbrauchermarkt kaum präsenten Chemiehersteller Degussa und Bayer derzeit Imagekampagnen in Anzeigen und Fernseh-Spots durchführen.

In diesem Zusammenhang war auch eine wichtige Erkenntnis der Vermittlung von Grundlagen in den vorangegangenen Kapiteln, dass die veröffentlichte Meinung einen dominierenden Einfluss auf die öffentliche Meinung und damit die Rezeption der Krisen-„Realität“ hat. Schlussfolgerungen aus Kapitel 2.2.3. lassen gar vermuten, dass die Medien eine „Realität“ etablieren können, welche die Gesellschaft bei übereinstimmender Berichterstattung, so be-

⁴⁴¹ Brinker/Antos 2000, S.460

⁴⁴² Gespräch mit Christiansen am 10. September 2002

⁴⁴³ Jeske 1994, S.31

⁴⁴⁴ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

schrieben im von Dritten erfundenen „Sebnitz“-Fall, als wahr annehmen muss. Johnson & Johnson kooperierte mit diesen Meinungsmachern, „maintained open communications with all concerned“⁴⁴⁵. Nach den bisherigen Recherchen erleichtern solche guten Beziehungen zur Massenpresse jede gewünschte Beeinflussung und damit auch die Bewältigung einer Öffentlichkeitskrise. Der Pharmakonzern konnte über Kooperation mit den und offene Informierung der Medien diverse genehme Realitäten etablieren. Ein Beispiel der Vorzüge einer solchen guten Beziehung ist der Dank von Burke auf der Pressekonferenz zur Wiedereinführung des Schmerzmittels an die Branche. Er betonte, die Medien hätten geholfen, Leben zu retten. Diese Danksagungen und die Hervorhebung der Zusammenarbeit, gar Partnerschaft, dürften sich weiter positiv auf die Darstellung der Rückkehr von Tylenol in der Massenpresse ausgewirkt haben.

Erschwerend im Sinne der Vorfokussierung auf den Hauptteil war hierbei, dass Thesen zu diesem anzunehmend wichtigen Erfolgsfaktor nur in geringem Masse, und wenn, dann primär über negative Beweise, aus der eigentlichen Analyse abgeleitet werden konnten, denn die Fallstudien boten in diesem Bereich so gut wie keine Vorlagen und Ansatzpunkte. Die Forschungsergebnisse auf dem Gebiet sind wie erwähnt noch sehr lückenhaft, auch externe Beispiele hierzu sind für uns Abhängige von der Medienrealität schwer zu finden, da effektive Kommunikation zur Krisenprävention sich eben dadurch auszeichnet, dass sich eine Öffentlichkeitskrise nicht entwickelt, eine Realität nicht zur Medienrealität, ein Ereignis nicht zu einem diskursiven Ereignis wird. Johanssen nennt Rückrufaktionen von Automobilfirmen: „Obwohl Tausende Autos kaputt sind, wird die Meldung klein in der Zeitung versteckt. Das ist ein Zeichen langjähriger, gelungener Kommunikation.“⁴⁴⁶

Es scheint demnach wichtig, Krisenkommunikation schon lange vor den ersten Anzeichen einer Krise damit zu beginnen, eine vertrauensvolle Beziehung zu den Medien und zur Öffentlichkeit aufzubauen. Und anzunehmend profitieren davon Institutionen, wie jeder Akteur, nicht nur in einer Krise, sondern ständig - Hermanni schreibt: „Wem man vertraut, dem erlaubt man mehr.“⁴⁴⁷ Lambeck vergleicht „jahrelange Öffentlichkeitsarbeit“ mit den Mühen einer Aussaat, deren Früchte Unternehmen möglicherweise erst in einer Krise ernten - „Kontaktzeit ist allemal gut angelegte Zeit“⁴⁴⁸, denn „ein Unternehmen ist in einer (Öffent-

⁴⁴⁵ Bonner in www.allanbonner.com, 04.2002

⁴⁴⁶ zitiert nach Wollschläger in www.handelsblatt.com, 07.2003

⁴⁴⁷ Hermanni 1991, S.21

⁴⁴⁸ Lambeck 1992, S.142

lichkeits-, FS) Krise umso stärker, je dicker sein Polster an Vertrauen und Akzeptanz ist.“⁴⁴⁹ Demzufolge werde ich vor der Analyse der jeweiligen Pressemitteilung des Korpus bewerten, wie die Institution ihre übliche Pressearbeit gestaltet, welche beziehungsweise ausgehend von den bisher erarbeiteten Erkenntnis über Unternehmenskommunikation eher ob überhaupt eine Beziehung zur Öffentlichkeit besteht.

Mitroffs und Pauchants Thesen hierzu bestätigen sich darin, dass die Cola Company in ihrer Aufbereitung die Schlussfolgerungen zog, sie verfüge über „insufficient media handling capacity“ und „inefficient complaints handling“. Der Konzern restrukturierte seine gesamte PR- und Beschwerdeabteilung. Weiter wurde das „Media team“ mit „backup and extension capacity“ verstärkt und eine 24 Stunden/7 Tage - Erreichbarkeit sichergestellt. Doch - wohl-gemerkt, erst nach den Krisenerfahrungen - nicht nur das Interaktionshandeln gegenüber der Presse wurde verbessert: Ihre Kampagne zur Wiedererlangung des Vertrauens der Verbraucher stellte CCC unter das Motto „Let consumers show the way“. Den Grund dafür benennen Forschungen von Imhof, für den Krisenphasen „die Umkehrung der gesellschaftlichen Deutungsproduktion, die in der strukturzentrierten Phase von oben nach unten, von den etablierten Parteien und Organisationen via Massenmedien zum Staatsvolk verläuft (bedeuten). In Krisenphasen findet ein Wettbewerb von neuen Weltinterpretationen statt. Die Krisenlösung ergibt sich in der Durchsetzung und Stabilisierung eines neuen Sinnzirkels.“⁴⁵⁰ Ergänzend kann Zielinski angeführt werden: „Wer Vertrauen verdienen will, muss auf eine konsistente, vertrauenswürdige Selbstdarstellung achten, die auch fremde Erwartungen reflektiert. Das Interesse am Vertrauen des anderen wird signalisiert. Dieser kann sich in den Prozess einbringen, indem er seine Bedingung der Fortsetzung beziehungsweise des Entzugs des Vertrauens zu erkennen gibt.“⁴⁵¹ Rink empfiehlt hierzu „eine Erhebung ihrer (der Öffentlichkeit) Einstellungen durch Methoden der Marktforschung“⁴⁵²; ein Instrument, das auch Johnson & Johnson zur Krisennachbereitung nutzte. Demzufolge kann die Meinungsforschung generell als eine der relevantesten Grundlagen für die Erstellung einer dialogorientierten PR-Strategie dienen, da sie darüber Auskunft geben kann, wie und auf welche Arten das Vertrauen der Öffentlichkeit zu gewinnen ist. Denn um diese Erfolg versprechend, also auf ihren Interessen und Wünschen basierend, ansprechen beziehungsweise vom unternehmerischen Standpunkt wohl eher beeinflussen zu können, scheint es hilfreich, möglichst

⁴⁴⁹ Martini 1998, S.11

⁴⁵⁰ Imhof 1993, S.36

⁴⁵¹ Zielinski 1985, S.17

⁴⁵² Rink 2001, S.61

viele und möglichst gesicherte Informationen über ihr Verhalten zu sammeln und auszuwerten. So behauptet O'Shaugnessy über den US-Präsidentschaftswahlkampf 1992: „Clinton gave people what they wanted to hear. Through focus groups, mall testing, survey research, and electronic dial groups, Clintons media advisers knew exactly what the public wanted to hear, with just the right language, words, and phrases that would resonate with the American public“⁴⁵³, auch wenn die Marktforschung aus den mehrfach angeführten Unwägbarkeiten menschlichen Verhaltens wohl kaum so perfekte Ergebnisse liefern kann, wie O'Shaugnessy uns hier glauben machen will. Ein passendes Beispiel ist der überraschende Ausgang der Bundestagswahl 2005, der „noch wenige Tage zuvor“ für die Masse der Forschungsinstitute „scheinbar eindeutig gewesen“⁴⁵⁴ war. Dennoch schreibt Bonner: „Advertising researchers have done an excellent job of measuring psychographics of (...) consumers to help with marketing. It is important to harness this research capability for crisis management as well“⁴⁵⁵. Er bestätigt damit, dass, wie in Kapitel 2.3.2. geschlossen wurde, Unternehmen, die sensibel auf ihr Umfeld reagieren, Krisen oft bereits bewältigen können, bevor diese mit dem Überwinden der in Kapitel 2.3.3. beschriebenen Ausbruchphase den imageschädigenden Status einer Öffentlichkeitskrise erreichen.

Auch für Grunig und seine Kollegen, deren Excellence-Studie wichtige Anhaltspunkte für die Arbeit liefert, orientiert sich exzellente PR am Leitbild eines symmetrischen, also dialogorientierten Kommunikationsmodelles, greift aber situativ auf durchaus unterschiedliche Taktiken zurück. „Das Ziel muss jeweils sein, mit Hilfe verschiedener Konfliktlösungsstrategien und Kommunikationskampagnen (personaler und massenmedialer, argumentativer und persuasiver Art) stabile Win-Win-Lösungen zu erreichen.“⁴⁵⁶ Doch vermittelt dieser Satz vor allem Allerweltsweisheiten. Martini macht konkretere Vorgaben, fordert Dialogorientierung, denn nur „ein echter Austausch - und nicht das bloße einseitige Weitergeben von Informationen - soll und kann Spannungen begrenzen, Konflikte vermindern oder vermeiden. PR müssen hierfür gewährleisten, dass Meinungen, Erwartungen und Ansichten vom Unternehmen zu den Bezugsgruppen gelangen - und umgekehrt.“⁴⁵⁷ Auch die Vorgabe der EU-Behörden nach den Abstimmungsniederlagen im Herbst 2005 fasst der PR-Report wie

⁴⁵³ O'Shaugnessy 1999, S.736

⁴⁵⁴ FAZ vom 9. November 2005, S.3

⁴⁵⁵ Bonner in www.allanbonner.com, 04.2002

⁴⁵⁶ Zerfass 1996, S.20. Johnson & Johnson erreichten eine solche „Win-Win-Lösung“, indem sie den Medien erklärten, es gelte, gemeinsam Leben zu retten.

⁴⁵⁷ Martini 1998, S.5

folgt zusammen: „Zuhören sollen die Eurokraten künftig“.⁴⁵⁸ So werde ich in den Pressemitteilungen des Korpus auf rhetorische Mittel achten, die eine solche Haltung implizieren oder gar kommunizieren.

Doch trotz der als mangelnd beschriebenen Vorbereitung und eines wohl nicht bestehenden Vertrauensverhältnisses zu seinen Anspruchsgruppen konnte Johnson & Johnson den Imageschaden nach den Tylenol-Morden schnell bewältigen. Ein Grund könnte vorläufig darin angenommen werden, dass der Pharmakonzern die Öffentlichkeitskrise sofort als solche erkannte und ernstnahm, denn diese Grundlegenden Feststellung kann als essentiell für jegliches weitere Handeln betrachtet werden. So bezeichnet auch die PR-Agentur Johanssen Kretschmer Früherkennung als „das A und O der Krisen-PR.“⁴⁵⁹ Cola bewies auch hier mangelnde Kompetenzen und ging mutmaßlich davon aus, die Vorfälle aussitzen zu können, beging demnach den Fehler, sie, wie auch unter anderem Nestlé und Intel, zunächst nicht als gravierend anzusehen, was das gesamte Handeln der ersten Wochen mit Fehlentscheidungen behaftete und durch mangelnde Kommunikation die Krise erst eskalieren ließ. Passend zeigt eine Befragung von Mitroff und Pauchant in den USA, Kanada und Frankreich, dass Krisensensibilität eines Unternehmens vor allem resultiert aus: „Direkten persönlichen Erfahrungen der Führungskräfte mit Krisen; Handlungsdruck durch den eigenen Vorstand und Aufsichtsrat; Persönlichen Erfahrungen und Ratschlägen einer Führungskraft eines anderen Unternehmens, die gut bekannt und allseitig geachtet war; Beobachtung von Krisen anderer Unternehmen der gleichen Branche.“⁴⁶⁰ Nach der Bibel wären wir alle nicht auf der Welt, hätte Noah solch eine reaktive, man könnte gar sagen von reiner Zufälligkeit bestimmte Haltung zur Krisenfrüherkennung gezeigt, wie sie diese Befragung belegt.

In Zusammenhang mit dem möglichen Erfolgsfaktor Früherkennung zeigt die Cola-Kolik beispielsweise auch auf, dass dazu ein funktionierendes Beschwerdemanagement von Bedeutung ist, denn das Unternehmen verbesserte seines nach der Aufarbeitung der Geschehnisse durch die Errichtung eines 24 Stunden/7 Tage-Callcenters, einer zentralisierten Beschwerdedatenbank und eines neuen „complaints handling team“. Die Fallstudien bestätigen demnach, was Klenk und Szyszka in Kapitel 2.3.3. und 2.3.4. vermuteten: Unterschätzt die Unternehmensleitung das Krisenpotential eines schwelenden Konfliktes, indem sie das ei-

⁴⁵⁸ PR-Report 11/2005, S.26

⁴⁵⁹ Johanssen Kretschmer in www.jk-kom.de, 05.2005

⁴⁶⁰ Mitroff/Pauchant 1992. Eine Liste von Wahrnehmungs- und Einstellungsfehlern in Unternehmen findet sich auch bei Wiedemann 1993, S.7

gentliche Problem nicht oder falsch erkennt und folglich nicht oder falsch reagiert, kann dies fatale Folgen haben. Johnson & Johnson leistete anzunehmend deshalb so erfolgreiches Krisenmanagement, weil die Verantwortlichen nach den Tylenol-Morden in einer frühen Bestandsaufnahme vom schlimmsten Fall ausgingen. Möglicherweise hat demnach auch zur erfolgreichen Krisenbewältigung beigetragen, dass die Manager zunächst damit rechnen mussten, das Zyanid sei durch eigenes Verschulden in die Tylenol-Kapseln gelangt. Es kann also gemutmaßt werden, dass ihr hoher Einsatz in dieser Fehlannahme begründet lag. Die Untersuchung der landesweit zurückgerufenen 31 Millionen Tylenol-Flaschen ergab zwar, dass keine von ihnen Gift enthielt. Doch trotz der immensen Kosten war der Rückruf aus Annahme eines schlimmsten Falles insofern gewinnbringend, dass er langfristig das Vertrauen der Konsumenten bewahrte, wie die Verkaufszahlen nach dem Produkt-Relaunch belegen.

So scheint es sinnvoll, für die Analyse im Hauptteil eine vorläufige These zu formulieren, über die bereits in Kapitel 2.3. gemutmaßt wurde: Entscheidend für die Bewältigung ist letztendlich das Vertrauen der Öffentlichkeit, die, wie in Kapitel 2.1.3. dargestellt, die Konsumenten ebenso stellt wie beeinflusst. Wohl deshalb stellt Lambeck fest: „Krisen in Wirtschaftsunternehmen sind (...) generell Vertrauenskrisen“⁴⁶¹, wobei anzumerken ist, dass diese Einschätzung nur für Öffentlichkeitskrisen und auch hier nur aufgrund bestimmter Auslöser gültig ist, beispielsweise eher nicht bei den in Kapitel 2.3.2. genannten Gesetzeskrisen oder Terroranschlägen. Neu und Breitwieser schreiben zum Thema: „Über den Aufstieg und Niedergang von Marken, Produkten und Unternehmen entscheidet immer häufiger ein einziger Wert: das Image. Oder anders gesagt: die Meinung, die die Öffentlichkeit von diesen Marken, Produkten und Unternehmen hat“ beziehungsweise in Weiterführung dieser These im Sinne des Fokus der Arbeit das Vertrauen, welches die Öffentlichkeit eben „Marken, Produkten und Unternehmen“ entgegenbringt.⁴⁶²

Vermutlich auch aufgrund der anzunehmend hohen Bedeutung des Faktors Vertrauen fordert Tschanz, bei der Bewertung potentieller Krisenauslöser „vom schlimmsten Fall“⁴⁶³ auszugehen, wie dies die Manager des Pharma-Konzerns taten. Ebenso formuliert Thomas Knipp, PR-Berater bei LLP, nach dem „man, wenn man sieht, dass es an einer Stelle ein Problem gibt, in der Planung vom schlimmsten Fall ausgehen“ muss, denn „das Schlimmste sei,

⁴⁶¹ Lambeck 1992, S.9

⁴⁶² Neu/Breitwieser 2005, S.7

⁴⁶³ vgl. Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

selbst immer wieder aufs neue überrascht zu werden“⁴⁶⁴ beziehungsweise nach den bisherigen Erkenntnissen eher, wenn Medien und Öffentlichkeit immer wieder aufs neue überrascht werden, was für CCC erst die Auswirkungen der Öffentlichkeitskrise potenziert haben dürfte. Denn wie in Kapitel 2.3.1. umrissen, und wie hier nun als vorläufige These erarbeitet wurde, sind Öffentlichkeitskrisen primär deshalb so unangenehm, weil sie das öffentliche Vertrauen erschüttern. Bekommt die Bevölkerung dazu noch das Gefühl, belogen worden zu sein, oder auch nur, dass das Unternehmen wie im Fall Nestlé oder Intel die Vertrauenskrise nicht ernst nimmt, kann fortan alles, was der vermeintliche oder tatsächliche Krisenauslöser kommuniziert, auf Ablehnung und Misstrauen stoßen. Wer um Vertrauen wirbt, kann es sich nicht leisten, Misstrauen zu säen. Nach der Aufarbeitung nannte CCC als erstes Ziel der „Media Relations: Transparency at all times!“

Deshalb ist es wichtig, im Hauptteil einen Analysefokus darauf zu richten, ob eine solche Bereitschaft belegende oder zumindest darstellende Botschaften in den zu untersuchenden Pressemitteilungen wie auch im ganzheitlichen Sprachhandeln der betroffenen Unternehmen kommuniziert werden.

Wie ernst Johnson & Johnson die Krise nahm, zeigt weiter die Einberufung eines Krisenstabes wie auch die Ernennung des Tylenol-Vorstandsvorsitzenden als Krisenkapitän. Dergleichen hat anzunehmend eine starke Außenwirkung, kommunizieren solche Taten doch, dass die Organisation der Krisenbewältigung hohe Priorität einräumt. Christian Brauner, Unternehmensberater für Risikomanagement, hält nervenstarke Menschen „freilich“ generell für wichtiger als Strukturen: „New Orleans krankte zu einem großen Teil daran, dass niemand das Heft in die Hand nahm, wie etwa Helmut Schmidt bei der Hamburger Elbeflut 1962.“⁴⁶⁵ Die Ernennung eines „Krisenkapitäns“ fordern auch Seul und Mansfeld, definieren aber nicht genau, was dieser zu tun habe. Sie nennen jedoch einen weiteren Grund, der für die Einberufung eines solchen spricht: Sei man von Unternehmensseite nicht in der Lage oder vielmehr, wie gerade die Cola-Fallstudie zeigt, einfach nicht willens und halte es für unnötig, diese leitende Funktion auszufüllen, übernehme „die Rolle des Krisenkapitäns ein investigativer Journalist“⁴⁶⁶, oder, wie im Fall Brent Spar, sogar eine feindlich gesinnte Organisation. Wie wichtig die Präsenz eines Krisenkapitänes ist, der im linguistischen Fokus der Arbeit auch einfacher „Wortführer“ genannt werden kann, belegt beispielsweise die ausführliche Demoskopie zum Bundestagswahlkampf während der Flutkatastrophe in Süd- und

⁴⁶⁴ zitiert aus der FASZ vom 6. Februar 2005, S.13

⁴⁶⁵ Focus 37/2005, S.63

⁴⁶⁶ Seul/Mansfeld in www.bzo.de, 10.2004

Ostdeutschland im August 2002; eine der seltenen Gelegenheiten, zu denen sich die öffentliche Meinung relativ zuverlässig quantitativ manifestiert. Allein durch Gerhard Schröders Kommunikation legte die SPD selbst ohne konkrete Taten erstmals seit Monaten in der Wählergunst zu. In Zusammenhang mit der Passivität von George W. Bush während der Katrina-Katastrophe in New Orleans im August 2005 hatten seine Umfragewerte zunächst unter massiver Kritik gelitten. „Nachdem er in den letzten Tagen aber starkes persönliches Engagement für das Krisenmanagement gezeigt hatte, (...) sind einer aktuellen Gallup-Umfrage zufolge rund 46 % der Bürger mit Bushs Arbeit als Präsident zufrieden - ein Prozentpunkt mehr als vor dem Wirbelsturm.“⁴⁶⁷

Unter Einbeziehung von Erkenntnissen aus den Abläufen der Kursk- und Katrina-Katastrophen 2000 und 2005 kann für die Cola-Kolik vermutet werden, dass Presse und Öffentlichkeit es negativ aufnahmen, dass das Unternehmen in der Hochphase der Krise zwar diverse Maßnahmen zur Beilegung betonte, jedoch der Vorstandsvorsitzende oder in den weiteren Beispielen der Präsident nicht vor Ort erschien. Auch dies kann im angeführten Kernmangel der fehlenden Erkenntnis über die Intensität der Krise oder aber mangelnder Sensibilität gegenüber öffentlichen Normen und gesellschaftlicher Ethik begründet liegen. Zwar hat eine Reise eines Vorstandes an einen Unglücksort kaum praktischen Wert, mutet aber nach Horvath und Naef äußerst imagerträchtig an, wie auch die Krisen um Bophal⁴⁶⁸ oder die Exxon-Ölpest belegen. Douglas Ivester tauchte zwei Wochen lang ab. Anschließend lautete seine Entschuldigung beim belgischen Volk: „I should have spoken with you earlier.“ Echikson, Baker und Faust schreiben: „It's a lesson that many companies, who often hide from the public and the media when mistakes are made or hard times hit, should heed. Too often, CEOs forget that they are public figures with often times very public responsibilities that go well beyond their duty to shareholders.“⁴⁶⁹ Als Ivester nach zwei Wochen schließlich die Rolle des Krisenkapitäns annahm und im Firmenjet nach Belgien flog, konnte er die Krise auf juristischer wie politischer Ebene binnen Stunden beenden. Am selben Tag hoben auch Frankreich, Holland und Luxemburg ihre Verkaufsverbote für die Ge-

⁴⁶⁷ FTD vom 15. November 2005, S.13

⁴⁶⁸ Als der Chemiekonzern Union Carbide nach der Giftgaskatastrophe in Bhopal 1984, die 3.000 Tote gefordert hatte, öffentlich Schadensersatzzahlungen in Höhe von 200 Millionen US-\$ bekanntgab, wurde dies dennoch von den Bürgern negativ bewertet, als bekannt wurde, dass die Firma auf genau diese Summe versichert war. Die versprochenen sofortigen Hilfszahlungen von einigen Millionen US-\$ blieben ganz aus, was Union Carbides Ansehen in der Öffentlichkeit noch weiter absinken ließ - vgl. Wiedemann 1993, S.32

⁴⁶⁹ Echikson u.a. in www.businessweek.com, 08.2002

tränke auf, obwohl der Konzern zumindest der Presse und der Öffentlichkeit keine neuen Erklärungen für die Krankheitsfälle vorlegte. Die belgischen Behörden erklärten nach seinem Besuch mit ihrer Theorie der „Mass Sociogenic Illness“ letztendlich entgegen vorangegangener Berichte die eigene Bevölkerung zum Krisenauslöser - wobei zu betonen gilt, dass es nicht Aufgabe dieser linguistisch ausgerichteten Arbeit ist, zu vermuten, inwiefern die Ausübung von Druck durch einen so mächtigen Steuerzahler und Arbeitgeber zu diesem Ergebnis beigetragen hat.

Für Johnson & Johnson dagegen waren durch die sofortige Einberufung eines Krisenstabes und die Ernennung eines ranghohen Krisenkapitäns bereits die Grundlagen für starke Handlungsfähigkeit zur Bewältigung und auch zur Demonstration wie Kommunikation dieser gelegt. So kann aus der Untersuchung dieser beiden Fallstudien als weiterer mutmaßlicher Erfolgsfaktor, der in Verbindung mit dem Erkennen und Ernstnehmen einer Krise steht, und der durch Prävention erleichtert wird, schnelles Initiativhandeln und die Kommunikation darüber abgeleitet werden. Gemäß der Vorgabe des ranghohen und damit zu raschen Entscheidungen befugten Krisenkapitäns, die Todesfälle sofort zu beenden, nahm Johnson & Johnson von Anfang an die „Fäden in die Hand“. Schon am Nachmittag des 1. Oktober werden sämtliche 93.400 Tylenol-Flaschen aus den betroffenen Läden entfernt, die Werbung für und die Produktion von Tylenol vollständig eingestellt. Der Konzern vernichtete landesweit Tylenol im Wert von mehr als 100 Millionen US-\$, ohne auf Beweise zu warten, ob die Vergiftungen überhaupt über den Großraum Chicago hinausgingen. Die Firma handelte. Freud bestätigt, dass Argumente gegen Leidenschaften und Emotionen vergleichsweise wenig vermögen. Die Coca-Cola Company zog aus ihrer Öffentlichkeitskrise die Schlussfolgerung: „Perception is Reality“. Dieser Macht der Realitätskonstituierung können objektive Tatbestände oft nichts entgegensetzen, denn Urteile sind demnach eher Vorurteile, ein *Mixtum Compositum* aus subjektiven Empfindungen, irrationalen Hoffnungen oder Ängsten und der veröffentlichten beziehungsweise mitgeteilten Meinung anderer, was erneut die Bedeutung von Kommunikation als Mittel der Realitätsbeeinflussung bestätigt. Dieser These zufolge vermittelte Johnson & Johnson durch sein Handeln klar, dass die Sicherheit seiner Kunden oberste Priorität hat, vor allem vor finanziellen Bedenken. Baker bestätigt: „That more than anything else established a basis for trust with their customers.“⁴⁷⁰

Vertrauen der Anspruchsgruppen als mutmaßliche Grundlage effizienter Krisenbewältigung wurde gesichert. Deshalb werde ich im Korpus auf Formulierungen achten, die solches zu

⁴⁷⁰ Baker in www.mallenbaker.net, 04.2002

kommunizieren versuchen. Cola erkannte diese wichtige Forderung zu spät, verhielt sich auch im Umgang mit dem Umfeld äußerst reaktiv und schädigte dadurch weiter das Vertrauen in seine Fähigkeiten wie auch überhaupt den Willen zur Krisenbewältigung.

Aus einer mit Bezug auf die Analyse rein theoretisch vorgenommenen Separation von Handeln und Kommunizieren in zwei getrennte Aktivitäten lässt sich eine weitere Erkenntnis ableiten: Der Pharma-Konzern handelte nach einer allgemeinen Maxime erfolgreicher, vertrauensbildender Kommunikation, die hier stellvertretend Wiedemann einfordert: „Worte und Taten müssen übereinstimmen. Nur wenn deutlich wird, dass den Worten auch Taten folgen, wird vertraut.“⁴⁷¹ Große Versprechungen allein sind demnach nicht als sinnvoll anzusehen, sondern Unternehmen sollten diese auch durch Taten unterstreichen. Nach Schwindeberg verlangt die Öffentlichkeit, „dass gehandelt und nicht nur geredet wird.“⁴⁷² So wurde bereits in der Einleitung erklärt, dass sich die Arbeit deshalb nicht auf ausschließlich linguistische Analysen beschränken kann. Kommunikation und Aktion gehören zusammen. Auch darauf werden die Pressemitteilungen im Kontext der parallel stattfindenden Unternehmenshandlungen zu überprüfen sein. Cola zerstörte eben durch die Diskrepanzen zwischen Reden und Handeln zusätzlich Vertrauen. Ein Beispiel ist neben dem Umgang mit Schuldirektor Bertrand de Geeter vor allem das Versprechen von Vorstandsmitglied Zijerveld an den belgischen Gesundheitsminister, die Lage sei unter Kontrolle, während dem dieser einen Anruf erhielt, nach dem weitere 15 Schüler durch den Konsum von Cola-Produkten erkrankt waren. Die breiteste Öffentlichkeitswirkung hatte jedoch, dass drei Tage nach der Aussage, Testergebnisse wiesen keine Anzeichen einer Vergiftung auf, die betroffenen Produkte seien harmlos und keinesfalls gesundheitsschädigend, ein Rückruf erfolgte. In Folge dessen vertraute das Umfeld dem Emittenten dieser Botschaften nach Evers „überhaupt nicht mehr“.⁴⁷³ Der belgische PR-Forscher Guillaume Dasquie sprach es aus: „They are giving people the impression that they are hiding things.“⁴⁷⁴

Dyllick setzt Glaubwürdigkeit in direkte Verbindung mit PR: „Wenn es darauf ankommt, nicht nur zu reden, sondern auch gehört zu werden, nicht nur zu schreiben, sondern auch gelesen zu werden und nicht nur zu handeln, sondern auch dafür anerkannt zu werden, dann

⁴⁷¹ vgl. Wiedemann 1993, S.32. Weitere Vorschläge zum Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen finden sich bei Herbst 1999, S.25ff

⁴⁷² Schwindeberg in www.krisennavigator.ch, 07.2004

⁴⁷³ Gespräch mit Evers am 23. Mai 2002

⁴⁷⁴ zitiert nach Crumley in www.times.com, 05.2002

ist sie die entscheidende Voraussetzung.“⁴⁷⁵ Glaubwürdigkeit bezieht sich „auf Äußerungen und ist damit ein metakommunikatives Prädikat, (...) kann jedoch auch Personen und Institutionen vermittels und bezüglich ihres kommunikativen Handelns als generelle Eigenschaft zu- oder abgesprochen werden.“⁴⁷⁶ Die Geschehnisse der Cola-Kolik belegen den Stellenwert der Glaubwürdigkeit einer Institution oder Person als „hohes gesellschaftliches Gut - wer als unglaubwürdig gilt, verliert generell den Status eines akzeptablen Gesellschaftsmitglieds.“⁴⁷⁷

Glaubwürdigkeit, die durch Vertrauen entsteht, kann damit als ein Kernpunkt erfolgreicher Krisen-PR angenommen werden. Der Faktor Glaubwürdigkeit ist für die Unternehmenskommunikation auch deshalb von besonderer Bedeutung, da für die Bürger der Anteil des direkt Erlebten und Wahrgenommenen im Vergleich zu vermittelten Ereignissen minimal ist, wodurch Informationen und Geschehnisse nur noch selten nachprüfbar sind. Deshalb kann vermutet werden, dass PR ohne Glaubwürdigkeit kaum Gehör findet. Aufbauend auf dieser Mutmaßung wird ein Fokus der Analyse auch auf der Kommunikation von Glaubwürdigkeit durch Hoechst, die Deutsche Bank und Daimler-Benz liegen. Luhmann betont, „alles sozial einsehbares Handeln ist neben seinem unmittelbaren Sinnbezug auf Situation und Zweck zugleich Selbstdarstellung des Handelnden unter dem Gesichtspunkt seiner Vertrauenswürdigkeit.“⁴⁷⁸

Vertrauen wird von Töpfer gar als „das höchste Gut in einer Krise“⁴⁷⁹ bezeichnet. Dies liegt nahe, da die Verantwortlichen bei Cola durch ihr Handeln nicht allein das Vertrauen in ihre

⁴⁷⁵ Dyllick 1990, S.485

⁴⁷⁶ Deppermann 1997, S.13

⁴⁷⁷ Nawratil 1997, S.46. Mehrere psychologische Forschungsrichtungen beschäftigen sich mit der Herstellung von Glaubwürdigkeit, konzentrieren sich dabei aber fast ausschließlich auf körperliche Merkmale - vgl. etwa Friedmann / Tucker 1990, S.259; Köhnken 1990, S.43; Arntzen 1993, Steller / Koehken 1989. Diese verhaltensorientierte Glaubwürdigkeitsforschung ist für diese linguistisch und zudem auf Massen-, also indirekte Kommunikation ausgerichtete Arbeit somit nicht von Belang, damit auch recht amüsante Erkenntnisse wie die, dass eine Eigenschaft, die Sprecher glaubwürdig macht, Attraktivität ist. - vgl. Deppermann 1997, S.45. Für die Zwecke dieser Arbeit relevanter ist die forensische Aussagepsychologie, die inhaltsorientierte Glaubwürdigkeitsmerkmale beurteilt. Sie sucht gezielt nach Merkmalen, „die in wahren, aber nicht oder nur sehr selten in falschen Aussagen auftreten und somit eine ausreichend zuverlässige Beurteilung des Wahrheitsgehaltes von Aussagen ermöglichen sollen.“ Die forensische Aussagepsychologie hat ihre Wurzeln im ausgehenden Neunzehnten Jahrhundert und gilt somit als „eines der ältesten Gebiete der angewandten Experimentalpsychologie überhaupt.“ - Köhnken 1990, S.83f

⁴⁷⁸ Luhmann 1989, S.41

⁴⁷⁹ Töpfer 1999, S.308

Fähigkeiten und selbst ihren Willen zur Bewältigung der Krise zerstörten. Denn da die Widersprüche im Handeln und Kommunizieren von Cola entweder als Inkompetenz oder als versuchte Vertuschung ausgelegt werden konnten - in beiden Fällen ist das Vertrauen in die Krisenbewältigungsfähigkeiten des Konzerns beschädigt - fühlten sich die Gesetzgeber verpflichtet, zum weiteren Imageschaden für Cola durch Verbote etc. das Krisenmanagement zu übernehmen.

Darüber hinaus verliert die Organisation, wenn sie nicht mehr als glaubwürdig gilt oder einfach, wie in diesem Fall, nicht kommuniziert, in beiden Fällen ihren Status als Ansprechpartner für die „Meinungsmacher“ der Massenpresse.⁴⁸⁰ So entsteht ein Informationsvakuum, welches die Journalisten anderweitig füllen müssen - nach den Erkenntnissen aus Kapitel 2.3.1. auch durch Missverständnisse, Gerüchte und Falschmeldungen. Lambeck formuliert: „Wo Informationen fehlen, nicht gegeben werden können oder dürfen, ist Raum für üppig wuchernde Gerüchte. (...) Gegen Gerüchte helfen weder Dementis noch schweigenes Ignorieren. (...) Gerüchte kann man nur durch Informationen aus der Welt schaffen - je früher, je handfester, klarer und nachprüfbarer, umso besser.“⁴⁸¹ Das Informationsvakuum von Seiten der Coca-Cola Company rief Behauptungen von Vergiftungen und mysteriösen „Cola-Krankheiten“ hervor. Letztendlich deshalb musste der Getränkemulti lamentieren: „Questions about what really happened lingered on (...) the media attention stayed high.“ Auch Intel hatte fünf Jahre davor versucht, die Auseinandersetzung um den fehlerhaften Pentium-Prozessor durch Schweigen zu lösen, musste schließlich aber dennoch die „teuerste Rückrufaktion der Industriegeschichte“⁴⁸² durchführen.

Schweigen als „Krisen-PR-Alternative“ ist selbst heute noch weit verbreitet - die derzeit aktuellen Krisen des Frühjahres 2005, der Fischer-Visa-Skandal, die Hoyzer-Affäre und die Massentlassungen der Deutschen Bank trotz fast 2,5 Milliarden Euro Jahresgewinn, haben gemeinsam, dass der Außenminister, der DFB-Präsident und der Bank-Vorstandsvorsitzende abtauchten, die FAZ spricht vom „langen Schweigen.“⁴⁸³ Eine noch immer typische Reaktion, obwohl sich bei einer vom „Journalistenbüro“ durchgeführten Expertendiskussion zum Thema Krisenkommunikation alle Teilnehmer einig waren, „dass Sprachlosigkeit im Falle einer Krise mit das Schlimmste sei, das einem passieren könne.“⁴⁸⁴ Für Bogner hat Schnel-

⁴⁸⁰ Gespräch mit Halff am 20. Juli 2005

⁴⁸¹ Lambeck 1992, S.39

⁴⁸² Löffler/Klein in <http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de>, 10.2002

⁴⁸³ FAZ vom 9. September 2005, S.14

⁴⁸⁴ Meyer-Dietrich in <http://praktikanten.journalistenbuero.com>, 05.2003

lichkeit im Umgang mit den Medien „immer Vorrang. Eine Auskunft an einen Journalisten muss auch unter Stress und auch aus einer wichtigen Sitzung heraus unverzüglich möglich sein. Später ist zu spät. Dann kann schon Falsches in der Zeitung stehen.“⁴⁸⁵ Auch der Zyannidfund in einem Werk zeigt, dass Johnson & Johnson im Sinne von Grabicki handelten, der fordert: Kann eine Frage nicht beantwortet werden, seien den Journalisten die Gründe dafür anzugeben oder die Zusicherung zu machen, dass die Antwort nachgeliefert wird, „in der Praxis gilt die Regel: Unternehmer und Pressesprecher müssen gesprächsbereit sein, wo immer sie auf journalistisches Informationsbedürfnis stoßen. (...) Jedes persönliche Gespräch, jedes Telefonat mit Medienvertretern - und sei es noch so kurz - ist höherwertig als die bestformulierte schriftliche Presseinformation, die trotzdem unentbehrlich ist, weil sie den Journalisten Faktenwissen vermittelt.“⁴⁸⁶

Zwar betonen Grunig und andere PR-Forscher die Notwendigkeit eines symmetrischen Dialoges mit den Anspruchsgruppen einer Organisation, einige der untersuchten Krisenfälle legen nun jedoch die Vermutung nahe, in einer gerade öffentlich zutage getretenen Krise sei es vorteilhaft, zuerst einseitig und schnell Informationen zu vermitteln. Böhme-Dürr zeigt anhand empirischer Untersuchungen, dass derjenige, der in einer von Ungewissheit auf Seiten der Gesellschaft geprägten Krisensituation die Kommunikation eröffnet, einen Vorsprung gewinnt.⁴⁸⁷ So stellte Aga Gas nach den Verunreinigungsverwürfen durch die Coca-Cola-Company Analyseergebnisse zu seinen Produkten ins Internet und wurde von der Krise nicht erfasst. Und Johnson & Johnson konnte durch die auch kommunikative Demonstration von hohem Einsatz wie von Kompetenz - weshalb auf solche Botschaften auch im Hauptteil zu achten ist - neben der Deutungshoheit auch seine Handlungsfreiheit wahren. Beispielsweise reagierte der Konzern mit dem Aussetzen eines Kopfgeldes schnell auf die Nachricht, dass die Vergiftungen von einem externen Täter herbeigeführt wurden, riss auch hier das Handeln an sich. Auch für Mathes, Gärtner und Czaplicki ist „jeder Konflikt (...) auch ein Kampf um Worte. Daraus folgt, dass das Besetzen semantischer Felder ein wichtiges Instrument in der Auseinandersetzung zwischen dem Unternehmen und seinen Kritikern

⁴⁸⁵ Bogner 1999, S.42

⁴⁸⁶ Lambeck 1992, S.52. Übrigens ist laut Lambeck für Journalisten und Öffentlichkeit auch häufig nicht nachvollziehbar, dass die Untersuchung einer Schadensursache oft langwierig ist. Deshalb sollten „zwischen- durch auch dann Informationen gegeben werden, wenn es in der Sache nichts Neues gibt. Dadurch signalisiert das Unternehmen immerhin, dass es an der Problemlösung arbeitet.“ - Lambeck 1992, S.172 Die Nützlichkeit dieses Ratschlages ist allerdings anzuzweifeln, da Pressemeldungen ohne wirklichen Wert Journalisten eher verärgern, so das Ergebnis eines Gespräches mit Klose am 22. Mai 2002.

⁴⁸⁷ vgl. Böhme-Dürr 1990, S.5ff

ist.⁴⁸⁸ Es scheint demnach wichtig für die Untersuchung, zu bestimmen, inwiefern die krisenbedrohten Konzerne die Initiative ergreifen und die Themen der öffentlichen Auseinandersetzung selber bestimmen. Lambeck bezeichnet es als „eine entscheidende Voraussetzung von Krisen-PR (...), dass sich das Unternehmen die Themen der öffentlichen Auseinandersetzung nicht von seinen Kritikern aufzwingen lässt, sondern diese Themen (und auch die krisendefinierenden Begriffe, FS) aus eigener Initiative und zuerst artikuliert.“⁴⁸⁹ So wird sich auch das Augenmerk des Hauptteils auf rhetorische Techniken richten, die dieses Ziel verfolgen.

Wie die Tylenol-Fallstudie zeigt, können gerade die rasche Ankündigung und vor allem die möglichst baldige Umsetzung von Schutz- und Änderungsmaßnahmen - Worte und Taten - in der öffentlichen Debatte ein positives Gegengewicht gegenüber der negativen Berichterstattung über die Krise schaffen. Der Cola-Konzern schien seine langsame und reaktive Vorgehensweise ebenfalls als einen Grund für das misslungene Krisenmanagement anzusehen, denn nach der Aufarbeitung der Ereignisse wurde die Unternehmensstruktur an sich gestrafft. Die bisherige Vorgehensweise, nach der kleine Krisen bei Coca-Cola auf lokaler Ebene geklärt wurden, bei entsprechender Tragweite die PR-Abteilung des Regionalhauptquartiers - in diesem Fall in London - einsprang und erst im äußersten Notfall das Hauptquartier in Atlanta die Steuerung übernahm, hatte sich als äußerst zeitraubend und ineffizient erwiesen. Daft resümierte selbst, dass „die Bürokratie in der Zentrale schnelle Entscheidungen verhinderte.“⁴⁹⁰ Also scheint sich zu bestätigen, dass Schnelligkeit ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, um, wie hier vermutet, durch schnelle Kommunikation eine Deutungshoheit über die Ereignisse zu erlangen.

Mit diesen Aussagen kann zu angenommenen Grundbotschaften erfolgreicher Krisen-PR übergeleitet werden: Als ein Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung von Johnson & Johnson wird im Sinne des anhand der Untersuchung der beiden Fallstudien vermuteten Kernfaktors erfolgreicher Krisenbewältigung, der Bewahrung oder Wiederherstellung des öffentlichen Vertrauens, angenommen, dass sie Aussagen kommunizierten, die Vertrauen schaffend wirkten. So führte der Konzern nie die sicher immensen Kosten zur Bewältigung der Krise an - denn wenn es um die Sicherheit von Menschen geht, werden monetäre Belange von der Öffentlichkeit und damit auch zumindest im Sprachhandeln der Unternehmen als zweitrangig

⁴⁸⁸ Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S.211

⁴⁸⁹ Lambeck 1992, S.102

⁴⁹⁰ zitiert nach Tenbrock in www.zeit.de, 06.2002

gig angesehen.⁴⁹¹ Urs-Peter Naef, ehemaliger Mediensprecher der SwissAir⁴⁹², betont: „Gerade weil Krisen und Katastrophen Emotionen wecken, kommt der Mensch zuerst.“⁴⁹³ Die Kosten, die durch die Tylenolkrise entstanden sind, summieren sich auf über 500 Millionen US-\$. Allein die Kommunikationsaufwendungen betragen das Fünffache des üblichen Etats. Aber das Ergebnis der Krisenbewältigung ist genau jenes, das Johnson & Johnson wollte: Die Verluste werden langfristig auch durch die Erhaltung des Markennamens - was nichts anderes bedeutet als die Erhaltung von Vertrauen - wettgemacht. Dass die Sicherheit der Kunden deutlich vor finanzielle Bedenken gestellt wurde, etablierte einen Kontext des Vertrauens, in dem Tylenol eine erfolgreiche Rückkehr in den Markt, im weiteren sogar eine Steigerung des Marktanteils gelang.

⁴⁹¹ Gespräch mit Halff am 20. Juli 2005

⁴⁹² Die Krisen-PR von SwissAir nach einem Flugzeugabsturz unter der Regie von Naef und Tschanz wird „gemeinhin als hervorragend angesehen.“ - vgl. Ruepp/Wolter in www.belvoirpark.ch, 09.2002. Tschanz sagt: „Wir haben sicher einen neuen Standard gesetzt, wie man mit so einer Katastrophe umgeht“, auch, „dass wir fünf oder zehn oder 40 Millionen gespart haben, weil die Krisenkommunikation gut war.“ - zitiert nach Ruepp/Wolter in www.belvoirpark.ch, 09.2002.

Die SwissAir hatte 1997 damit begonnen, ein „Emergency-Care-Team“ einzurichten. Auch die TUI, über die die Wirtschaftswoche schreibt, sie habe „ihrem Ruf als Branchenprimus gerecht“ werden können, verfügte während der Tsunami-Katastrophe 2004 über ein „TUI Care Team“ von rund 300 Mitarbeitern mit besonderer psychologischer Schulung, „viel Geld ist auch in eine eigene EDV geflossen.“ Das TUI-Team reiste bereits einen Tag nach der Katastrophe in die Flutgebiete. - Wirtschaftswoche 3/2005, S.61ff. Für die SwissAir schulten Psychologen und Seelsorger Freiwillige aus dem Unternehmen, die im Falle einer Flugzeugkatastrophe Hinterbliebene betreuen sollten. Das Ziel war, tausend Helfer auszubilden. Als 1998 eine Maschine vor Kanada ins Meer stürzte und alle 229 Menschen an Bord umkamen, organisierte das Unternehmen den Transport von mehr als 200 Hinterbliebenen an die Unglücksstelle und ließ sie durch das bis dahin aus 80 Mitgliedern bestehende „Care-Team“ begleiten und betreuen. Den Angehörigen wurden sofort Reisespesen in Höhe von 3.000 Schweizer Franken ausgezahlt, „damit sie sich nicht auch noch um Materielles kümmern müssen“, so Naef. Auch der gesamte Vorstand reiste an den Ort des Geschehens „und entschuldigte sich selbstverständlich individuell bei den Betroffenen und später auch in den Medien.“

Die Angehörigen wurden weiterhin intensiv von Psychologen, durch Info-Briefe und die Vermittlung von Kontaktadressen betreut, ein Jahr nach dem Unglück setzte SwissAir „Memorial-Sonderflugzeuge“ nach Kanada ein. Nach Naef dürfen auch die Mitarbeiter nie vergessen werden, einige ehemalige SwissAir-Angestellte bräuchten bis heute psychologische Betreuung „nach dem, was sie dort erlebt und gesehen hatten.“ - Gespräch mit Naef am 12. September 2002. Tschanz zog folgendes Resümee: „Nimm Dich zuerst der Menschen (Opfer) an, sprich über menschliches, nicht über materielles; schäme Dich nicht, Deine Gefühle zu zeigen. (Ein weiterer Denkansatz für die linguistische Forschung, die dazu konkrete Vorgaben liefern könnte, FS); biete sofortige Hilfe an und teile es mit. - zitiert nach Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

⁴⁹³ Gespräch mit Naef am 12. September 2002

Dass ihr Handeln ethisch geleitet ist, kommunizierten die Führungskräfte des Pharmakonzerns auch in der über die Medien gelungenen Vermittlung der landesweiten Tylenol-Rückrufaktion als Folge ihrer durch die Fernsehübertragung der Beerdigungen der Opfer ausgelöste Trauer. Aufgrund der in den vorangegangenen Kapiteln vermittelten Erkenntnisse über das Handeln von Unternehmen, bei dem stets das Gewinnstreben im Vordergrund steht, ist anzunehmen, dass eher die zeitgleich eingegangenen Ergebnisse der Konzernmarktforschung, nach denen mehr als die Hälfte der Befragten angaben, keine Tylenolprodukte mehr kaufen zu wollen, der tatsächliche Grund für die Rückrufaktion waren. Doch über die mutmaßlich auch durch die enge Kooperation mit der Presse etablierte Medienrealität wurde die positivere Version der Leitung durch ethische Motive und Emotionen, durch menschliche Wärme, zur Realität für die Rezipienten dieser Medien. Ein weiteres Beispiel ist die Aussage des Vorstandes, man führe das Schmerzmittel deshalb wieder ein, weil man den Mörder nicht gewinnen lassen wolle. In diesem Zusammenhang wird auch die in Kapitel 2.3.2. abgeleitete Vermutung bestärkt, dass ein gemeinsamer Gegner unterschiedliche Parteien verbündet. Statt üblichem Gewinnstreben kommunizierte der Konzern sein Handeln mehrfach als geleitet von einer Alltagsnorm, eine ethische Norm in zwischenmenschlicher Interaktion, die damit auch in den Analysefokus des Hauptteils rücken muss.

Hilfreich in der Kommunikation des Cola-Konzerns waren anzunehmend Investors Entschuldigungen, denn kurz darauf war die Krise auf juristisch-politischer Ebene beigelegt. Forschungsergebnisse von Horvath zeigen, dass Personen positiver bewertet werden, wenn sie sich entschuldigen. „Die einfachste Art, beim Publikum imagemäßig zu punkten, ist: glaubhaft um Verzeihung bitten.“⁴⁹⁴ Auch Shell hatte nach der Brent-Spar-Krise Erfolg mit der Schaltung von ganzseitigen Anzeigen in mehr als 100 deutschen Tageszeitungen unter der Schlagzeile: „Wir werden uns ändern.“ Der Spiegel kommentierte: „Immer mehr Firmen entschuldigen sich per Annonce bei Ihren Kunden für Fehler und Pannen. Experten sagen: Die Busse wirkt. (...) Die Spielregeln im Entschuldigungsgeschäft wirken auch bei Shell. Der Ölmulti freute sich über eine positive Resonanz auf seine Verzeih-mir-Anzeige. Die Umfrage in einer Regionalzeitung ergab, dass 60 % der Leser die Reklame als positiv empfanden. 47 % hielten sie sogar für glaubwürdig.“⁴⁹⁵ Cornelsen zieht bei dieser „Kniefallstrategie, die selbst die erzürntesten Geister wieder zur Ruhe bringt“, Parallelen zum „Tierreich: Wenn der schwächere Hund seine Kehle zeigt, wirkt ein Mechanismus, der es dem

⁴⁹⁴ Horvath in www.medicalnet.at, 12.2004

⁴⁹⁵ Der Spiegel vom 15. Januar 1996, S.90

Angreifer schwer macht, weiter zu attackieren.“⁴⁹⁶ Auch für den Linguisten Frankenberg gilt eine Entschuldigung als „eine kommunikative Handlung, in der jemand zugibt, dass die inkriminierte Handlung schlecht war (er entschuldigt sich) (...), verbunden mit der Aufforderung an den Geschädigten, den Täter seinerseits aus der Verantwortung zu entlassen. Der Defendand akzeptiert also die Deutung des Sachverhaltes durch die Assertion der (vorangegangenen, FS) Äußerung (oder Tat, FS) und die damit verbundenene kommunikative Reaktion (der Anspruchsgruppen, FS), bittet aber um die Aufhebung der mit seiner Handlung mitübernommenen sozialen Konsequenzen. Die Zurückweisung der Verantwortung geschieht unter Appell an bestimmte normative Vorstellungen.“⁴⁹⁷ Man muss nicht barfuss und im Büberhemd nach Canossa laufen, aber eine glaubwürdige Entschuldigung scheint in vielen Fällen die Diskussion zu versachlichen und eine nach vorn gerichtete Informationsarbeit zu ermöglichen. Eck hat hier eine differierende Sicht, die aber dennoch meine These stützt: „Der zynische Verbraucher, der eh durch nichts mehr zu schocken ist, spielt den Empörten, obwohl er wie der Konzern insgeheim um die Nichtigkeit des Anlasses weiß. Dafür will er mindestens die Genugtuung verbuchen, den Konzern einmal zerknirscht und reumütig zu sehen.“⁴⁹⁸

Auch andere Kernbotschaften tragen mutmaßlich zu erfolgreicher Krisenbewältigung bei: Wenn Transparenz über die Krisenursachen nicht ohne weiteres und schon gar nicht schnell erreicht werden kann, was bei plötzlichen Krisen die Regel sein dürfte, die Öffentlichkeit genau diese Erkenntnisse aber fordert, demonstrieren rhetorisch kompetente öffentliche Akteure gerne einen tatsächlichen oder vorgegebenen Willen zur lückenlosen und nachhaltigen Aufklärung als positiv wirkende erste Kernbotschaft. So „punktete“ Roland Koch im Zuge der Spendenaffäre der CDU 1999 als „Brutalstaufklärer“ in der Öffentlichkeit, den bewährten Begriff übernahm Franz Müntefering drei Jahre darauf, ebenfalls mit Erfolg, in der SPD-Spendenaffäre. Über den Korruptionsskandal bei VW im Sommer 2005 schreibt die Financial Times Deutschland: „Pischetsrieder tat das einzig Richtige: Restlose Aufklärung versprechen.“⁴⁹⁹ Fehlende Informationen über die Krisenursachen können demnach Erfolg versprechend durch den klar artikulierten Willen zu ihrer Aufklärung ersetzt werden. Für diese These spricht auch, dass Politiker betonten, der Verkauf der Coca-Cola-Produkte solle in Belgien solange verboten bleiben, bis die Firma den genauen Grund für das Problem benen-

⁴⁹⁶ Cornelsen 2001, S.178

⁴⁹⁷ Frankenberg 1976, S.56

⁴⁹⁸ Eck in www.competence-site.de, 01.2005

⁴⁹⁹ Financial Times Deutschland vom 9. November 2005, S.8

nen kann. Die Ursache einer Krise zu kennen, ist schließlich Voraussetzung für ihre Behebung beziehungsweise Bewältigung.

Die Durchführung und Kommunikation von Maßnahmen hierzu kann für den Hauptteil als weiterer Erfolgsfaktor vermutet werden. Johnson & Johnson explizierte ein daran orientiertes Handeln klar, vermittelte den Krisenauslöser konkret und sicherte sein Produkt bei der Wiedereinführung in den Markt nicht nur einfach, sondern gleich dreifach dagegen ab. Solcher Einsatz kommuniziert ein hohes Interesse an der Sicherheit der Kunden, dies kann als Vertrauen schaffend angesehen werden. Die Konsumenten griffen daraufhin wieder unbesorgt zu. Zudem erfolgten auch die Verhaltensänderungen, die die Sicherheit von Johnson & Johnson-Produkten erhöhen sollten, mit besonderer Schnelligkeit und Gründlichkeit. Das Unternehmen war das Erste der US-Pharmabranche, das auf die - auf seine Initiative hin eingeführten - neuen Gesetze zur sicheren Versiegelung von Medikamenten reagierte. Cola kündigte eher schwammig Maßnahmen zur Verbesserung der Qualitätskontrolle an, die nicht nachprüfbar waren. Dass die Konsumenten darauf Bedenken haben und im heutigen Überflussmarkt eher Konkurrenzprodukte wählen, scheint daraus ableitbar.

Zuletzt scheint, wie schon für Prävention und Bewältigung, auch für die Nachbereitung von Bedeutung, dass zweiseitig kommuniziert wird, Informationen aus der Umwelt in unternehmensinterne Entscheidungsprozesse einfließen. So können Institutionen nach einer überstandenen Krise zusammen mit allen involvierten Bezugspersonen oder -gruppen die Geschehnisse analysieren und versuchen, für die Zukunft Lehren daraus zu ziehen. Nach Cornelsen sollte die Öffentlichkeit zur Zusammenarbeit aufgefordert werden, „damit ein neues, konstruktives Miteinander möglich wird. Die Betroffenen möchten um ihre Meinung gefragt werden“⁵⁰⁰, und dies, wie Coca-Cola sowie Johnson & Johnson in ihrer Krisennachbereitung als Krisenprävention für die Zukunft erkannten, besser schon vor dem Eskalieren eines Skandales. Beide Konzerne handelten in diesem Sinne und banden die Öffentlichkeit in die anstehenden Veränderungen ein. Im Hauptteil werde ich versuchen herauszufinden, ob die Pressemitteilungen des Korpus derartiges signalisieren.

Beide Firmen führten umfassende Meinungsumfragen unter ihren Kunden durch. Der Vorstand des Pharmariesen sah sich unter anderem sechs Stunden lang gefilmte Reaktionen der Menschen auf die Krise an, der Getränkemulti führte täglich bis zu 500 Interviews mit Konsumenten durch. Nawratil bestätigt, was bereits in diesem Kapitel unter dem Stichwort Prä-

⁵⁰⁰ Cornelsen 2001, S.181

vention gemutmaßt wurde: „Erfolgreiches Kommunizieren setzt voraus, dass man zuhören kann, um herauszufinden, was der Kommunikationspartner für Ansprüche, Wünsche und Ziele hat. Man sollte sich in die Lage des Gegenübers versetzen können und versuchen, gemeinsam die beste Lösung zu erarbeiten.“⁵⁰¹ Es scheint, als hätten die Manager nach den Erfahrungen des Schadenspotentials durch mangelhafte Krisen-PR jetzt durchaus die herausragende Bedeutung von Kommunikation erkannt.

Die Coca-Cola Company wollte das Vertrauen der Verbraucher durch eine groß angelegte Marketingkampagne wiedergewinnen und gab allein in Belgien das Marketingbudget des Vorjahres innerhalb von zwei Monaten aus. „Überzeugungsarbeit gegenüber Konsumenten und Medien“ sollte geleistet werden, doch im Sinne von Dyllicks Thesen ist dies schwierig, wenn das Vertrauen zwischen der Institution und Medien und Gesellschaft so schwer beeinträchtigt oder gar zerstört ist. Zwar ist der Prozess der Vertrauensbildung nach Zielinski „nicht normierbar“⁵⁰², was wie erwähnt für viele Bereiche menschlicher Interaktion gilt. Dennoch wurden aus diesen zwei kontrastiven Krisen einige Thesen zu vertrauenswürdiger Kommunikation erarbeitet, und ich werde versuchen, diese im Hauptteil weiter zu verfolgen beziehungsweise auch weitere zu bestimmen.

Zusammenfassung

Im Vergleich der beiden kontrastiven Krisenfälle scheint sich zunächst die in den Kapiteln 2.1. und 2.2. erarbeitete These, nach der aufbauend auf Martini sowie Imhof Konflikte generell durch Dialogorientierung vermindert oder vermieden werden können, zu bestätigen. Zwar hatten nach meinen Erkenntnissen weder Johnson & Johnson noch die Coca-Cola Company Maßnahmen zur Krisenprävention getroffen, jedoch in ihrer Nachbereitung vor allem den durch Kommunikation vollziehbaren Aufbau einer Vertrauensbeziehung zu Medien und Öffentlichkeit als wichtig bezeichnet und für die Zukunft vollzogen. Beide Unternehmen stellten fest, dass für einen Markterfolg kommuniziert werden muss. Wie in optimaler Prävention, so scheint auch während und nach einer Krise ein Dialog sinnvoll. Deshalb muss ein Fokus der Analyse im Hauptteil darauf liegen, wie die jeweiligen Unternehmen ihre Kommunikation mit dem und dadurch ihre Beziehung zu dem Umfeld vor der Krise gestalteten.

Im Vergleich der beiden Fallstudien scheint weiter voraussetzend für eine erfolgreiche Bewältigung, eine Krise sofort als solche zu erkennen und ernstzunehmen, denn auf dieser Grundlegenden

⁵⁰¹ Nawratil 1997, S.194. Hans-Jürgen Wischniewski, bezeichnet als „nervestarker Krisenmanager“, nennt sein Erfolgsrezept im Express vom 26. Februar 2005, S.6: „Ich habe immer zuerst die Interessenlage meiner Gegenseite sauber und korrekt vorgetragen, dann erst meine Interessenlage dargelegt. Heraus kam immer ein Kompromiss.“

⁵⁰² Zielinski 1985, S.16

Feststellung basiert jegliches weitere Handeln. Johnson & Johnson leistete anzunehmend deshalb so erfolgreiches Krisenmanagement, weil die Verantwortlichen nach den Tylenol-Morden in einer frühen Bestandsaufnahme vom schlimmsten Fall ausgingen, wie dies auch Tschanz und Knipp fordern. CCC unterschätzte den Nachrichtenfaktor der Vergiftungen sowie deren daran gebundenes Potential, zu einem Thema der öffentlichen Meinung zu werden - mit fatalen Folgen, denn das reaktive Handeln des Konzerns führte erst den massivsten Vertrauensverlust herbei. So wurden Vertrauen, nach Töpfer das „höchste Gut in einer Krise“, und Glaubwürdigkeit, die Dyllick in direkte Verbindung mit PR setzt, verspielt, dadurch die Krisenintensität wie -dauer verlängert und verstärkt. Wie in Kapitel 2.3. bereits gemutmaßt: Entscheidend für die Bewältigung scheint letztendlich das Vertrauen der Öffentlichkeit. So wird ein Fokus der Analyse auf der Kommunikation von Vertrauens- und Glaubwürdigkeit durch Hoechst, die Deutsche Bank und Daimler-Benz liegen.

Schnelles Initiativhandeln, das erleichtert wird durch die Einberufung eines Krisenstabes wie die Ernennung eines ranghohen Krisenkapitäns, den auch Seul und Mansfeld fordern, wird von Echikson, Baker und Faust als Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung betrachtet, für Bogner hat Schnelligkeit gar „immer Vorrang“. Auch nach Mathes, Gärtner und Czaplicki ist das Besetzen semantischer Felder ein wichtiges Instrument in jedem öffentlichen Konflikt, was nach den Erkenntnissen aus Kapitel 2.2. primär über schnelle Kommunikation geschehen kann, Lambeck formuliert ähnlich. So hatte Johnson & Johnson durch eine partnerschaftliche Vertrauensbeziehung zu den Medien und schnelle Kommunikation diverse genehme „Realitäten“ etabliert. Durch das Schweigen der CCC dagegen entstand ein Informationsvakuum, welches Missverständnisse, Gerüchte und Falschmeldungen auffüllten. Wie wenig PR-Praktiker und Manager aus Fehlern lernen und wie wichtig deshalb Forschung auf dem Gebiet der Krisen-PR ist, belegt, dass Schweigen als „Krisen-PR-Alternative“ selbst heute noch weit verbreitet ist, wie im Fischer-Visa-Skandal, der Hoyzer-Affäre und bei den Massenentlassungen der Deutschen Bank trotz enormer Gewinnsteigerungen.

Aufbauend auf den angeführten Forschungsergebnissen scheint also eine entscheidende Voraussetzung von Krisen-PR, dass eine betroffene Organisation die krisendefinierenden Begriffe zuerst artikuliert. So wird sich das Augenmerk des Korpus auf rhetorische Techniken richten, die dieses Ziel verfolgen. Weiter leiten sich für die Untersuchung von Beeinflussungstechniken in Krisendiskursen aus den Ergebnissen der Analyse dieser Fallstudien folgende Botschaften ab, die zur Krisenbewältigung beizutragen scheinen: Nach Cornelsen und Eck eine glaubwürdig kommunizierte Entschuldigung des Vorstandes; weiter, Ursachenaufklärung zu betreiben oder zumindest den Willen dazu zu demonstrieren, was in der derzeit aktuellen VW-Affäre die FTD als „das einzig Richtige“ bezeichnet, denn die Krisenursache zu kennen, ist Bedingung für ihre Beseitigung. Die rasche Ankündigung und vor allem die möglichst baldige Umsetzung von Schutz- und Änderungsmaßnahmen wirken anzunehmend in hohem Maße vertrauensbewahrend beziehungsweise -wiederherstellend. Ergänzend kann nach Wiedemann der Grundsatz abgeleitet werden: Keine Worte ohne Taten, keine Taten ohne Worte. Deshalb kann Arbeit sich nicht auf rein linguistische Erfolgsfaktoren beschränken, sondern muss auch das ganzheitliche Krisenmanagement umfassen.

Diese Vermutungen sollten nun das Erarbeiten eines präzisen Fragenkataloges für die Analyse von Pressemitteilungen in Unternehmenskrisen ermöglichen. Die Analyse im Hauptteil wird zeigen, ob die Schlussfolgerungen aus diesem Kapitel als zutreffend anzunehmen sind.

3.2. ANALYSEGEGENSTAND UND METHODEN

Die Vermittlung von Grundlagenwissen über Krisen und PR wurde abgeschlossen. Jetzt soll darauf aufbauend eine Analysemethodik zur Untersuchung von Pressemitteilungen der Krisen-PR erarbeitet werden. Doch trotz umfassender Recherche konnte keine einzige wissenschaftliche Arbeit gefunden werden, die sich mit dem Thema befasst. Informationen zu dieser Textsorte erhält man nach Bentele bisher „ausschließlich durch die Praxis.“ So habe ich mich bemüht, als Basis der Analyse Informationen von Praktikern zusammenzutragen.

Pressemitteilungen benötigen nach Keller aufgrund ihrer besonderen Eigenschaften ein eigenes Analyseinstrumentarium, über das die Wissenschaft noch nicht verfügt. Doch bestehen Ähnlichkeiten zwischen dem Ansatz dieser Arbeit und der Kritischen Diskursanalyse nach Jäger, die auf eine Analyse der Medienendprodukte, also von Artikeln, ausgerichtet ist. Zur Gewinnung eines geeigneten methodischen Ansatzes für eine textbezogene, pragmatische und kontextualisierende Analyse werden die Grundlagen dieser Forschungsrichtung und auch der Textlinguistik, auf der sowohl die Kritische Diskursanalyse als auch weitere im Hauptteil verwendete Analysemechanismen aufbauen, noch einmal vergegenwärtigt.

Nach den bisherigen Erkenntnissen kann vermutet werden, dass die Pressemitteilungen des Korpus pragmatisch gesehen anzunehmend primär der Versuch kennzeichnet, auf den medialen und dadurch öffentlichen Diskurs einzuwirken und über dessen Beeinflussung eine alternative und für die Unternehmen günstigere „Realität“ zu gestalten. Der Diskursbegriff, der wie die Textlinguistik auch in den Sechzigern aufkam, verweist bereits explizit auf die Betrachtung von Realität als ein kommunikatives Konstrukt. Die Konzentration auf die gesellschaftliche Bedeutung von Kommunikationsprozessen, die sprachvermittelte Konstruktion von Wirklichkeit und ganz besonders die Fixierung auf Medieneigenschaften ist es, die Jägers Analyseleitfaden für die Zwecke dieser Arbeit nützlich macht. Schließlich handelt es sich bei den zu untersuchenden Pressemitteilungen primär um Versuche, auf einen medialen und dadurch öffentlichen Diskurs einzuwirken.

Doch selbst die spezifisch an Beeinflussungstechniken interessierte und medienorientierte Kritische Diskursanalyse ist nach Keller für eine sinnvolle Untersuchung nicht hinreichend, es „müssen“ zusätzlich eigene Methoden und Fragestellungen erarbeitet werden. Auch für Jäger verlangt jeder Text mit seinem spezifischen Thema, Funktion und Stil nach einer spezifischen Analysemethode. Deshalb werden Vorgaben weiterer Richtungen, von der pragmatischen Inhaltsanalyse bis zur Gesprächsanalyse - wobei andere Paradigmen auch deshalb herangezogen werden, um letztlich offene Fragen für die Kritische Diskursanalyse zu pointieren - die sich auf diese spezielle Textsorte anwenden lassen, ebenso wie die in den Fallstudien erarbeiteten Bewältigungsmechanismen, einbezogen, um einen Fragenkatalog zur Analyse der Pressemitteilungen von Unternehmen in Öffentlichkeitskrisen zu erstellen.

3.2.1. Zentraler Analysegegenstand: Pressemitteilungen

Pressemitteilungen, laut Bentele „eines der wichtigsten Kommunikationsmittel für PR-Leute“⁵⁰³, fanden bisher trotz ihrer Wichtigkeit und häufigen Nutzung in der Praxis kaum Beachtung durch die Wissenschaft. Zwar schuf Siebenstein bereits in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts im Bemühen, „die Erkenntnisse der deutschen Philologie mit denen der Wirtschaftsgeschichte zu verknüpfen“⁵⁰⁴, die Fachrichtung der Wirtschaftsgermanistik. Auch existieren „zahlreiche textlinguistische Untersuchungen zur Wirtschaftssprache“ beispielsweise in Zahlungsbilanzen, Handelsverträgen, Börsenberichten und gar Mahnungen⁵⁰⁵, und nach Müller und Kieser wurden „communication processes in organizations“ zu „one of the most important fields of sociolinguistic research in the last decades.“⁵⁰⁶ Doch konnte trotz umfassender Recherche nicht eine (!) Untersuchung von Pressemitteilungen gefunden werden. Dies bestätigt Bentele, der Gründer von Deutschlands erstem Lehrstuhl für PR an der Universität Leipzig, nach dem sich „keine einzige wissenschaftliche Studie genuin mit Pressemitteilungen beschäftigt, auch nicht im amerikanischen Raum.“⁵⁰⁷

Nun ist fraglich, ob in Pressemitteilungen genuine Wirtschaftssprache zu erwarten ist, doch verwundert das Desiderat ob der Tatsache, dass diese spezifische Textsorte eines der wichtigsten und meistgenutzten Mittel der Außendarstellung von Unternehmen wie von Institutionen allgemein benennt. Auch die Fachtextforschung widmete sich sogar Patentschriften⁵⁰⁸ und Wetterberichten⁵⁰⁹, hat Pressemitteilungen aber, dies bestätigt auch Müller, „sträflich vernachlässigt.“⁵¹⁰ Gleiches gilt auch für die PR-Forschung.⁵¹¹ Noch schwerer wiegt dieses Versäumnis der Wissenschaft in Arbeiten zur Politik, wo Linguisten neben Wahlprogram-

⁵⁰³ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

⁵⁰⁴ Drozd/Seibicke 1973, S.338

⁵⁰⁵ vgl. Brinker/Antos 2000, S.648ff

⁵⁰⁶ Müller/Kieser 2003, S.7. Umfangreichere Darstellungen der kommunikativen Vorgänge innerhalb von Wirtschaftsbetrieben finden sich in der Industrieanthropologie, deren Fokus jedoch auf organisationskulturellen Fragestellungen gilt, vgl. beispielsweise Wittel 1996, Novak 1994, Götz/Moosmüller 1992. Ein Überblick der deskriptiven beziehungsweise angewandten diskurslinguistischen Forschung im Gegenstandsbereich findet sich in Brünner 2000, auch Brünner u.a. 1999

⁵⁰⁷ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

⁵⁰⁸ Gläser 1989

⁵⁰⁹ Nordmann 1989

⁵¹⁰ Gespräch mit Müller am 6. September 2004

⁵¹¹ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

men und Wahlanzeigen gar Koalitionsverträge analysierten⁵¹², nicht aber Pressemitteilungen, welche politische Organisationen nach Radunski in noch deutlich höherem Ausmaß nutzen als Unternehmen.⁵¹³ Selbst die vielfältigen linguistischen Untersuchungen zur Pressesprache lassen dieses wichtige Instrument der Beeinflussung außen vor, obwohl aufgrund der Tatsache, dass die Sprache der Presse nicht allein ein „Dokument des jeweiligen Sprachzustandes“ bildet, sondern auch eine „wichtige Rolle bei der Ausprägung und Veränderung sprachlicher Normen spielt (...), verschiedene Forschungsdisziplinen, darunter insbesondere die Linguistik, der Analyse pressesprachlicher Phänomene große Aufmerksamkeit gewidmet“ haben. Dabei wurden „journalistische Texte und Sprachstile wiederholt zum Objekt methodologischer Reflektionen und zum Anwendungsbereich neuer Analyseverfahren.“⁵¹⁴

Das gravierende Desiderat sieht Keller darin begründet, dass Pressemitteilungen der Öffentlichkeit nicht zugänglich sind⁵¹⁵, auch, dass aufgrund der besonderen Eigenschaften von Pressemitteilungen-Texten das textlinguistische Analyseinstrumentarium allein, selbst die spezifisch medienorientierte Kritische Diskursanalyse nach Jäger, für eine sinnvolle Untersuchung nicht hinreichend ist, also „zusätzlich eigene Methoden und Fragestellungen erarbeitet werden müssen.“⁵¹⁶ Ein weiterer Grund das Forschungsdefizites ist für Bentele, dass sich „die Disziplin PR noch nicht weit genug entwickeln konnte, vor 10 Jahren gab es in Deutschland noch keine einzige Professur in dem Bereich und auch heute nur sehr wenige.“⁵¹⁷

Selbst Definitionen des Begriffs sind kaum zu finden, weder im Brockhaus noch in Meyers Lexikon. Der Duden begnügt sich mit einer einfachen Umstellung: „Mitteilung an die Presse“⁵¹⁸. Nach Schulz-Bruhdoel bezeichnet der Begriff „schriftliche Aussendungen an die Redaktionen von Presse, Hörfunk und Fernsehen“⁵¹⁹, die Informationsakademie der Bundeswehr definiert: „Die Begriffe Pressemitteilung, Mitteilung an die Presse und Presseinformation werden synonym verwandt. Mit ihnen ist der Transport von Informationen in Schrift-

⁵¹² Brinker/Antos 2000, S.732ff

⁵¹³ Gespräch mit Radunski am 17. Oktober 2005, vgl. auch die diversen Beispiele in der Arbeit

⁵¹⁴ Lüger 1983, S.1f. vgl. auch Eggers 1962

⁵¹⁵ Wie in Kapitel 1.5. erwähnt, publizieren zwar einige Unternehmen mittlerweile ihre Pressemitteilungen im Internet, jedoch üblicherweise nicht solche von diskursbeeinflussendem Charakter

⁵¹⁶ Gespräch mit Keller am 16. September 2004

⁵¹⁷ Gespräch mit Bentele am 14. September 2004

⁵¹⁸ www.duden.de - Pressemitteilung, 04.2003

⁵¹⁹ Schulz-Bruhdoel 2001, S.182

form gemeint“⁵²⁰, wozu expliziert werden sollte, dass diese Informationen an Presseredaktionen gerichtet sind. Die konkrete Bestimmung, was als Pressemitteilung zu gelten hat, wird vereinfacht durch die Tatsache, dass diese meist als solche gekennzeichnet ist, der Begriff oder ein ähnlicher wie „Presseinformation“, „Pressemeldung“ etc. frühzeitig, häufig in Form eines Textbegrenzungssignales, an prägnanter Stelle auftaucht.

Informationen zu Pressemitteilungen erhält man nach Bentele bisher „ausschließlich durch die Praxis.“⁵²¹ Daher orientierte ich mich an den Vorgaben des Redaktionsbüro Goldmann für eine gelungene Pressemitteilung.⁵²²

- Die Überschrift

Eine Pressemitteilung hat immer einen speziellen Anlass, welcher sofort ins Auge springen sollte. „Im Durchschnitt verwendet ein Redakteur rund 10 Sekunden (in Krisenfällen aufgrund gesteigerter Aufmerksamkeit mehr, FS) darauf, zu entscheiden, ob eine Pressemitteilung für ihn relevant ist oder nicht. Diese Zeit muss man nutzen, um dem Journalisten klarzumachen, worum es in einer Meldung geht: Die Überschrift zählt. Wenn der Redakteur schnell Klarheit darüber hat, in welchen Bereich eine Meldung einzuordnen ist, kann er diese an den zuständigen Kollegen weiterleiten oder sie selbst verarbeiten. Muss er erst länger nachsehen, um das Thema der Mitteilung zu erkennen, wandert das Papier in den Abfall.“ Also empfiehlt es sich, bereits in der Überschrift prägnant auf das Hauptthema einzugehen.

- Der Vorspann

Anschließend sollten die ersten Sätze alle wichtigen Fakten vermitteln, denn aus den erwähnten Gründen ist es wichtig, dass ein Redakteur die Basisinformationen möglichst schnell erhält. Diesen Zweck erfüllt eine kurze Zusammenfassung der gesamten Mitteilung in einem Vorspann, in der Presse „Lead“ genannt. Schon hier sollten die journalistischen Grundfragen „Wer, was, wann, wo, wie?“ beantwortet werden.⁵²³ Eine krisenspezifische Erweiterung dieser Standardfragen leistete Schönefeldt: „ Was ist passiert? Wer ist betref-

⁵²⁰ Informationsakademie der Bundeswehr 1997, S.1. Ein mündlicher Vortrag hingegen, beispielsweise auf einer Pressekonferenz, wird als „Presseerklärung“ bezeichnet.

⁵²¹ Gespräch mit Bentele am 15. September 2004

⁵²² Die folgende Aufzählung, auch alle nicht anders markierten Zitate, übernommen aus: Redaktionsbüro Goldmann in www.goldmann.de, 05.2003

⁵²³ Gespräch mit Dr. Stephanie Altemöller von Pleon Kohtes Klewes am 11. August 2005

fen? Wann hat sich der Zwischenfall ereignet? Wo und wie ist es passiert? Warum konnte der Unfall nicht verhindert werden?“⁵²⁴

Die geforderte Kürze und Prägnanz werden nach Scherler erreicht, „wenn viel Information mit wenig Worten auf das Wesentliche reduziert wird.“ Er fordert eine „Beschränkung auf Grundsätzliches, Wichtiges, Entscheidendes. Unwesentliches `verstopft` den Kanal für Wesentliches, Ausschweifungen lassen Rezipienten ermüden.“⁵²⁵

- Der Fließtext

Schließlich folgt im Fließtext die eigentliche Pressemitteilung, eine ausführliche, häufig bereits nach journalistischen Kriterien vorgefertigte Darstellung. Schließlich wissen viele Öffentlichkeitsarbeiter, dass der Produktionsprozess in den Massenmedien durch enormen Zeitdruck gekennzeichnet ist und Pressemitteilungen, die sich mit geringem Aufwand in Nachrichten umwandeln lassen, daher größere Chancen haben, veröffentlicht zu werden. Zum Verfassen von Texten im typischen Medienstil existieren eine Vielzahl konkreter Vorgaben.⁵²⁶ Rahofer präzisiert die Beeinflussungsgefahr durch effiziente PR: „PR ändert den journalistischen Leistungswillen, da durch die perfekt aufbereiteten Geschichten der Antrieb entfällt, eigene Themen zu suchen.“⁵²⁷ Dies ist wohl der Grund, warum Unternehmen für ihre PR-Abteilungen bevorzugt Journalisten abwerben, die dann „help manipulate their for-

⁵²⁴ Schönefeld 1994 (a), S.21

⁵²⁵ Scherler 1996, S.188

⁵²⁶ empfehlenswert hierzu Burger 1990, Charlton/Barth 2000, Dombrowski 1997, Gilmozzi/Rist 2002, Häusermann 1993, Kübler 1989, Lüger 1977, Perle in <http://www.larsperle.de>, 12.2003, Piirainen/Airismäki 1987, Pross/Rath 1983, Der Spiegel in: <http://schule.spiegel.de>, 12.2004, Weischenberg 1994

⁵²⁷ Rahofer in www.kfj.at, 02.2005. Grundsätzlich kann der soziale Raum Öffentlichkeit in verschiedene Teilöffentlichkeiten untergliedert werden, die eine erste grobe Strukturierung der multikomplexen Gesellschaft ermöglichen und zur Bildung von verschiedenen Zielgruppen führen. Merkmal einer solchen Zielgruppe sind meist gemeinsame Kriterien ihrer Mitglieder, damit bestimmte Kommunikationsmaßnahmen Zugang zu ihr finden. Man kann umso eher überzeugen, „je stärker die Argumentation auf die Interessen und den Hintergrund des Gesprächspartners abzielt.“ - Bohlen in www.braintrain.de, 03.2005. Dies erklärt die klaren Vorgaben des Redaktionsbüros Goldman zum Verfassen von Pressemitteilungen, da diese auf das Interesse der Journalisten abzielen sollten. Die Segmentierung der gesamten Öffentlichkeit in relevante Dialoggruppen mit Prioritätensetzung ist laut Bogner „eine unabdingbare, begleitende (...) Vorarbeit für die Realisierung von PR-Denken und PR-Handeln.“ - Bogner 1999, S.121. Je präziser das Zielgruppenkonzept die von der PR anvisierte Teilöffentlichkeit umreißt und je individueller diese angesprochen wird, desto mehr Aussicht auf Erfolg hat jeweils eine Kommunikationskampagne - Thommen fordert zu Recht: „Jede Kommunikationsstrategie ist aus den Köpfen derer zu entwickeln, an die sie sich wendet.“ - Thommen 1996, S.57

mer colleagues.“⁵²⁸ Während beispielsweise „in den USA 150.000 PR-Leute 130.000 Journalisten gegenüber stehen, ist es hierzulande umgekehrt: 40.000 Journalisten dominieren 20.000 PR-Leute.“⁵²⁹

Blau rät und gibt dabei einen tiefen Einblick in die manipulativen Arbeitsweisen von PR-Experten: „Mit Speck fängt man Mäuse und mit Inhalten ködert man Journalisten. Interessante Botschaften, spannend überbracht, lösen am ehesten ein Medienecho aus.“⁵³⁰ Wie so oft erfolgt auch hier als „Empfehlung“ ein nicht näher spezifiziertes und daher beliebig auslegbares „interessant“, auch von Seiten der Verständlichkeitsforschung, die Texte ohnehin nicht im textlinguistischen Sinn wahrnimmt, ist bezüglich dieser Fragestellung der Arbeit keine Hilfe zu erwarten.⁵³¹ Ich werde dennoch versuchen, im Hauptteil anhand der Analyse der Nachrichtenfaktoren aus Kapitel 2.2.2. konkretere inhaltliche Vorgaben zu erarbeiten. Weischenberg stellt folgende „Faustregeln“ für Nachrichten, die sich auch auf Pressemitteilungen anwenden lassen, auf: „Nicht mehr als 15 Wörter und ein Thema in einem Satz. (...) Nachrichtensätze sollen im Aktiv stehen und eine einfache Konstruktion haben: Subjekt, Prädikat, Objekt. Verbindungen (und, aber etc.) sollen unterbleiben, wenn sie nicht notwendig sind. Besser ist meist ein neuer Satz.“⁵³² Brinker und Antos betonen, die Kunst des Schreibens guter Texte bestehe vor allem darin, „das richtige Verhältnis zwischen dem zu finden, was als bekannt vorausgesetzt werden kann, und dem, was explizit ausgeführt werden muss.“⁵³³ Bei neuartigen Problemen könne zur Erklärung der Wirklichkeit auf Zusammenhänge zurückgegriffen werden, die den Bürgern geläufig sind, beispielsweise durch Vergleiche zu ähnlichen, bekannten Ereignissen. Doch fehlen zu dieser Kommunikationstechnik bisher konkrete Ansätze, denn der für eine Theorie der Textproduktion zentrale Aktivitätskomplex des Formulierens ist „bislang nur unzureichend erforscht. Ein Grund da-

⁵²⁸ Kotler/Kotler 1999, S.6

⁵²⁹ Radunski in www.neues-prportal.de, 09.2003

⁵³⁰ Blau 2005, S.3

⁵³¹ Die Verständlichkeitsforschung, bis in die Siebziger ausschließlich als Domäne der Psychologie geltend, sieht Texte als Ansammlung von aufgrund ihrer Länge als mehr oder weniger schwierig klassifizierten Wörtern und Sätzen. Textmerkmale wie „geläufige Wörter“, „kurze, einfache Sätze“ werden hier als wichtigste Faktoren für die Verständlichkeit eines Textes angesehen. Der Wort- und Satzbegriff, der Begriff der Komplexität oder Geläufigkeit werden hier zwar nicht auf quantifizierbare Größen reduziert, jedoch als intuitiv verfügbares sprachliches beziehungsweise sprachreflexives Wissen der Rezipienten, also als theorieunabhängige Größen, vorausgesetzt - vgl. Brinker/Antos 2000, S.860

⁵³² Weischenberg 1988, S.142

⁵³³ Brinker/Antos 2000, S.108

für besteht darin, dass der Formulierungsprozess als Schnittstelle zwischen kognitiven und sprachlichen Strukturen für die mit Problemen der Textproduktion befassten Disziplinen jeweils ein Randphänomen ist.⁵³⁴ So muss der Fokus erneut auf Beispielen aus der Praxis liegen - Franz-Josef Strauss empfahl: „Man muss einfach reden, aber kompliziert denken - nicht umgekehrt.“⁵³⁵ Nach Heiner Geißler bewegen „nicht die Taten (...) die Menschen, sondern die Worte über die Taten. Derjenige, der die Ideen hat und der für sie die richtigen Begriffe wählt, hat die Macht über das Denken der Menschen.“⁵³⁶ Demnach ist auch das Sprachhandeln wirkungslos, wenn die Menschen die „richtigen Begriffe“ nicht verstehen. „Entscheidend für die Effizienz der Darstellung ist ja, dass der Partner in einer - vom Textproduzenten gewünschten - Weise auf den Text reagiert. Das aber setzt voraus, dass er

⁵³⁴ vgl. Brinker/Antos 2000, S.462. Entsprechend lehnen sich die kognitiv orientierten Modelle des Schreibens hinsichtlich ihrer Konzeption des Formulierungsprozesses eng an die im Rahmen psycholinguistischer Forschungen entwickelten allgemeinen Modelle der Sprachproduktion an. - vgl. Beispielsweise. Herrmann 1985, Levelt 1989. Formulieren wird hier als Prozess des Versprachlichens aufgefasst, als weitgehend unproblematische, automatisierte und offensichtlich nicht weiter untersuchenswerte „Übersetzung“ kognitiver Gehalte in sprachliche Äußerungen. Im Gegensatz dazu betrachten sprachwissenschaftliche Ansätze wie jener von Antos den Formulierungsprozess als insbesondere für innovative Formen der Hervorbringung mündlicher und schriftlicher Äußerungen konstitutive, problemorientierte Leistung - vgl. Antos 1982, S.4. Die Erzeugung von Formulierungen wird als bewusster Prozess der verständigungsorientierten Bearbeitung und Umformulierung von Ausgangstexten zu Zieltexten verstanden, in dem sukzessive globale und lokale Formulierungsproblem und Kommunikationsbarrieren verschiedenen Typs abgebaut werden. Die Spezifik des Formulierens schriftlicher Texte wird jedoch auch in diesen Konzeptionen nicht angemessen berücksichtigt - Die Textproduktion ist ein komplexer Handlungsprozess, der eine Vielzahl kognitiver, sprachlicher und sozial-kommunikativer Anforderungen stellt. Diese Anforderungen lassen sich allgemein aus der Natur des Schreiben als Element einer „zerdehnten Sprechsituation“ - Ehlich 1983, S.27; ableiten, in der Kommunikation nicht unmittelbar und interaktiv, sondern mittelbar über Texte hergestellt wird. Brinker/Antos 2000, S.458, differenzieren für den Prozess der Textproduktion „analytisch zwei Aufgabenkomplexe:

- in seinem Verlauf müssen sprachliche Äußerungen aus dem unmittelbaren Zusammenhang ihrer Entstehung herausgelöst werden.

- sie müssen zugleich auf zukünftige, meist heterogene und durch eine Menge anonymer Leser bestimmte Rezeptionskonzepte zugeschnitten werden.

Aus der besonderen Belastung des Schreibens durch die Merkmale der Kommunikationssituation ergibt sich zugleich auch eine spezifische Entlastung des Schreibenden von den Zwängen unmittelbarer Interaktion. Insbesondere die zeitliche Entlastung und die relative Eigenständigkeit von Schreibprozess, Schreibprodukt und Rezeptionsprozess ermöglichen ein erhöhtes Maß an Planung, Kontrolle und Revision konzeptueller, sprachlicher oder kommunikativ-funktionaler Dimensionen des Schreibens.“

⁵³⁵ Braun 1984, S.109

⁵³⁶ zitiert nach Grafe 1994, S.125

ihn verstanden und verarbeitet hat. Mitteilungen sollten deshalb ihren Informationskern nicht hinter „Fachchinesisch“ verstecken, sondern in klarer, leicht verständlicher Sprache sachlich, kurz und prägnant das Wesentliche mitteilen.⁵³⁷

Problematisch hierbei ist, dass in einer Lebenssituation, für die Habermas schon 1985 die zitationsanfällige Formel „neue Unübersichtlichkeit“⁵³⁸ prägte, die beständig zunehmende Arbeitsteilung, Spezialisierung und Internationalität eine wachsende sachliche und sprachliche Entfremdung der Experten auf ihren jeweiligen Gebieten von ihren Mitmenschen bedingen. Deshalb verfügen die meisten Kommunikationspartner „über unterschiedliche Wissensbestände, Ordnungsstrukturen und Wert- und Handlungsorientierungen.“⁵³⁹ Nach Roelcke ist „die Welt um die Wende vom Zwanzigsten zum Einundzwanzigsten Jahrhundert durch eine fortlaufend stärkere Spezialisierung menschlicher Kenntnisse und Tätigkeiten geprägt, die ständig neue Bedingungen der Verständigung untereinander mit sich bringt“⁵⁴⁰, wobei offen bleibt, was für neue Bedingungen Roelcke hier meint. Doch Fakt ist: Vielen Rezipienten sind spezifische Fachsprachen und oft auch generell der elaborierte Code nicht vertraut. Dies gilt allerdings weniger für die eher intellektuelle Presse, die in diesem Zusammenhang auch als eine Art Vermittler beziehungsweise gar Übersetzer komplizierter Begriffe wie Zusammenhänge für das gemeine Volk gesehen werden kann. Aber gerade PR-Schaffende sollten bedenken, dass sich der Großteil der Empfänger nicht so intensiv mit ihrer Botschaft beschäftigen kann wie sie selbst⁵⁴¹ - auch in einer Krise, in der aufgrund der in Kapitel 2.2.2. erarbeiteten Nachrichtenfaktoren gesteigertes Interesse gewiss ist. Konkretere Vorgaben zu diesen sehr rudimentären Richtlinien werden im Hauptteil zu erarbeiten sein.

Immerhin stellte Schulz-Bruhdoel konkrete quantitative Vorgaben auf, fordert für die Textorte Pressemitteilungen: „Nach maximal 25 Textzeilen ist Schluss.“⁵⁴² Doch erscheint diese Zahl allzu gering angesetzt und wird auch von jedem Beispiel im Korpus überschritten. Dabei muss jedoch erneut angeführt werden, dass eine Krise höhere Aufmerksamkeit garantiert und deshalb auch längere Texte Beachtung finden. Doch ist anzunehmen, dass 25 Zeilen durchaus generell zu gering veranschlagt sind, obwohl Pressemitteilungen nach Halff prin-

⁵³⁷ empfehlenswerte Literatur hierzu: Schneider 1995. Zu den journalistischen Regeln für eine Nachricht auch: Burger 1993

⁵³⁸ Habermas 1985, Buchtitel

⁵³⁹ Münch 1991, S.16

⁵⁴⁰ Roelcke 1999, S.7

⁵⁴¹ vgl. Bogner 1999, S.191

⁵⁴² Schulz-Bruhdoel 2001, S.183

ziell eher knapp zu halten sind.⁵⁴³ Dies hat auch den Vorteil, dass in der späteren Analyse jedes Detail als sinnvoll motiviert zu begreifen ist.

- Informationen zur Firma

Weiter rät das Redaktionsbüro Goldman, einen kurzen Hintergrundbericht zu dem jeweiligen Unternehmen anzufügen, der beispielsweise erläutert, „wann wer die Firma gründete, wie viele Mitarbeiter sie hat, welches ihre größten Erfolge und Ziele sind etc. Der Redakteur weiß so, mit wem er es zu tun hat“, und kann gegebenenfalls Daten aus dem Hintergrundbericht in seine Meldung einbauen. Dieser Rat gilt bevorzugt für kleinere und mittlere Unternehmen.

- Die Kontaktadresse/Telefonnummern

Den Journalisten sollten jederzeit Ansprechpartner zur Verfügung stehen. Werden beispielsweise Passagen der Pressemitteilung als undeutig oder negativ ausgelegt, könnte dies zu imageschädigender Berichterstattung führen, die gegebenenfalls durch einen einfachen Telefonanruf schnell und einfach aus der Welt zu schaffen wäre.

Der Grund, warum Pressemitteilungen, deren Erstellung ähnlich arbeitsaufwändig ist wie die von Anzeigen, und deren Abdruck, wenn überhaupt, dann meist in veränderter Form erfolgt, überhaupt genutzt werden, liegt für Scherler weniger in den monetären Aufwendungen der Anzeigenschaltung begründet, sondern in der Tatsache, dass eine solche „indirekte Veröffentlichung ungleich wirkungsvoller (man könnte auch sagen manipulativer, FS) ist.“⁵⁴⁴ Werbung, die „per se übertreibt und inszeniert, (...) fehlt (...) zum positiven Effekt ein unparteiisches Medium, der journalistische Mittelsmann.“ Neu und Breitwieser formulieren in diesem Zusammenhang: „Was geschrieben wird, wird geglaubt.“⁵⁴⁵ Die Textbotschaft wirkt

⁵⁴³ Nach Halff „wandern Meldungen mit mehr als einer Seite und ohne sofort erkennbaren Nachrichtenwert meist direkt in den Papierkorb.“ - Gespräch mit Halff am 9. November 2005

⁵⁴⁴ vgl. Scherler 1996, S.221

⁵⁴⁵ Neu/Breitwieser 2005, S.7. Sie führen als Beispiel eine amüsante Anekdote an: Der amerikanische Schriftsteller Mark Twain arbeitete viele Jahre als Zeitungsredakteur. Morgens, bevor er zu Arbeit ging, wechselte er meist noch ein paar Worte mit seiner Haushälterin. Eines Tages sprachen die beiden über die anstehende Ernte, und Twain äußerte die Befürchtung, dass man in diesem Jahr mit schlechten Erträgen zu rechnen habe - eine Ansicht, der die Frau heftig widersprach. Twain verfasste daraufhin einen Artikel, in dem er schrieb, dass ein schlechter Herbst anstehe und die Farmer sich besser nicht allzu viel Hoffnung auf gut gefüllte Kornspeicher machen sollten. Als er sich am nächsten Tag wieder mit seiner Haushälterin unterhielt, sagte diese:

„im neutral gestalteten Artikel des redaktionellen Teils der Zeitung“⁵⁴⁶ vielfach glaubwürdiger als in Form einer Werbeanzeige, da der Inhalt über das publizierende Medium, das sich meist im Titel als „unabhängig und überparteilich“ beschreibt, sowie die Person des Journalisten legitimiert wird. Diese Behauptung der Unabhängigkeit kann nach den Recherchekennnissen allerdings berechtigt in Frage gestellt werden, denn laut dem Fachmagazin PR-Report passiert selbst „die Bezahlung eines Journalisten für die Platzierung eines Themas oder Artikels in einem Medium (...)in Deutschland jeden Tag.“⁵⁴⁷ Bei solchen Fällen handelt es sich nicht um Kavaliersdelikte, sondern um Gesetzesbrüche. Eine größere juristische Aufarbeitung derartiger Vorgänge wird in Deutschland erstmals am Beispiel der jüngst aufgedeckten Schleichwerbefälle in mittlerweile allen vier großen deutschen Fernsehanstalten geschehen. Dort haben „über Jahre hinweg und systematisch PR-Leute Produkte platziert sowie Sendezeiten und Inhalte gekauft.“⁵⁴⁸

Zum allgemeinen Verhältnis zwischen PR und Journalismus stellen Bentele und Liebert fest, dass PR-Kommunikatoren von Unternehmen bei Journalisten einerseits „schnell in den Verdacht geraten, mit ihren Informationen manipulieren zu wollen, andererseits ist den Journalisten bewusst, dass sie ohne die PR-Vertreter kaum an die notwendigen Unternehmensinformationen herankommen würden. In diesem Spannungsverhältnis zwischen PR und Journalismus kristallisiert sich eine klare Rollenverteilung heraus: Das PR-System dient dem Journalismus als Informationsquelle, während das Mediensystem für die PR Vermittlungsleistungen erbringt, indem es die Öffentlichkeit für die PR-Botschaften herstellt.“⁵⁴⁹ Fast ein Jahrzehnt darauf liefert Bentele einen Denkansatz, nach dem „die Vorstellung, in der Beziehung handele es sich im wesentlichen um eine Einfluss- (oder Macht)beziehung dergestalt, dass die PR den Journalismus `determiniere´, nicht `falsch´, aber zu einfach ist.“⁵⁵⁰

Ohnehin wird die Entstehungsgeschichte einer auf einer PR-Aussendung basierenden Nachricht üblicherweise nicht explizit angeführt. Man kann also schlussfolgern, dass die Presse den Unternehmen eine Manipulation der öffentlichen Meinung allzu leicht macht: Schmidtke untersuchte 283 durch Pressemitteilungen angeregte Artikel, „in keinem einzigen Fall

„Sie hatten übrigens Recht, die Ernte wird schlecht. Heute stand es in der Zeitung.“

⁵⁴⁶ Blau 2005, S.3

⁵⁴⁷ PR-Report 12/2005, S.35

⁵⁴⁸ PR-Report 12/2005, S.35

⁵⁴⁹ Bentele/Liebert 1996, S.28f

⁵⁵⁰ E-Post-Kommunikation mit Bentele am 14. September 2004

wird eine Pressemitteilung als Quelle genannt.⁵⁵¹ Passend dazu bewertete die Hälfte der von Weischenberg in einer Studie befragten Journalisten Pressemitteilungen als „notwendige Informationen, die (...) Zeit beim Recherchieren sparen.“⁵⁵² Journalisten nutzen laut einer Umfrage der Münchner PR-Agentur Maisberger Whiteoaks jede vierte PR-Information. Knapp zehn % nutzen sogar 50 bis 75 % des zugesandten PR-Materials.⁵⁵³ Bentele selbst zählte bei einer Untersuchung in Leipziger Zeitungen unter 489 möglichen Fällen lediglich acht, die als Quelle eine Pressemitteilung nannten, nach ihm „greift gewöhnlich die Roelke’sche ungeschriebene Regel, dass PR-Beiträge dann Journalistenbeiträge geworden sind, wenn sie gedruckt oder gesendet wurden.“⁵⁵⁴

Solche Werte wären eine weitere Erklärung dafür, warum die Medien Informationen von Seiten der Coca-Cola Company nach den Vertrauensverlusten der ersten Tage der Cola-Kolik nicht mehr in ihre Berichterstattung aufnahmen. Schließlich ist nach Christina Marx, Präsidiumsmitglied der Gesellschaft Public Relations Agenturen, das Vertrauen in die Wahrheit publizierter Nachrichten „das Grundkapital für jeden, der Medien verkauft, denn sonst kauft uns kein Zuschauer eine Sendung, kein Leser eine Zeitung ab.“⁵⁵⁵ Dieser Satz lässt sich nach den bisherigen Erkenntnissen für den Hauptteil wie folgt erweitern: Ohne Vertrauen kauft den Unternehmen niemand eine PR-Botschaft ab.

Dennoch ist im Umgang mit den Medien stets zu beachten, dass deren Berichterstattung zu einem hohen Prozentsatz von so genannten „inszenierten Ereignissen“⁵⁵⁶ bestimmt wird. Dies sind Ereignisse, die vor allem mit der Zielsetzung der Medienberichterstattung organisiert oder beschrieben worden sind, so beispielsweise Pressemitteilungen. Eine Untersuchung von Kalt belegt, dass 48,9 % aller Meldungen des dpa-Basisdienstes auf inszenierte Ereignisse zurückgehen⁵⁵⁷, fast die Hälfte einer wichtigen Grundlage für die Berichterstattung in allen Medien. Somit können Öffentlichkeitsarbeiter, die auf eine Manipulation der

⁵⁵¹ Schmidtke 2002, S.113f

⁵⁵² Weischenberg 1994, S.68

⁵⁵³ text intern vom 19. August 2005, S.23

⁵⁵⁴ Gespräch mit Bentele am 15. September 2004; vgl. auch Roelke 1998, S.69

⁵⁵⁵ Gespräch mit Marx am 22. Dezember 2005

⁵⁵⁶ Kalt zitiert nach Bühler 2000, S.32, dort keine weiteren Quellenangaben

⁵⁵⁷ vgl. Kalt 1993, S.8. Das Magazin „PR-Report“ kritisiert an diesem Begriff: „Die Kommunikationswelt spricht gern von „Inszenierungen“, wobei dieser Begriff suggeriert, die Dinge liefen exakt nach Drehbuch; dieses Drehbuch werde nur von einer Person geschrieben, und die Darsteller hielten sich an ihre Texte und Regieanweisungen.“ - PR-Report 2/2006, S.35

öffentlichen Meinung zielen, nach der Kommunikationsmaxime agieren: „Mach Nachrichten!“ Auch und gerade hier gilt, dass Sprache Realität erst schafft.

Zudem zeigt die häufige Transformation von PR-Produkten in „eigene“ Journalistenerzeugnisse erneut die Wichtigkeit des Faktors Vertrauen auch und gerade in der Beziehung zwischen Institutionen und Journalisten auf. Fehlt Vertrauen, so ist anzunehmen, dass PR-Produkte einer Organisation kaum noch Beachtung durch die Presse finden, da deren Schreiber sonst das Risiko eingehen würden, Falschmeldungen unter eigenem Namen zu verbreiten. So hat nach Lange der Stern bis heute noch nicht so viele Ausgaben per Monat verkauft wie vor den Berichten über die Kujau-Tagebücher.⁵⁵⁸

Kotler und Kotler betrachten politisches Marketing unter betriebswirtschaftlichen Aspekten⁵⁵⁹ - auf ihren Thesen aufbauend, kann man auch Nachrichten aus einer industriellen Perspektive beleuchten; denn auch sie entstehen in einem Produktionsprozess, der von den jeweiligen Aussendern beziehungsweise Initiatoren möglichst effektiv gestaltet wird, sind Waren, die vermarktet und verkauft werden. Wie genau die jeweiligen PR-Experten dabei vorgehen, soll im Hauptteil erforscht werden.

3.2.2. Textlinguistik

Von ihrem Entstehen an hatte innerhalb der Sprachwissenschaft „der Satz die oberste linguistische Bezugseinheit“⁵⁶⁰ dargestellt, beispielsweise bestimmte Bloomfield ihn für die deskriptive Linguistik 1933 ausdrücklich als die „größte linguistische Einheit“⁵⁶¹. Auch Chomskys 1957er Definition der generativen Grammatik von Sprache als „eine unendliche Menge von Sätzen“ ließ es nach Beaugrande „unersprißlich erscheinen, größere Einheiten zu behandeln“⁵⁶². Zwar wurden „zahlreiche Aussagen sowohl der traditionellen als auch der strukturalistischen Grammatik vor dem Hintergrund der Textgebundenheit von Sätzen getroffen, etwa zur Anaphorik, Artikelwahl, Satzgliedstellung, Tempuswahl, Parataxe und Hy-

⁵⁵⁸ Gespräch mit Lange am 1. April 2005

⁵⁵⁹ vgl. Kotler/Kotler 1999

⁵⁶⁰ Brinker 1997, S.13

⁵⁶¹ zitiert nach Beaugrande 1997, S.1

⁵⁶² Beaugrande 1997, S.1

potaxe.“⁵⁶³ Doch wurde der Text⁵⁶⁴ nicht selbst thematisiert, sondern nur wahrgenommen als Kontext für die Beschreibung von über die Grenzen eines isoliert betrachteten Satzes hinausgehenden grammatikalisierten oder lexikalisierten Bezügen.

Erst ab Mitte der sechziger Jahre übten Anhänger der in Deutschland entstehenden Textlinguistik Kritik an der Beschränkung linguistischer Forschung auf den Satz und die Wahrnehmung von Texten als „Randerscheinungen“.⁵⁶⁵ Als Auslöser werden primär Peter Hartmanns Aufsatz „Text, Texte, Klassen von Texten“ von 1964 sowie Harald Weinrichs Buch „Tempus, besprochene und erzählte Welt“ aus dem gleichen Jahr angesehen.⁵⁶⁶

Die neue Forschungsrichtung durchbrach systematisch die Satzgrenze, indem sie ihren Fokus auf transphrastische beziehungsweise metaphrastische, also über den einzelnen Satz hinausgehende Textstrukturen richtete. Diese Bereiche waren zuvor der Rhetorik und der Stilistik, von Brinker und Antos als Vorgänger der Textlinguistik bezeichnet⁵⁶⁷, vorbehalten. Doch als „Ableger der strukturellen Linguistik“⁵⁶⁸ versuchte die neue Richtung zunächst nur, Regeln für die Verkettung von Sätzen zu finden. Sie behielt die herkömmlichen Methoden der Satzanalyse, erweitert zur Satzpaaranalyse - in diesem Verfahren gilt der Vorgängersatz als Minimalkontext, an den die grammatische Struktur des Nachfolgesatzes gebunden ist⁵⁶⁹ -, bei. Dadurch wurde in der Zeit der frühen Textlinguistik lediglich die Hierarchie der

⁵⁶³ Brinker 1985, S.13

⁵⁶⁴ Obwohl der Text heute allgemein als „die primäre Organisationsform, in der sich menschliche Sprache in der Gesellschaft manifestiert“ - Brinker/Antos 2000, S.87; gilt, liegt eine allgemein akzeptierte Definition bisher nicht vor, in der linguistischen Forschung existieren eine Vielzahl verschiedener Textdefinitionen. Das lateinische Wort „textus“ ist vom Verb „textere“ abgeleitet und bedeutet „Gewebe“, konkret die Verkettung sprachlicher Einheiten zu einem Werk. - vgl. Vater 1994, S.15. Nach Rothermel gelten als Texte „nur solche auf einem Trägermedium inskribierten Abfolgen von einzelnen grammatischen und eine Satzbedeutung besitzenden Sätzen, für deren adäquate und vollständige Interpretation dem Produzenten eine auf die Konsequenzen einer solchen Interpretation bezogene Menge von Intentionen, Absichten oder Einstellungen zugeordnet werden kann, für die eine Bestimmung einzelner Passagen oder Abschnitte als Erklärungen, Rechtfertigungen, Beschreibungen etc. möglich ist und die insgesamt oder in solchen Bestandteilen des gesamten Textes hinsichtlich Konsistenz und Kohärenz bewertet werden können.“ - Rothermel 1985, S.VIII

⁵⁶⁵ Beaugrande 1997, S.2

⁵⁶⁶ Besonders Weinrichs Buch gilt heute als klassisches Werk der Textlinguistik und Literaturwissenschaft, wegweisend durch die kategoriale Unterscheidung zwischen der besprochenen und der erzählten Welt als zwei verschiedenen Redeweisen, die zwischen Sprecher und Hörer ausgehandelt werden müssen.

⁵⁶⁷ vgl. Brinker/Antos 2000, S.3

⁵⁶⁸ vgl. Stammerjohann 1975, S.490

⁵⁶⁹ vgl. Stammerjohann 1975, S.490ff

bis dahin geltenden Einheiten des sprachlichen Systems - Phonem, Morphem/Wort, Satzglied, Satz - um die Einheit Text erweitert. Beispielsweise hat Klaus Heger an „Monem, Wort und Satz“ (1971) in einer Neuauflage einfach die Einheit „Text“ (1976) angefügt. Diese Sichtweise wurde dadurch begründet, dass die Textkonstitution genau wie Wort- und Satzbildung auf allgemeinen, durch das Regelsystem der Sprache zu erklärenden Gesetzmäßigkeiten fußt.

Heute dagegen konzentriert sich linguistische Analyse stärker auf den Text als „die oberste und unabhängigste sprachliche Einheit“⁵⁷⁰, „das primäre sprachliche Zeichen.“⁵⁷¹ Auch sind sich die textlinguistisch orientierten Forscher mittlerweile zumeist einig, dass der Text nicht einfach eine höhere grammatische Einheit als der Satz ist, sondern dass Satz- und Textstruktur von unterschiedlicher Art sind, auch wenn sich die strukturalistische Linguistik selbst heute noch „fast ausschließlich auf die Analyse und Deskription der Struktur des Satzes“⁵⁷² konzentriert und „weiterhin meist vom Satz als minimaler Texteinheit ausgegangen“⁵⁷³ wird. Eine Folge dieser Betrachtungsweise ist der häufig vorkommende Fehler, Sätze aus dem Kontext eines Textes zu reißen und ihnen dadurch eine verfremdete Bedeutung zuzusprechen, wie es beispielsweise interviewte Personen häufig Journalisten vorwerfen. Diese Arbeit wird ganz im textlinguistischen Sinne die jeweils zu untersuchende Pressemitteilung, den Text, als Gesamteinheit betrachten und bewerten.

Unter dem Einfluss der sozio-kommunikativen Orientierung der Linguistik, die Anfang der siebziger Jahre einsetzte, „entwickelte sich auch die Textlinguistik zu einer pragmatisch ausgerichteten Disziplin“⁵⁷⁴, die Texte als Produkte eines mit einer kommunikativen Absicht vollzogenen Kommunikationsversuchs begreift, sich damit also der in dieser Arbeit genutzten Definition von PR und ihrer gemutmaßten Beeinflussungsmechanismen annähert. Diese neue Sichtweise ist von entscheidender Bedeutung gerade für die Analyse, in der ebenfalls die Betrachtung des Gebrauchs von Sprache, „der nun aber nicht mehr als bloße Realisierung von bereits Vorhandenem gesehen wurde, sondern als eigenständige menschliche Aktivität, als Handlung oder Tätigkeit, in der etwas Neues geschaffen wurde, als

⁵⁷⁰ Brinker 1971, S.217

⁵⁷¹ Dressler 1970, S.64

⁵⁷² Brinker 1985, S.13

⁵⁷³ Vater 1994, S.75

⁵⁷⁴ Brinker/Antos 2000, S.171, vgl. hierzu auch Große 1976, S.14

sprachliche Kommunikation“⁵⁷⁵, in den Vordergrund tritt. Gerade Pressemitteilungen in Krisenfällen versuchen oft, eine Änderung der bisherigen Rezeption von Realität zu erreichen, anzunehmend vor allem im Krisendeutungsprozess durch die Massenpresse. Das besondere Augenmerk der Analyse gilt damit eben dieser Kommunikationsabsicht.

Die neue Sichtweise machte ein funktionsorientiertes Herangehen, also eine Analyse, die nicht nur textinterne, sondern auch textexterne Kriterien wie im linguistischen Teil den konkreten Kontext einer Pressemitteilungen einbezieht, eigentlich erst realisierbar. Gleichzeitig wurde es möglich, Zeichen, insbesondere auch „komplexe Zeichen, die bisher nur als Korrelate für eine außersprachliche Wirklichkeit gesehen wurden, nun auch als Handlungsanweisungen für den Kommunikationspartner zu begreifen, als Anweisungen dafür, wie ein Text als Struktur zu verstehen ist, wie ein Wirklichkeitsmodell hergestellt werden kann (Brinker und Antos nehmen hier bereits wichtige Entwicklungen hin zur Kritischen Diskursanalyse vorweg, FS) oder welche Folgehandlungen sich aus dem Gesagten ergeben.“⁵⁷⁶ Dies führte nicht nur zu einer Ausweitung des Gegenstandes, sondern auch zu einem „Infragestellen herkömmlicher Begriffe, Werte und disziplinärer Grenzziehungen.“⁵⁷⁷ Der Fokus lag nun auf neuen Arten von empirischen Daten, die weit über das herkömmliche Verständnis von Sprachlichem hinausreichten. So entstand die heute in nahezu allen Bereichen der Kommunikationswissenschaft übliche Tendenz zur interdisziplinären Verflechtung mit textorientierten Forschungsansätzen zahlreicher anderer Disziplinen wie der Literaturwissenschaft oder der Semiotik sowie, vor allem bei der Untersuchung von Bedingungen der Texterzeugung, der kommunikativen Interaktion und der Textverarbeitung⁵⁷⁸, der Psychologie und Soziologie. Brinker und Antos fordern gar, die Textlinguistik müsse (!) die kognitive

⁵⁷⁵ Brinker/Antos 2000, S.84

⁵⁷⁶ Brinker/Antos 2000, S.84

⁵⁷⁷ Brinker/Antos 2000, S.84

⁵⁷⁸ Schwarz 1992, S.171. Generell bezieht sich der Begriff der Textverarbeitung auf all jene kognitiven Vorgänge, die an der Aufnahme, Transformation, Organisation, Speicherung, Reaktivierung und Reproduktion von Textinformationen beteiligt sind. Maßgeblich beteiligt an der Theoriebildung und Forschung in diesem Bereich waren die Disziplinen der Linguistik und der Psychologie. Als Rahmentheorie gilt die von Bartlett 1932 im Rahmen gedächtnispsychologischer Untersuchungen zur Reproduktion narrativer Texte begründete Konstruktivitätshypothese, nach der die Verarbeitung sprachlichen Materials keinen passiven Rezeptionsvorgang, sondern einen konstruktiven Akt der Sinngebung darstellt, bei dem Rezipienten aktiv auf der Grundlage ihres jeweils unterschiedlichen und subjektiven Wissens über die Welt neue Informationen in ihre Wissensstruktur einfügen. Der Verarbeitungsprozess wird dementsprechend als Interaktion zwischen einem vorgegebenen Text und der Kognitionsstruktur des/der Rezipienten aufgefasst - vgl. Brinker /Antos 2000, S.113f

Forschung „als Essenz ihrer Bemühungen akzeptieren, will sie nicht Gefahr laufen, in einem ontologisch unbefestigten Gelände schlecht fundierte Theoriegebäude zu errichten.“⁵⁷⁹ Nach Wodak „müssen(!)“ in der auf der Textlinguistik basierenden Kritischen Diskursanalyse zu untersuchende Texte durch andere Fachwissenschaftler interpretiert werden.“⁵⁸⁰ Dies scheint übertrieben, doch vermitteln die bisherigen Kapitel dieser Arbeit Wissen aus für eine fundierte Analyse des Korpus zusätzlich benötigten Fachbereichen. Ohnehin ist diese Arbeit stark interdisziplinär ausgerichtet und nutzt Erkenntnisse soziologischer, psychologischer, medien- und wirtschaftswissenschaftlicher Disziplinen, muss sie gar nutzen, um eine sinnvolle Analyse von Pressemitteilungen zu Unternehmenskrisen überhaupt leisten zu können.

Am Rande sei angemerkt, dass es, wie unter anderem die mehrfach angeführten Uneinigkeiten unter textlinguistischen Forschern belegen, anfechtbar ist, von „der“ Textlinguistik zu sprechen, denn diese bezeichnet zahlreiche textlinguistische Richtungen mit teilweise äußerst unterschiedlichen Konzeptionen. Die Textlinguistik ist gerade im deutschen Sprachraum von kaum mehr überschaubarer Vielfalt geprägt, Helbig behauptet gar, ihr fehle ein einheitliches Leitmotiv⁵⁸¹, Brinker und Antos prognostizieren ihr eine Zukunft, in der sie „nur noch integriert und unter neu erarbeiteten Etiketten erscheinen“ wird, als „linguistische Pragmatik, Konversationsanalyse, Kommunikationswissenschaft (mit starken soziologischen und psychologischen Anteilen des Sprachgebrauchs), Medienforschung sowie interkulturelle Linguistik.“⁵⁸² Viehweger urteilt, die zahlreichen textlinguistischen Ansätze hätten sich völlig isoliert voneinander entwickelt.⁵⁸³ Dies trifft für bestimmte Fälle sicher zu, denn auch wenn die verschiedenen Ansätze, sofern sie auf mehr als eine reine Erweiterung der Grammatik abzielten, das Bestreben verband, neue linguistische Fragestellungen aus den „Texten in ihrer Funktion, eingeordnet in eine Situation oder einen Handlungszusammenhang“⁵⁸⁴, abzuleiten, so stellten sie dabei doch meist verschiedene Aspekte in den Vordergrund, mit der logischen Folge, dass die Theorieentwürfe zum Teil erheblich divergieren. Es besteht aber eine grundsätzliche Gemeinsamkeit der textlinguistischen Richtungen in der Auffas-

⁵⁷⁹ Brinker/Antos 2000, S.261

⁵⁸⁰ Wodak u.a. 1990, S.57. Jäger begründet diese Forderung damit, dass detailliertes Kontextwissen anderer Fachwissenschaftler „Aufschluss über Verzerrungen der Realität in den Texten“ gibt - Jäger 1999, S.196

⁵⁸¹ Helbig 1986, 157

⁵⁸² Brinker/Antos 2000, S.9

⁵⁸³ Viehweger 1976, 196

⁵⁸⁴ Brinker/Antos 2000, S.84

sung, dass die primäre Bezugseinheit für die linguistische Analyse nicht der Satz, sondern der Text ist. Sie alle entstanden in betonter Abgrenzung von der satzzentrierten Systemlinguistik und suchten, suchen auch heute noch, vorrangig Eigenschaften der Textualität im Rahmen einer Textgrammatik und Textsemantik⁵⁸⁵ textintern, in Opposition zum Satz, zu erklären. Deshalb wird hier, wie in nahezu allen Publikationen zum Thema nicht von textlinguistischen Richtungen, sondern ebenfalls von „der“ Textlinguistik gesprochen. Zwar kritisiert Jäger dergleichen als „Personifizierung eines gedanklichen Abstraktums“⁵⁸⁶, spricht dabei aber doch selbst in seinen Werken mehrfach von „der Linguistik“ etc. Es kann also durchaus behauptet werden, die Richtung sei als „die“ Textlinguistik in den wissenschaftlichen Diskurs eingeführt worden. „Die Textlinguistik“ definiert das Metzlersche Sprachlexikon, ebenfalls im Singular, als eine „Disziplin der Sprachwissenschaft, die die Struktureigenschaften von Texten, die Bedingungen ihrer Erzeugung und ihres Zusammenhangs, ihrer sprachlichen Variation und ihrer Verarbeitung untersucht.“⁵⁸⁷ Sie bestimmt in theoretisch-begrifflicher wie methodischer Hinsicht textlinguistische Analyserichtungen wie die Kritische Diskursanalyse.

3.2.3. Kritische Diskursanalyse

„Seit einiger Zeit ist in der gesellschaftlichen und politischen Öffentlichkeit von Diskursen die Rede. (Genauer tauchte der Diskursbegriff in den Sozial- und Geisteswissenschaften an prominenten Stellen erstmals Mitte der sechziger Jahre auf; ein Großteil der Referenzliteratur über die Kritische Diskursanalyse stammt erst aus den neunziger Jahren, FS). Er be-

⁵⁸⁵ Nach Große 1976, S.14f, ist ein schriftlicher Text „semantisch betrachtet (...) erstens eine abgeschlossene Folge von semantischen Sätzen, von denen ein jeder aus einem metapropositionalen Ausdruck und einer Proposition sowie ggf. bestimmten Appellelementen besteht, die Bedeutung der semantischen Sätze KANN wiederum durch ein Präsignal wie z.B. Vertrag, Gesetz, Roman umkonditioniert werden.“ Dorf Müller-Karpusa/Petöfi 1981, S.44, sehen „es als notwendig an, zwischen Semantik im engeren und im weiteren Sinne zu differenzieren“, wobei sie erstere als Analyse/Beschreibung/Interpretation des Sinnes natürlichsprachlicher Äußerungen unterschiedlicher Komplexität bezeichnen, „während die 2. Kategorie auch die Prüfung der Frage, welches extra-linguistische Korrelat einer Äußerung mit einem bestimmten Sinn zugeordnet werden kann, und die Beschreibung/Repräsentation dieses Korrelats einschließt.“

⁵⁸⁶ Jäger 1999, S.17

⁵⁸⁷ Glück 2000, S.729

zeichnet öffentliche, geplante und organisierte Diskussionsprozesse (schon diese Formulierung zeigt Parallelen zu PR-Kampagnen auf, FS), die sich auf je spezifische Themen von allgemeinem gesellschaftlichen Rang beziehen⁵⁸⁸, „wird definiert durch einen gemeinsamen Redegegenstand.“ Diskurs ist „seit den siebziger Jahren ein fast inflationär gebrauchter Begriff“⁵⁸⁹, der „sehr vielseitig verwendet wird und in verschiedenen Forschungstraditionen verhaftet ist“⁵⁹⁰, sich vom lateinischen *discursus*, was das Sich-Ergehen über etwas bezeichnet, herleitet „und bis ins 20. Jahrhundert vor allem für gelehrte Abhandlungen gebraucht wurde.“⁵⁹¹ Im speziellen Fall des Korpus weist der Diskurs starke Ähnlichkeit auf mit der in Kapitel 2.2.5. erarbeiteten Bestimmung eines Themas der öffentlichen Meinung⁵⁹², hier speziell dem Verlauf einer Öffentlichkeitskrise in der Kommentierung durch die Medien. Obwohl auch die Meinung existiert, die Diskursforschung konzentrierte sich mehr auf die Mechanismen zu deren Herstellung, die Forschung zur öffentlichen Meinung aber eher auf das Thema an sich, ist auch letztere immer stärker an Erkenntnisfindung über die Methoden interessiert, wie genau diese Meinung zu beeinflussen ist. Nach Kreisky lässt der Begriff ohnehin „zunächst offen“, „ob damit nun lediglich ein thematisch zusammengehörendes „Diskursfeld“ gemeint ist (z.B. der Umweltdiskurs), was genauso gut mit ‚Thema‘ o.ä. bezeichnet werden könnte.“⁵⁹³ Wolf Dombrowsky, Leiter der Katastrophenforschungsstelle an der Universität Kiel, spricht bezüglich Krisenkommunikation von „Diskursverfahren (...), die sich nicht auf zukünftige, sondern auf gegenwärtige, akut ausgelöste oder chronisch schwebende krisenhafte Ereignisse beziehen.“⁵⁹⁴

Seit der Einführung des Diskursbegriffs hat „in der deutschsprachigen sozialwissenschaftlichen Theoriediskussion und Forschungspraxis das Erkenntnisinteresse an der sprachförmigen Konstitution der Welt zugenommen.“⁵⁹⁵ Die Verwendung dieses Begriffs bringt eine Konzentration auf die gesellschaftliche Bedeutung von Kommunikationsprozessen sowie die

⁵⁸⁸ Keller 2001, S.7

⁵⁸⁹ Foucault zitiert nach Kreisky in www.evakreisky.at, 01.2004

⁵⁹⁰ Titscher u.a. 1998, S.20

⁵⁹¹ Kreisky in www.evakreisky.at, 01.2004

⁵⁹² So wird u.a. auch ein Diskurs nur in Bezug auf eine Streitfrage nötig, dann, wenn ein Dissens durch Alltagsroutinen nicht mehr aufgefangen werden kann, aber natürlich auch nicht durch den Einsatz von Gewalt entschieden werden soll.

⁵⁹³ Kreisky in www.evakreisky.at, 01.2004

⁵⁹⁴ zitiert nach Schulz in www.tu-chemnitz.de, 02.2005

⁵⁹⁵ Keller 2001, S.8

sprachvermittelte Wahrnehmung, gar Konstruktion von Wirklichkeit zum Ausdruck⁵⁹⁶, was aus den mehrfach angeführten Gründen äußerst nützlich gerade für die Untersuchung von Kampagnen und Pressemitteilungen der Krisen-PR ist. Auch dieser Aspekt macht die Kritische Diskursanalyse für die Zwecke dieser Arbeit, Beeinflussungsmechanismen zu erforschen, so bedeutend. Knoblauchs folgende Erkenntnis weist deutlich auf die Ziele des Korpus hin, er sieht den Diskursbegriff „zweifellos“ als „einen der entscheidenden und bleibenden Beiträge (...) für eine Sozialwissenschaft, die sich der kommunikativen Konstruiertheit und ihrer soziologisch-machtpolitischen Dimension bewusst ist.“⁵⁹⁷ Diese in sich sehr heterogene Entwicklung speist sich aus unterschiedlichen Forschungstraditionen, beispielsweise der Sprachphilosophie, der kognitiven Anthropologie, der Semiotik und der (Sozio-)Linguistik.

„Der in den Sozialwissenschaften wohl wirkmächtigste Diskursbegriff ist jener von Michel Foucault. Paradoxaerweise hat Foucault keinen konsistenten, klar gefassten Begriff von Diskurs. Diskurse sind nach Foucault jedenfalls mehr als bloße Sprache.“⁵⁹⁸ Nach ihm charakterisiert den Diskurs primär die Fähigkeit, Beziehungen zwischen „Institutionen, ökonomischen und gesellschaftlichen Prozessen, Verhaltensformen, Normsystemen, Techniken, Klassifikationstypen und Charakterisierungsweisen herzustellen.“⁵⁹⁹ Jäger, auf dessen schwerpunktmäßig auf Foucault aufbauenden Thesen und Methoden sich diese Arbeit beziehen wird - der Entschluss hierzu wird in diesem Kapitel näher begründet, im folgenden wird auf seine Vorgaben zur Kritischen Diskursanalyse eingegangen -, bestimmt einen Diskurs als „eine verknüpfte Menge von Aussageeinheiten mehrerer Sprecher zum gleichen Thema, die eine erkennbare zeitgeschichtliche Entwicklung aufweisen und die in der Regel über Text- oder Textstückkorpora zugänglich werden.“⁶⁰⁰ Ein Jahr darauf definiert er ihn als einen „Fluss von sozialen Wissensvorräten durch die Zeit, der aus der Vergangenheit kommt, die Gegenwart bestimmt und in der Zukunft in wie auch immer modifizierter Form weiterfließt (schon hier fallen Parallelen zur Medienberichterstattung beziehungsweise der

⁵⁹⁶ vgl. hierzu auch Link 1995, S.744, der die formierende, konstituierende Kraft der Diskurse unterstreicht und den Diskurs als „materielles Produktionsinstrument“ begreift, mit dem auf geregelte Weise soziale Gegenstände wie auch die ihnen entsprechenden Subjektivitäten produziert werden.

⁵⁹⁷ Knoblauch 2001, S.211

⁵⁹⁸ Kreisky in www.evakreisky.at, 01.2004

⁵⁹⁹ Foucault 1997, S.68

⁶⁰⁰ Jäger 1999, S:48

Bildung der öffentlichen Meinung über eine Öffentlichkeitskrise auf, FS). Er formiert subjektives und kollektives Bewusstsein und übt insofern Macht aus. Denn subjektives und kollektives Bewusstsein sind die Grundlage für die Auseinandersetzung mit und die Neuformierung / Weiterentwicklung / Veränderung von Gesellschaft (beziehungsweise der betroffenen Organisationen, FS).⁶⁰¹ Er betont, was bereits in Kapitel 2.1. und 2.2. gemutmaßt wurde, nämlich, dass Diskurse „Wirklichkeit prägen und gestalten, ja, gesellschaftliche Wirklichkeit zuerst ermöglichen. Sie stellen selbst Materialitäten sui generis dar. Sie sind nicht etwa wesenhaft passive Medien einer In-Formation durch Realität und nicht Materialitäten zweiten Grades, nicht weniger materiell als die ‚echte‘ Realität. Diskurse sind vielmehr vollgültige Materialitäten ersten Grades unter den anderen.“⁶⁰² Jäger bestätigt damit: Kommunikation erschafft Realität, und er zeigt auch eine Gefahr allzu effizienter Organisations-PR auf.

Auch nach Kieser sind „Wahrheit“, selbst Fakten „linguistische Konstruktionen, die durch historisch gewachsene Konventionen des Miteinander-Umgehens zustandekommen“⁶⁰³, wobei „historisch gewachsen“ nicht immer zutrifft, denn Eliten, die die Macht über die Kommunikation haben, können auch planmäßig und relativ schnell „Wahrheiten (...) prägen und gestalten.“⁶⁰⁴ Die Mechanismen dieser „Konstruktion von Wirklichkeit“⁶⁰⁵ untersucht die Kritische Diskursanalyse, besondere Aufmerksamkeit widmet ihr van Dijk. Gerade seine Studien, auf die in der Vorstellung der Analysemethodik näher eingegangen wird, bieten wertvolle Ansatzpunkte für weiterführende Arbeiten zur Beeinflussung der öffentlichen Meinung. Sein Konzept dieser Disziplin untersucht primär, wie Eliten aufgrund ihres leichteren Medienzugangs diskursstrategisch Herrschaft ausüben.⁶⁰⁶

Foucault nun entwickelte eine Methode, um durch eine so genannte „Diskursanalyse“ die Strukturen eines Diskurses aufzudecken. Ihm geht es bei der Diskursanalyse „um die Analyse der Produktion von Wirklichkeit, die durch die Diskurse - vermittelt über die tätigen Menschen - geleistet wird.“⁶⁰⁷ Und genau solch eine Produktion von Wirklichkeit respektive die Erzeugung einer beziehungsweise Beeinflussung der öffentlichen Meinung ist Ziel so-

⁶⁰¹ Jäger 2000, S.1

⁶⁰² Jäger (c) in www.uni-duisburg.de, 02.2004

⁶⁰³ Kieser 1999, S.297

⁶⁰⁴ Jäger (c)in www.uni-duisburg.de, 02.2004

⁶⁰⁵ Link 1995, S.744

⁶⁰⁶ van Dijk 1993, S.249ff

⁶⁰⁷ Foucault zitiert nach Jäger (c) in www.uni-duisburg.de, 02.2004

wohl der Medien wie der von einer Krise betroffenen Organisationen und auch ihrer in Kapitel 2.3.1. beschriebenen „Gegner“.

Jäger beruft sich in seinen Forschungen vor allem auf den „Foucaultschen Ansatz, Sprechen als Praxis zu verstehen, das Wirklichkeit konstituiert.“⁶⁰⁸ Diese These der sprachkonstruierten Wirklichkeit weist erneut auf die Macht hin, über die Diskurse und PR generell verfügen. Deshalb und auch aufgrund der breiten Resonanz der Foucaultschen Diskursanalyse zieht diese Arbeit Foucaults Ansatz denen anderer Forscher der Diskursanalyse⁶⁰⁹ vor. Verstärkend kommt hinzu, dass sich Jägers Ausformung der Kritischen Diskursanalyse „durch die Bedeutung sprachlicher Merkmale (...) als linguistische Methode (...) von allen anderen, eher soziologisch ausgerichteten Textanalysemethoden“⁶¹⁰ abgrenzt. Jäger wollte mit seiner Kritischen Diskursanalyse eine Methode entwickeln, „die die traditionellen, primär strukturalistisch orientierten Ansätze der Sprachwissenschaft, die heute noch bis in die Textlinguistik hinein dominieren, ebenso überwindet wie solche Ansätze, die im Rahmen qualitativer Sozialforschung entwickelt worden sind.“⁶¹¹ „Nach ihm ist der größte Mangel der modernen Linguistik, dass sie sich von Inhalten möglichst fernhält und sprachliche Strukturen zu untersuchen versucht, ohne dabei die gesellschaftlich relevanten Themen, um die es in den Texten jeweils geht, zu betrachten. Die Linguistik muss weg von der quantitativen und hin zur qualitativen Forschung. Hier soll Jägers Methode der Diskursanalyse Abhilfe schaffen, indem sie durch verstärkten Blick auf den Inhalt und Einbeziehung interdisziplinären Wissens die Wirkungsweise sprachlicher Routine und sprachlichen Wissens in Bezug auf die Gesellschaft untersucht.“⁶¹² Die Machtanalyse der Kritischen Diskursanalyse, die über die

⁶⁰⁸ Jäger 1999, S.123

⁶⁰⁹ So beispielsweise jenem von Fairclough, nach dessen lose an Foucault orientiertem und den britischen „cultural studies“ nahe stehendem Konzept, von Jäger 1999, S.122 als „eine Art kritischer Diskurslinguistik“ bezeichnet, Diskursanalyse auch Machtanalyse bedeutet und als eine programmatische Richtung der alltagsorientierten Ideologiekritik verstanden werden kann: „Power is conceptualized both in terms of asymmetries between participants in discourse events, and in terms of unequal capacity to control how texts are produced, distributed and consumed (and hence the shapes of texts) in particular sociocultural contexts“ - Fairclough 1995, S.1f; oder von Wodak, deren weniger von Foucault, sondern „in einer hermeneutisch-interpretativen, wie auch von der cognitive science“ - Wodak u.a. 1990, S.53; beeinflusste diskurshistorische Methode beispielsweise Vorgaben für nicht-sexistischen Sprachgebrauch schaffen soll.

⁶¹⁰ Jäger 1999, S.201

⁶¹¹ Jäger 1999, S.10

⁶¹² Gardt in www.q-factor.de, 01.2005, dort keine Quellenangabe in Bezug auf Jägers Äußerung. Jäger 1993, S.14, wirft der Textlinguistik vor: „Was die Inhalte von Texten sind, wie Wirklichkeit sich in ihnen niederschlägt, wieso dies geschieht, welche Voraussetzungen dazu gegeben sein müssen, wie Texte sich aufeinander

Strukturbeschreibungen der Textlinguistik hinausgeht, ist für diese Arbeit von entscheidender Wichtigkeit.

Für die Analyse von besonderer Wichtigkeit ist die Erkenntnis, dass Diskurse Realitäten, Vorschriften, „Wahrheiten“ generieren, wie im Mittelalter jene, die Erde sei eine Scheibe, oder in unserer Zeit den irakischen Säuglingsmord, den Sebnitz-Vorfall oder die tödliche Koran-Ente. Man kann Diskursanalyse als per se kritisch bezeichnen, denn sie zeigt auf, mit welchen Mitteln Diskurse geschaffen werden, um mit Foucault zu sprechen, wie „in den abendländischen Gesellschaften die Produktion von Diskursen, die (zumindest für eine bestimmte Zeit) mit einem Wahrheitswert geladen sind, an die unterschiedlichen Machtmechanismen und -institutionen gebunden sind.“⁶¹³ Jäger stimmt zu, dass sie „das jeweils Sagbare in seiner qualitativen Bandbreite und in seinen Häufungen beziehungsweise alle Aussagen, die in einer bestimmten Gesellschaft zu einer bestimmten Zeit geäußert werden (können), aber auch die Strategien, mit denen das Feld des Sagbaren ausgeweitet oder auch eingengt wird“⁶¹⁴, etwa die in 2.2.3. angesprochenen Tabuisierungsstrategien bezüglich Ausländerkriminalität oder im Fall des Korpus anzunehmend Versuche, solche Denkweisen zu etablieren, erfasst.

Laut Jäger fördert bereits die Erfassung eines Diskurses „eine kritische Perspektive zutage, indem dabei die impliziten und nicht gesagten Voraussetzungen und als Wahrheiten vertretenen Setzungen oder zu Unrecht Konsens beanspruchenden Aussagen oder falsche Verallgemeinerungen und dementsprechend Fluchtlinien etc. sichtbar gemacht werden können“⁶¹⁵, beispielsweise die oder eine Medienrealität. Diese Erkenntnis enthält eine wichtige Vorgabe für die folgende Analyse. Schon die sachliche Beschreibung deckt Widersprüche und Mysti-

beziehen, welche Funktion sie im und für den Alltagsdiskurs haben, welche Folgen Texte haben können, welchem Denken sie entsprechen etc. scheint der Linguistik beziehungsweise den oder doch vielen Linguisten ziemlich gleichgültig zu sein. Zugegeben! Dies gilt nicht für die gesamte Linguistik. Außerhalb des linguistischen mainstreams gibt es einige Vorarbeiten, die näherer Betrachtung wert sind. Eine dieser Vorarbeiten, die aber noch völlig unzureichend ist, aber in die richtige Richtung weist, stellt sich seit einigen Jahren in Form der Textlinguistik dar. Der Blick des Wissenschaftlers hat sich hier immerhin über Wort und Satz hinaus geweitet. Eine weitere, m.E. recht viel versprechende, bietet die Diskurs-Theorie, die den Text prinzipiell als gesellschaftliches Produkt in seinem gesellschaftlichen Kontext betrachtet.“

⁶¹³ Foucault 1983, S.8

⁶¹⁴ Jäger (c) in www.uni-duisburg.de, 02.2004

⁶¹⁵ Jäger 1999, S.223

fizierungen auf⁶¹⁶ und legt dahinter liegende Interessen bloß. „Die Beschäftigung mit gesellschaftlich brisanten Themen ist bereits im Ansatz mit einer kritischen Absicht verbunden.“⁶¹⁷ Diese Aussage wird bestätigt durch das Auftauchen kritischer Perspektiven sprachlicher Untersuchung in Bereichen wie der Pragmatik, Konversationsanalyse, Rhetorik, Stilistik, Soziolinguistik, Ethnographie und Medienanalyse.

Bereits durch eine Analyse und Problematisierung werden die jeweils herrschenden Diskurse beziehungsweise in dieser Arbeit die Strategien, um durch Krisen-PR herrschende Meinungen zu etablieren, also immanent kritisiert. So verwundert nicht, dass ohnehin nur zwei Hauptströmungen der sprachwissenschaftlichen Diskursanalyse unterschieden werden. Dies ist zum einen die für die Untersuchung von Pressemitteilungen weniger relevante Diskursanalyse als Gesprächsanalyse, welche die Regeln von Gesprächen offen legen will⁶¹⁸; zum anderen die für diese Arbeit umso wichtigere Kritische Diskursanalyse⁶¹⁹, „eine sehr junge Forschungsrichtung“⁶²⁰.

Wie der Name bereits suggeriert, verfiht die Kritische Diskursanalyse ein gesellschaftstheoretisch fundiertes, gesellschaftskritisches Projekt.⁶²¹ Van Dijk sieht „language as a form of social practice (which) attempts to make human beings aware of the reciprocal influences of language and social structure of which they are normally unaware.“⁶²² Sein Konzept der Kritischen Diskursanalyse, er spricht von „soziopolitischer Diskursanalyse“, untersucht die Beziehungen zwischen Macht, Diskurs und Dominanz. Ziel ist eine Erkenntnis, wie Eliten aufgrund ihres leichteren Medienzugangs diskursstrategisch Herrschaft ausüben.⁶²³ Für die Ziele dieser Arbeit ist vor allem von Bedeutung, mit welchen Techniken ein solch beeinflus-

⁶¹⁶ wobei ein einfaches Aufzeigen eventueller Falschmeldungen gerade für betroffene Organisationen sehr leicht fallen dürfte - aber wie sind diese Fehlinformationen effektiv zu bekämpfen beziehungsweise zu widerlegen? Dies zeigt Jäger nicht auf, diese Arbeit wird versuchen, Strategien hierzu im Hauptteil zu erarbeiten

⁶¹⁷ Hanak in www.univie.ac.at, 3.2005

⁶¹⁸ Sie bezieht sich stark auf in der linguistischen Pragmatik entwickelte Konzepte/Methoden sowie auf Analyseansätze, die in der soziologischen Konversationsanalyse entwickelt worden sind. Diskurs bezeichnet hier den Gesamtzusammenhang einer stattfindenden Kommunikation.

⁶¹⁹ Die Grundlinien der wissenschaftlichen Tradition der Kritischen Diskursanalyse zeigt Fowler 1991 auf.

⁶²⁰ Jäger 1993, S.179

⁶²¹ Nach Habermas muss kritische Wissenschaft selbstreflexiv sein und den historischen Kontext der Interaktion beachten - vgl. Titscher u.a. 2000, S.179. Das Entstehen einer kritischen Perspektive der Sprachwissenschaft ist als Reaktion auf die zeitgenössische Pragmatik (vgl. beispielsweise die Sprechakttheorie) und die quantitative Soziolinguistik von Labov zu verstehen - vgl. Wodak 1995, S.205

⁶²² Titscher u.a. 2000, S.147

⁶²³ van Dijk 1993, S.249ff

sender Medienzugang erreicht werden soll.

Zwar ist die Kritische Diskursanalyse nach Titscher grundsätzlich „weit davon entfernt, eine homogene Methode (...) zu bezeichnen“⁶²⁴, dennoch fasste Wodak 1996 allgemeine Prinzipien der Kritischen Diskursanalyse zusammen. Diese wurden, obwohl er einer anderen Schule angehört, von Jäger selbst drei Jahre darauf zitiert, können also durchaus einen Anspruch auf Allgemeingültigkeit innerhalb der Richtung stellen:

1. Gegenstand der Kritischen Diskursanalyse sind nicht Sprache und Sprachgebrauch an sich, sondern der linguistische Charakter sozialer und kultureller Prozesse und Strukturen, sie ist also interdisziplinär ausgelegt.
2. Gesellschaft und Kultur stehen in einer dialektischen Beziehung zum Diskurs, da sie einerseits diskursiv geschaffen werden, gleichzeitig aber auch den Diskurs konstituieren. Jedes einzelne Moment des Sprachgebrauchs reproduziert oder transformiert Gesellschaft und Kultur inklusive ihrer Machtbeziehungen.
3. Diese Machtbeziehungen sind diskursiv, eben jene Macht im Diskurs sowie Macht über den Diskurs studiert die Kritische Diskursanalyse.
4. Sprachgebrauch kann ideologisch sein, die Kritische Diskursanalyse untersucht Texte sowie ihre Interpretation, Rezeption und soziale Effekte unter diesem Aspekt.
5. Diskurse können nur im Zusammenhang mit ihrem jeweiligen Kontext verstanden werden. Außer mit einer bestimmten Kultur, Ideologie oder Vergangenheit sind Diskurse auch intertextuell mit anderen Diskursen verbunden.
6. Diskursanalyse ist interpretativ und erklärend. Kritische Analyse impliziert eine systematische Methodologie und eine Herstellung des Zusammenhangs zwischen dem Text und den sozialen Bedingungen, Ideologien und Machtbeziehungen, in denen/durch die er entstand.

⁶²⁴ Titscher u.a. 1998, S.178

7. Diskurs ist immer eine Form sozialer Handlung, auch die Kritische Diskursanalyse versteht sich als sozialwissenschaftliche Richtung, die ihre Interessen explizit macht.⁶²⁵

Diese Arbeit wird nicht nur deshalb besonders auf den Forschungen von Siegfried Jäger aufbauen, weil seine Interpretation der Kritischen Diskursanalyse nach Schröder unter den verschiedenen diskursanalytischen Ansätzen „besonders weit verbreitet ist“⁶²⁶, sondern weil sein am Duisburger Institut für Sprach- und Sozialforschung entwickelter Analyseleitfaden „besonders die Probleme von Medienanalysen berücksichtigt.“⁶²⁷

Weiter schreibt Jäger über sich selbst, dass er „dem Lager der Linguistik zugerechnet“⁶²⁸ wird, so geht auch seine Kritische Diskursanalyse „von einem sprachwissenschaftlichen Interesse am konkreten Sprachgebrauch im Sprechen und Schreiben aus, das aber in einem interdisziplinären Brückenschlag diskurstheoretisch gewendet wird.“⁶²⁹ Gemeinhin gilt der Übergang zwischen linguistischer und sozialwissenschaftlicher Diskursanalyse als fließend, beide Formen sind durchaus als sinnvolle gegenseitige Ergänzungen anzusehen. Nach Waldschmidt ist „nach wie vor unklar (...), in welche Forschungstradition die Diskursanalyse einzuordnen ist.“⁶³⁰ Doch ist „eine Wurzel der heutigen Verwendung von Diskurs und Diskursanalyse (...) unbestritten linguistisch, geht sie doch auf die englische Form *discourse* im Sinne von Rede zurück.“⁶³¹ Spezifisch linguistisch wird die Diskursanalyse dann genannt, wenn sie deren Ansätze und Methoden einbringt und so zu Ergebnissen gelangt, die anderen Disziplinen verschlossen bleiben, auch wenn sie ausdrücklich „die Sprache“ untersuchen. Dies sind beispielsweise präzisere Wort-, Satz-, Text- oder Metaphernanalysen, eine fundiertere Berücksichtigung des Zusammenhangs zwischen Produktionskontext und sprachlicher Form sowie eine ausgeprägtere Konzentration auf die Art der Inhaltsvermittlung beziehungsweise die gegenseitige Beeinflussung von Form und Inhalt. Die Vorgaben werden im folgenden Kapitel expliziert. Doch selbst die spezifisch linguistische Diskursanalyse ist mehrfach interdisziplinär, vom Untersuchenden werden präzise Sachkenntnisse zum Diskursthema verlangt, zu denen nicht zuletzt der sozialwissenschaftliche und aufgrund der spezi-

⁶²⁵ Wodak 1996, S.17ff; aufgegriffen von Jäger 1999, S.180

⁶²⁶ Schröder in www.sw2.euv-frankfurt-o.de, 10.2004

⁶²⁷ Jäger (a) in www.uni-duisburg.de, 02.2004

⁶²⁸ Jäger 1999, S.12

⁶²⁹ Keller 2001, S.19

⁶³⁰ Waldschmidt in www.lrz-muenchen.de, 09.2004

⁶³¹ Jung 2001, S.30

ellen Textsorte des Korpus der medien- wie wirtschaftswissenschaftliche Forschungsstand gehören.

Gardt stellt die Frage: „Was hat Diskursanalyse mit Textanalyse zu tun?“ und antwortet: „Die Textanalyse ist ein kleiner Teil der Diskursanalyse. Um Aussagen über einen Gesamtdiskurs treffen zu können, muss man Aussagen über dessen kleinsten Teil, das Diskursfragment, machen können. Etwas vereinfacht: ein Diskursfragment kann ein Text sein, jeder Text ist ein Diskursfragment.“⁶³² Jägers Kritische Diskursanalyse gilt als besonders textbasiert, er führt an, „soziale Kontrolle und Macht werden immer häufiger über Texte (wie die bisherigen Erkenntnisse zeigen, in erhöhtem Maße über Pressemitteilungen, FS) vermittelt, so dass Textanalyse ein wichtiger Teil Kritischer Diskursanalyse ist.“⁶³³ Er betont, seit der pragmatischen Wende in den Siebzigern sei „nicht mehr der semantisch weitgehend selbstversorgte monologische, schriftliche Text, sondern der Diskurs und Dialog das herausragende Exempel für die Bestimmung von Text“⁶³⁴, und nennt „alle zu einem Thema gehörenden Äußerungen, Texte, Nachrichtenbeiträge, Filme etc.“⁶³⁵ Diskursfragmente. Ebenso ist für Jung ein Diskurs, den er als „eine verknüpfte Menge von Aussage-Einheiten mehrerer Sprecher zum gleichen Thema, die eine erkennbare zeitgeschichtliche Entwicklung aufweisen“ bezeichnet, „in der Regel über Text- oder Textstückkorpora zugänglich“⁶³⁶, für Donati bildet ihn „gleichsam die Summe all jener Texte“, durch die die einzelnen Diskursteilnehmer interagieren.⁶³⁷ Texte werden hier also „als konstitutive Elemente von Diskursen“⁶³⁸ betrachtet, in Anlehnung daran und in Weiterführung der Jägerschen Thesen können für den Hauptteil auch Pressemitteilungen als im Erfolgsfall konstitutive Elemente des gesamten medialen und damit öffentlichen Krisendiskurses gelten, zumindest ist für die Analyse davon auszugehen, dass eben dies die von ihren Verfassern angestrebte Textfunktion ist.

⁶³² Gardt in www.q-factor.de, 01.2005

⁶³³ Jäger 1993, S.187

⁶³⁴ Jäger 1999, S.74

⁶³⁵ Jäger 1999, 159f

⁶³⁶ Keller 2001, S.35

⁶³⁷ Donati 2001; S.153

⁶³⁸ Jung 2001, S.48

3.2.4. Analysemethoden

Es empfiehlt sich generell, folgende Aussage von Deppermann anzuführen, wobei mit seiner Gesprächsanalyse kurz ein anderes Paradigma herangezogen wird, um diesen Punkt für die Kritische Diskursanalyse zu pointieren: Allgemein dürfe die Kommunikationsanalyse „nicht als Applikation eines ehernen Methodenkanons, sondern als kreative Tätigkeit verstanden werden.“⁶³⁹ Waldschmidt kritisiert an Jägers Methode der Kritischen Diskursanalyse, sie gehe „wie die qualitative Inhaltsanalyse (...) vor allem reduktiv vor und legt den Schwerpunkt auf die Datensammlung und -aufbereitung, während die Hinweise zur Interpretationsarbeit vage bleiben.“⁶⁴⁰ Jäger selbst betont, es „gibt kein Rezept oder Methode, der jeder Text schlichtweg unterworfen werden könnte“⁶⁴¹, hebt hervor, dass „selbstverständlich“ jede Anleitung Analysevorschlage enthalten muss, „die für den jeweiligen Text völlig überflüssig oder auch unergiebig sind.“⁶⁴² Auch der Inhaltsanalytiker Rust gesteht, dass es an konkreten Verfahrensformen fehlt.⁶⁴³ Jeder Text mit seinem spezifischen Thema, Funktion und Stil verlangt nach einer spezifischen Methode, deshalb kann keine Analysehilfe vollständig und alles erfassend sein. „Sie muss es auch nicht sein. Jeder Text hat seine Besonderheiten, er ist ein selbständiger Gegenstand, dem man nicht einfach ein Raster überstülpen kann.“⁶⁴⁴

⁶³⁹ Deppermann 1999, S.18

⁶⁴⁰ Waldschmidt in www.lrz-muenchen.de, 09.2004

⁶⁴¹ Jäger 1993, S.33

⁶⁴² Jäger 1999, S. 186

⁶⁴³ Rust 1981, S.201. Waldschmidt konkretisiert: „Die Inhaltsanalyse ist eher formal orientiert, verführt zum mechanischen Sammeln von zahllosen Fundstellen und zeigt sich hilflos, wenn es um die Ausdeutung des zusammengetragenen Materials geht.“ - Waldschmidt in www.lrz-muenchen.de, 09.2004. Durch Inhaltsanalyse, eine primär kommunikationswissenschaftliche Technik, die früh im vergangenen Jahrhundert in den USA entwickelt wurde, sollten die sich entfaltenden Massenmedien systematisch, meist rein quantitativ, ausgewertet werden, mit dem Ziel der Bewertung ihres gesellschaftlichen Einflusses. Die Häufigkeit bestimmter Motive im Material, das Auszählen, Bewerten und Inbeziehungsetzen von Textelementen stand dabei im Vordergrund. - vgl. Mayring 1993, S. 85f.

⁶⁴⁴ Jäger 1993, S.39

3.2.4.1. Kontext / Krisenentwicklung⁶⁴⁵

Einigkeit besteht heute in der Textlinguistik darüber, dass als primärer Schritt jeder Textinterpretation Informationen über das soziale Umfeld sowie die Bedingungen zu sammeln sind, unter denen der Text entstand. Denn „die eindeutige Identifizierung einer Textintention kann nicht anhand rein sprachlicher Merkmale erfolgen, sondern nur unter Berücksichtigung der gesamten Kommunikationssituation“⁶⁴⁶, gerade in Pressemitteilungen zu Organisationskrisen, die ja, so die vorläufige These der Arbeit, eine Änderung der bis dato etablierten „Realität“ um die jeweiligen Krisenvorfälle zu erreichen versuchen. Dies entspricht der Annahme von Wittgenstein, die Bedeutung einer Äußerung liege in ihrem Gebrauch in einer spezifischen Situation.⁶⁴⁷ Eco betont, ein Text sei „voller unausgesprochener Worte, in dem Sinne, dass er stets auf sehr viel weitere Welten oder Kontexte verweist, als er im wörtlichen Sinne beschreibt beziehungsweise enthält“⁶⁴⁸, was in hohem Maße für das Korpus gelten dürfte, da dessen Texte anzunehmend Reinterpretationen der zurückliegenden und den Journalisten bekannten Krisenauslöser beziehungsweise -ereignisse erreichen wollen.

Weiter gehören zu dem für jede Textinterpretation als notwendige Bedingung fungierenden Wissen des Adressaten respektive des diese Interpretationen analysierenden Nicht-Teilnehmers laut Rothermel auch Informationen über den Textproduzenten, den bisherigen Diskursverlauf „respektive die bisher im Text enthaltenen Sätze (konstitutive Sätze des bisher interpretierten Textabschnitts), die im Hintergrund eventuell zeitlich parallel ablaufenden Ereignisse, die institutionellen oder anderen Umstände/Bedingungen des Diskursverlaufs oder der Textproduktion sowie weitere Hintergrundinformationen“⁶⁴⁹, Jäger spricht

⁶⁴⁵ Die Fragestellungen werden am Ende des Kapitels noch einmal zusammengefasst. Um ein Nachschlagen der erweiterten Darstellung zu vereinfachen, werden die Unterteilungen bereits an dieser Stelle vorgenommen.

⁶⁴⁶ Mann 1976, S.585

⁶⁴⁷ vgl. Wittgenstein 1985, S.7. Etwa 43% aller Wortformen des Deutschen haben mehrere Bedeutungen - vgl. Brinker/Antos 2000, S.221, auch kann ein und dieselbe Äußerung in verschiedenen Situationen gänzlich verschiedene kommunikative Funktionen haben, ebenso wie verschiedene Sätze in einer gegebenen Kommunikationssituation dieselbe kommunikative Funktion haben können. Beispielsweise ist die Wortfolge „Gewitterwolken über Afghanistan“ nur dann adäquat zu interpretieren, wenn bekannt ist, ob sie beispielsweise im politischen oder militärischen Kontext oder in einem Wetterbericht erfolgt.

⁶⁴⁸ Eco zitiert nach Donati 2001, S.159; dort keine Quellenangabe. Kontext bedeutet lateinisch „Zusammenhang“, so spricht auch die Funktionale Pragmatik nicht von Kontext, sondern von allgemeinen gesellschaftlichen Zusammenhängen. Doch geht der Kontextbegriff der Kritischen Diskursanalyse am weitesten, denn er umfasst auch explizit sozialpsychologische, politische und ideologische Komponenten - vgl. Jäger 1999, S.200

⁶⁴⁹ Rothermel 1985, S.26

hier vom „institutionellen Rahmen“⁶⁵⁰. Vor der Untersuchung des eigentlichen Textes sind demnach Kenntnisse zu gewinnen über die Umstände, unter denen der Text zustandekam, sowie über die Produzenten und vermuteten Rezipienten und deren Beziehungen. Somit wird auch das Untersuchungsziel dieser Arbeit über die rein deskriptive Textarbeit hinausgehen und zusätzlich die unten explizierten soziolinguistischen⁶⁵¹ Kontexte externer Realitäten des Kommunikationsprozesses einbeziehen. Die zu untersuchenden Krisen sind relativ aktuell und liefen in Deutschland ab. Somit können die während der Entstehung des Korpus vorherrschenden allgemeinen Werte und Normen, da alltäglich erlebt, als bekannt vorausgesetzt werden. Die für das Korpus bedeutendsten sowie für eine qualifizierte Analyse benötigtes Grundlagenwissen wurden in den Kapiteln 2.1. bis 2.3. vermittelt. Zusätzlich wird im Hauptteil als Basis für eine adäquate Interpretation sowohl die übliche Pressearbeit des jeweils betroffenen Unternehmens als auch der Verlauf der jeweiligen Krise bis zur Entstehung der zu analysierenden Pressemitteilung dargestellt. Ohne diese Vorkenntnisse wären die häufig stark kontextbezogenen Pressemitteilungen auch kaum zu verstehen.

Jägers Fragen zum Kontext sind deutlich auf die Analyse von Artikeln der Presse bezogen, er vollzieht beispielsweise eine „Charakterisierung des veröffentlichenden Mediums“, untersucht das „Verhältnis des Beitrags zu anderen Beiträgen“ und charakterisiert den Autor durch „Sozialdaten, ideologische Position, Stellung.“⁶⁵² Das ist für die Untersuchung von Pressemitteilungen kaum nutzbar. Er weist aber darauf hin, dass die vorgegebenen Fragen je nach Text angepasst und eventuell ergänzt werden können, betont, dass seine „Vorschläge nur die Richtung der Fragestellung andeuten und keinesfalls mechanisch absolviert werden sollen.“⁶⁵³ Nun besteht das vorliegende Korpus nicht einfach aus Texten mit einem differnten Thema, sondern einer völlig andere Textsorte. Die Schlussfolgerungen aus der Grundlagenvermittlung sowie den Tylenol-Morden und der Cola-Kolik zeigen, dass diese Arbeit zur Darstellung des Kontextes vor allem folgende Fragen beantworten sollte:

⁶⁵⁰ Jäger 1993, S.34

⁶⁵¹ Auch an dieser Richtung ist zu kritisieren, dass, obwohl es ihr „dem Anspruch nach darum (geht, FS), qualitative Aussagen über das Verhältnis von Sprache und Gesellschaft zu machen“ - Jäger 1999, S.27; in der Praxis „praktisch (...) fast nur quantitativ gearbeitet“ wird. - Dittmar 1982, S.41; vgl. auch Glück 2000, S.645

⁶⁵² vgl. hierzu und zu den in weiteren genannten Vorgaben Jäger in www.uni-duisburg.de, 02.2004 (a), (b), (c), Jäger 1999 176ff; Jäger 1993, S.33ff

⁶⁵³ Jäger 1999, S.180

- Wie verläuft die übliche Pressearbeit des Unternehmens? (Hier vor allem auch: Bestand eine vertrauensvolle, partnerschaftliche Beziehung?)
- Welches Ereignis löste die Öffentlichkeitskrise aus?
- Wie verläuft die Krise bis zum Erscheinen der Pressemitteilung? (Da die Schlüsseltext-Pressemitteilung erwartungsgemäß meist die erste sein dürfte, die zur jeweiligen Krise ausgesandt wird, bezieht sich die Frage dann auch auf den Zeitpunkt des Eingreifens des betroffenen Unternehmens in die Bildung der veröffentlichten wie öffentlichen Meinung)
- Wie reagieren Medien und Öffentlichkeit, welche Forderungen stellen sie vor dem Erscheinen der Pressemitteilung?

3.2.4.2. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung

Nach der Schaffung der Grundlagen des Verstehens ist die übliche Vorgehensweise aller in die Recherche für diese Arbeit einbezogenen Methoden, von der pragmatischen Inhaltsanalyse bis zur Gesprächsanalyse, eine „Reduzierung respektive Minimierung der möglichen Bedeutungen der Textbestandteile (...) als (...) Beitrag zur Minimierung der Komplexität.“⁶⁵⁴ In der konkreten Untersuchung werden die einzelnen Aussagen beziehungsweise gegebenenfalls Argumentationsstränge innerhalb der jeweiligen Pressemitteilung paraphrasiert, sozusagen, wie Linden rät, der Text „in eine Kurzmeldung gedrängt“⁶⁵⁵, oder nach Mayring das Material so reduziert, „dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben“, mit dem Ziel, „durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“⁶⁵⁶ Beispielsweise übersetzt Große Paraphrasieren mit „in grammatische Kurzform bringen“ und nennt als Beispiel: „`Ja wissen Sie, ich hab da eigentlich keine Belastung im Großen und Ganzen damals verspürt´ wird zu `keine Belastung gespürt´.“⁶⁵⁷

⁶⁵⁴ Rothermel 1985, S.117

⁶⁵⁵ Linden 1998, 88

⁶⁵⁶ Mayring 1983, S.58

⁶⁵⁷ Große 1976, S.61

Durch solche paraphrasierenden Reduktionen gewinnt man die Grundthemen der jeweiligen Aussagen, die nach dem „Kompatibilitätsprinzip“⁶⁵⁸ die Textfunktion bedingen. Van Dijk spricht von einer „semantischen Texttiefenstruktur“, die die „globale Bedeutung“ eines Textes repräsentiere und durch „Verfahren der paraphrasierenden Reduktion“ gewonnen werden kann. Er nennt dazu die folgenden Verfahren:

- „ - Auslassen
- Selektieren
- Generalisieren
- Konstruieren oder Integrieren“⁶⁵⁹

Ergebnis dieser Regelanwendung ist eine Textzusammenfassung, ein Resümee, das van Dijk als „direkte Verbalisierung der Makrostruktur“⁶⁶⁰ auffasst. In methodischer Sicht bleibt jedoch erneut unklar, wie genau die Anwendung seiner Regeln zu erfolgen hat.⁶⁶¹ Ähnliche, aber konkretere Vorgaben zum Verlauf der Paraphrasierung macht Mayring:

- „ - Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltsstragenden⁶⁶² Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen
- Übersetze die inhaltsstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene
- Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform“⁶⁶³

Auch Jäger fordert eine solche Zusammenfassung, wozu er folgende, jedoch eher unpräzise Vorgaben macht:

⁶⁵⁸ vgl. hierzu Brinker/Antos 2000, S.347

⁶⁵⁹ Schon die eher mathematische Wortwahl zeigt einen Fehler dieser Vorgaben auf: „Fast alle statistischen Verfahren und die meisten Modelle wurden im Rahmen natur- und sozialwiss Fragestellungen entwickelt. Sie passen nicht ohne weiteres zum Gegenstand Sprache und laden bei textlinguistischer Übertragung zu Fehlern ein.“ - Brinker/Antos 2000, S.189

⁶⁶⁰ van Dijk 1972, zitiert nach Gülich/Raible 1977, S.274

⁶⁶¹ vgl. hierzu Gülich/Raible 1977, S.274ff

⁶⁶² Schon hier entsteht das Problem eines starken subjektiven Einflusses. Beispielsweise mag der Verfasser in Anlehnung an Mayring Sätze als „wenig inhaltsstragend“ streichen, die anderen höchst bedeutend scheinen mögen. Auf dieses grundsätzliche Problem wird am Ende des Kapitels näher eingegangen.

⁶⁶³ Mayring 1983, S.62

- Inhaltsangaben der einzelnen Abschnitte
- Gliederung des Textes in Sinneinheiten, Bündelung thematischer Blöcke

Jäger subsummiert die Zusammenfassung, die für andere linguistische Vorgehensweisen einen eigenen Analyseschritt darstellt, unter der Textoberflächenbetrachtung, ohne sie gesondert zu erwähnen, was nur bedingt nachvollziehbar ist. Deshalb hebt diese Arbeit sie heraus als „Analyse der Textoberfläche und Zusammenfassung“. Die Oberflächenbeschreibung erfolgt zuerst, da sie auch als erstes ins Auge sticht und neben dem Kontext einen weiteren wichtigen Einfluss auf die Art der Rezeption der Pressemitteilung haben kann. Dass beide Untersuchungsaspekte zusammenfallen, ist hingegen schlüssig, denn es wäre verwirrend, beispielsweise die Absatzeinteilung und die Überschriften ohne die Erklärung des Inhalts hervorzuheben.

Die Oberfläche des zu analysierenden Textes beschreibt Jäger, indem er die vorgegebene graphische Gliederung durch beispielsweise Absätze, Überschriften und Zwischenüberschriften hervorhebt.⁶⁶⁴ Dies greift die Forderung Hantschs nach einer umfassenden Herangehensweise, die auch den semantischen Gehalt der nonverbalen Zeichen wie beispielsweise die typographische Anordnung der Lexeme berücksichtigt, auf.⁶⁶⁵ Zu Recht hat auch Bechstein auf die Bedeutung nicht-lingualer Elemente hingewiesen.⁶⁶⁶ Die Oberflächenanalyse wird also die formalen Charakteristika der Pressemitteilung herausarbeiten, denn wie erwähnt hat schon die Gestaltung Einfluss auf die Rezeption durch den Betrachter. Jäger gibt hierzu folgende Schritte vor:

- Zeilen numerieren, Überschrift mitzählen
- Die vorgegebene graphische Gliederung des Textes hervorheben. Absätze markieren, Überschriften, Zwischenüberschriften hervorheben
- Die graphische Form und ihre Wirkung bewerten.⁶⁶⁷

⁶⁶⁴ vgl. Jäger 1993, S.33ff

⁶⁶⁵ vgl. Hantsch 1975, S.137ff. Er betrachtet einen Text als „flächige Konstellation der ihn realisierenden Einzelzeichen, in dem auch die Anordnung der Zeichen bedeutungsvoll ist.“ - ebda. S.137

⁶⁶⁶ Bechstein 1987, S.329ff

⁶⁶⁷ Jäger achtet hier auf das „Layout, Grafiken, Bilder und Karikaturen“ - Jäger (a) in www.uni-duisburg.de, 02.2004. In Pressemitteilungen von Unternehmen sind Karikaturen wohl nie zu erwarten, Bilder und Grafiken in geringerem Umfang, jedoch nicht im Korpus, so dass das ganze Augenmerk dieser Arbeit dem Layout gelten

3.2.4.3. Sprachlich-rhetorische Mittel

Die in den vorangegangenen Kapiteln erfolgte Vermittlung von Grundlagenwissen zu üblichen - wenn das Wort in diesem chaotischen Zusammenhang überhaupt angebracht ist - Abläufen von Öffentlichkeitskrisen, den Reaktionen und besonders Erwartungen von Presse und Gesellschaft darauf und dazu sowie den Beeinflussungstechniken institutioneller PR, dazu die weitere Vorfokussierung anhand der Fallstudien, legten erste Thesen nahe, welche sprachlich-rhetorischen Mittel der Unternehmenskommunikation zur erfolgreichen Bewältigung einer Öffentlichkeitskrise beitragen könnten. Als anzunehmendes Hauptziel wurde erkannt, dass betroffene Unternehmen das Vertrauen der Öffentlichkeit erhalten beziehungsweise wiedererlangen müssen. Über Kernthesen und Grundbotschaften, die diesem Zweck dienen, habe ich bereits Mutmaßungen angestellt. Im Hauptteil sollen nun nicht nur diese Vermutungen überprüft und korrigiert oder präzisiert werden, sondern der Fokus gilt explizit den kommunikativen Techniken, mit denen die jeweiligen Experten der Unternehmenskommunikation dieses übergeordnete Ziel erreichen wollen. Analysepunkte Jägers, die für diese Arbeit von Nutzen sind, fragen nach:

- Argumentationsstrategien⁶⁶⁸ wie Relativierungen, Verleugnungen - im Korpus dürften besonders Reinterpretationen des Krisengeschehens sowie die Verwendung von Euphemismen zu erwarten sein -, Nahelegungen, Sprünge, unzulässige Verallgemeinerungen, quasi-mathematische Beweisführungen, falsche Analogien und, nach den Erkenntnissen vor allem aus den in Kapitel 3.1. untersuchten Fallstudien und auch der Intel-Krise verstärkt zu erwarten, falsche Prämissen.
- Kollektivsymbole, Metaphern, Implikate und Anspielungen, denn sie haben den Zweck, Sachverhalte indirekt zu bewerten, indem sie diese mit anderen Sachverhalten in Verbindung bringen, die negativ oder positiv besetzt sind, weiter Bezüge auf

wird. Jäger fragt, ob sich daraus bereits Wirkungsabsichten des Autors erkennen lassen, indem bedacht wird, wen die Gestaltung am ehesten anspricht, welchen Lese- und Sehgewohnheiten zu entsprechen versucht wird, wobei er sich aber vor allem auf die Anordnung eines Artikels in einer Zeitung und die Untermalung durch Fotos etc. bezieht - vgl Jäger 1993, S.34

⁶⁶⁸ laut Glück 2000, S.59, ist der genaue theoretische Status von Argumentationen noch immer umstritten, seine Erforschung wird aber zugleich „als ein dringendes Desiderat nicht nur in der linguistischen Pragmatik, sondern auch in nichtlinguistischen Disziplinen wie der Philosophie, Jurisprudenz oder Soziologie gesehen.“

Normen und Ideologien sowie Föhrenfunktionen. Damit meint Jäger „sprachliche Elemente, die auf ein Vorwissen oder auch auf Normen und Werte und sogar auf bestimmte Einstellungen anspielen und sich damit sozusagen im Hintergrundwissen (Wissenshorizont) der Leser/Hörer einnisten, eine `Föhrenfunktion` haben. Sie können sozusagen als `Föhren ins Bewusstsein` für andere Inhalte dienen, indem diese anderen Inhalte an sie gleichsam angekoppelt werden.“⁶⁶⁹ Statt einer Föhrenfunktion könnte auch einfach von bestimmten Konotationen gesprochen werden, durch die Aussender von Botschaften versuchen, Sachverhalte von einem Kontext in einen gewichtigeren „umzudeuten“. Dieses Beeinflussungsverfahren nutzte Johnson & Johnson sehr erfolgreich. Solchen Techniken hat ein besonderes Augenmerk der Analyse zu gelten, denn gerade sie dürften in Versuchen, einen Krisendiskurs zu beeinflussen, zu erwarten sein.

- Elemente des Textes, „die direkt auf ein spezielles Vorwissen anspielen, auf bestimmte historische oder sonstige Ereignisse, (sind, FS) gesondert zu erfassen. Es handelt sich dabei natürlich nicht immer nur um einzelne Wörter, sondern auch um Redensarten, Sprichwörter, Jargonelemente (Jugendsprache, Gossensprache, Wissenschaftssprache, Duktus wissenschaftlicher Elemente, Namen von Autoritäten, Zitate und sonstige diskursive Elemente).“ Es dürfte reichlich Vorwissen vorausgesetzt werden, da erstens nahezu alle Journalisten Akademiker sind und sich zweitens stark mit der Materie befasst haben dürften, eventuell gar Fachjournalisten für die Bereiche Wirtschaft, Chemie, Banken, Automobile etc sind.⁶⁷⁰
- „Ordnung von Substantiven nach Bedeutungsfeldern (Politik allgemein, Krankheit, Militär, Wetter, Geschichte etc.) Diese Zuordnung erleichtert die Charakterisierung der Sprache des Autors z.B. als militant, einschüchternd etc.“⁶⁷¹, gleiches gilt in geringerem Maß für Verben, Adjektive und Adverbien.

⁶⁶⁹ Jäger 1999, S.181

⁶⁷⁰ Jäger betont auch, es sei wichtig, zu hinterfragen, bei welchen Teilgruppen das im Korpus vorausgesetzte Vorwissen wohl herrscht, da dadurch Hinweise auf die soziale Gruppe, die der Autor anzusprechen versucht, gegeben werden. Dies ist bei der Analyse von Zeitungsberichten sicher eine wichtige Analysehilfe, kann in diesem Fall jedoch außen vor bleiben, da die Zielgruppe von Pressemitteilungen bereits im Begriff enthalten ist.

⁶⁷¹ Jäger 1999, S.182

- Referenzbezüge: Berufung auf die Wissenschaft/en, Angaben über die Quellen des Wissens oder ähnliches. Diese Frage dürfte gerade unter dem Aspekt der Wiederherstellung beziehungsweise Sicherung des öffentlichen Vertrauens von Interesse sein.
- „Mittel der Textstrukturierung wie z.B. `danach´, `wie ich zu Beginn bereits sagte´, `im Gegensatz dazu´ etc. Welche Funktion haben diese Elemente? Strukturieren sie den Text zeitlich, inhaltlich etc.? Lassen sie ein bestimmtes rhetorisches Bemühen erkennen (Parallelisierungen, Kontrastierungen etc)“⁶⁷², Zeitraster: Welche Tempi werden wo, wann und zu welchem Zweck verwendet?
- Komplexität der Sprache, Lesbarkeit, Verständlichkeit, „hoch- oder umgangssprachlich oder literarisch etc.“, wobei zu erwarten ist, dass Pressemitteilungen, die durchaus eine Ausformung eines Expertendiskurses darstellen, aus elaborierter Hochsprache bestehen.
- Eine eventuell zu erkennende Überredungsabsicht
- Akteure (Personen, Pronominalstruktur); hier nach den in Kapitel 3.1. erarbeiteten Thesen auch, ob ein „Krisenkapitän“ in Szene gesetzt wird.
- „Welche weiteren sprachlichen Besonderheiten des Textes fallen auf? Hervorhebungen, Ausrufe, Fragesätze, direkte und indirekte Rede, dialogische Struktur, (...) etc. Aber auch Fehler, Ungeschicklichkeiten, Täuschungen durch falsche Zitate, falsche Quellenangaben usw.“⁶⁷³

Die Beantwortung der Leitfragen in der konkreten Analyse wird sich nicht formalistisch an der Reihenfolge der Vorgaben orientieren, sondern die sprachlich-rhetorischen Mittel in der Reihenfolge beschreiben, in der sie im konkreten Text genutzt werden.

⁶⁷² Jäger 1993, S.39

⁶⁷³ Jäger 1999, S.184

3.2.4.4. Bewertung der Pressemitteilung

Ist die Pressemitteilung auf diese Weise untersucht worden, so fragt die Textanalyse üblicherweise nach den Prinzipien und Strategien⁶⁷⁴, die dem jeweiligen Text zugrunde liegen könnten. Auf der pragmatischen Ebene interessiert besonders die Intention des Kommunikators, die er mit der Formulierung seines Inhalts verfolgt, beziehungsweise die Wirkung, welche er bei dem oder den Rezipienten erzielen will. Dieser Intention wird demnach ein Hauptaugenmerk der Analyse gelten, denn eben sie kann die PR-Strategie des Unternehmens offenbaren.

Diese kommunikative Funktion beziehungsweise Mitteilungs- oder auch Textfunktion „ist diejenige Funktion, um deretwillen ein Text erstellt wird, sie bezeichnet den Zweck, dem er dienen, der mit ihm erreicht werden soll.“⁶⁷⁵ Nach Lüger ist sie gleichzusetzen mit dem Begriff der Textintention⁶⁷⁶, nach Brinker und Antos mit dem der Textstrategie.⁶⁷⁷ Der Begriff der Textfunktion verdeutlicht die Abkehr vom grammatisch orientierten Textbegriff der Entstehungsphase der Textlinguistik und ordnet ihn zugleich in die übergeordnete Konzeption von Sprache als Kommunikations- und Handlungsinstrument ein. Hartmann erkannte schon 1964: „Wer Sprache gebraucht, verfolgt in der Regel einen Zweck (...), d.h. er möchte eine Intention möglichst adäquat realisieren.“⁶⁷⁸ Eine Vielzahl von Linguisten spricht hier von der „Autorintention“, doch wird dieser Begriff mittlerweile als problematisch angesehen, da sich die Einsicht durchgesetzt hat, dass dem Autor nicht „in den Kopf geschaut“ werden kann. Nach Klein kann „logischerweise aus dem Text nur erschlossen werden, was er be-

⁶⁷⁴ Wodak 1989 (b), S.191 definiert Strategie nicht als „rein finalistisch und rationell nachvollziehbar“, sondern als von subjektiven Einschätzungen und Möglichkeiten abhängig. Strategien sind zwar zielgerichtet, was aber nicht bedeuten muss, dass sie den Interagierenden immer bewusst sind. Sie wirken häufig unbewusst, irrational und emotional.“

⁶⁷⁵ Brinker 1992, S.82

⁶⁷⁶ vgl. Lüger 1977, S.45

⁶⁷⁷ Brinker/Antos 2000, S.183. Sie betrachten Strategie ebda. allgemein als einen „Plan zur optimalen Verwirklichung einer Absicht beziehungsweise eines Ziels“, sehen die Textstrategie als „Selektionsprinzip, das Auswahl, Anordnung und sprachlich-stilistische Ausformungen der Strukturelemente und Teilstrukturen in thematischer wie grammatischer und lexikalischer Hinsicht bestimmt, und zwar so, dass die Textfunktion optimal, d.h. möglichst wirkungsvoll in einer bestimmten Kommunikationssituation (insbesondere hinsichtlich des angestrebten Adressatenbezugs) signalisiert wird. Es ist wohl davon auszugehen, dass die konkreten Textstrategien bis zu einem en Grad auf konventionalisierten (textsortenspezifischen) Verfahrensmustern basieren, die als ‚textstrategische Muster‘ zur Textbildungskompetenz der Sprachteilhaber gehören.“

⁶⁷⁸ Hartmann 1964, S.23

deutet (nach seinen folgenden Worten aber eher: was er bedeuten könnte, FS), niemals aber, ob der Autor dies auch gemeint hat“⁶⁷⁹, für Jäger geht es ohnehin „nicht in erster Linie um das vom Autor Gemeinte, sondern auch um das, was beim Leser/Hörer des Textes ankommt.“⁶⁸⁰

Generell bezieht der größte Teil der Textlinguistik, zumal in Deutschland, „den Gegenstand der Untersuchung auf Bedingungen der Kommunikation und (...) (ist, FS) in irgendeiner Wie-se handlungs- oder tätigkeitstheoretischen Anregungen verpflichtet.“⁶⁸¹ Konkret wird ver-sucht zu bestimmen, welche Aussagen und Formulierungen eines Textes bestimmte Re-aktio-nen der Rezipienten hervorrufen können. Denn sprachliche Handlungen verfolgen häu-fig, in der Krisen-PR nach den bisherigen Erkenntnissen nahezu immer, das Ziel, das Be-wusstsein von Kommunikationspartnern zu verändern, vulgo zu beeinflussen. Die Bestim-mung dieser Textstrategie gerade mit Bezug auf das Korpus wird erschwert dadurch, dass ihre direkte Signalisierung bisweilen suboptimal sein mag, „vielmehr werden in vielen Kommunikationssituationen indirekte Formen der Signalisierung den direkten vorgezogen (insbesondere in der Werbung). Strategisches Verfahren hierbei scheint zu sein, die tatsäch-liche Textfunktion mit Hilfe indirekter Verfahren noch wirkungsvoller zum Ausdruck brin-gen als dies in der direkten Perspektive möglich wäre.“⁶⁸²

Zu ihrer Bestimmung sind besonders unter Einbeziehung der Kenntnisse aus der Vorfokus-sierung folgende Fragen von besonderem Interesse:

- Wie stellt das Unternehmen die Ursachen und den Verlauf der Krise dar?
- Wie stellt es seine Gegner dar?
- Wie stellt es seine Fähigkeiten und Aktivitäten zur Krisenbewältigung dar?

Jäger fordert das folgende Vorgehen, um die sozialen und die sprachlichen Besonderheiten im Zusammenhang interpretieren zu können:

⁶⁷⁹ Klein 1977, S.41

⁶⁸⁰ Jäger 1999, S.184

⁶⁸¹ Brinker/Antos 2000, S.85

⁶⁸² Brinker/Antos 2000, S.183

- Welche Kernbotschaften versucht der Text zu vermitteln?⁶⁸³ Sie gelten nach Bentele als „wichtigste Währung der PR-Seite. PR-Akteuren geht es in der Hauptsache darum, ihre `Message` entweder wörtlich oder sinngemäß zu vermitteln.“⁶⁸⁴
- Wie sind die genutzten sprachlichen Mittel bezüglich ihrer Wirksamkeit einzuschätzen? - Die Beantwortung dieser Frage bildet den Kernpunkt des Analyseabschnittes, auf ihre Beantwortung zielen die vorangegangenen Fragestellungen des Untersuchungspunktes Fünf hin.

Nun sind Analysen zur Feststellung der vermuteten Intention der Textverfasser wie alle Analysen menschlichen, komplexen Verhaltens problematisch und oft unbefriedigend. Gäbe es eine generelle Erklärung der Funktionsweisen der menschlichen Psyche, so hätten wohl die Werbeexperten mit ihren Budgets in Millionenhöhe bereits „Erfolgsrezepte“ zu ihrer vollständigen Manipulation erstellen können - doch immer wieder wird aufwändig konzipierte und vielfach getestete Werbung von den spezifischen Zielgruppen negativ aufgenommen. Deppermann schreibt, dass „bei aller soliden empirischen Fundierung jede Beschreibung interpretativ und perspektivisch ist und stets Konstruktcharakter hat - alternative Ordnungen und Interpretationen (...) sind meistens mit ebenso guten Gründen möglich.“⁶⁸⁵ Eine ähnliche Sicht vertritt Jäger: „Interpretationen sind immer dynamisch und offen für neue Kontexte und Informationen.“⁶⁸⁶ Betont werden muss erneut, dass die Textanalyse zwangsweise qualitative, also letztlich subjektive, impressionistische Elemente enthält, enthalten

⁶⁸³ Weiter fragt Jäger, in welchem ideologischen oder gesellschaftlichen Rahmen die Botschaft vermittelt wird, mit welchem Gesellschaftsverständnis, welche Positionen zu Kernfragen eingenommen werden? „In fast jedem Artikel beziehungsweise Diskursfragment finden sich Anhaltspunkte für ideologische Einschätzungen etwa im Hinblick auf das grundsätzliche Gesellschaftsverständnis, das verinnerlichte allgemeine Menschenbild, Positionen zu neuen Technologien, auf Fragen der Ökologie, auf erwartbare Zukunftsentwicklungen, auf Fragen menschlicher Existenz, auf Normalität- und Wahrheitsvorstellungen allgemein etc. Solche Verdichtungen innerhalb der eigenen Diskursposition können wichtige „Duftmarken“ für eine Interpretation darstellen und verdienen daher besondere Beachtung.“ - Jäger 1999, S.184. Auch diese Frage ist für die Untersuchung von Presseartikeln sehr nützlich, für Pressemitteilungen, gerade für unter Druck stehende Unternehmen, dürfte sie kaum von Interesse sein.

⁶⁸⁴ E-Post-Kommunikation mit Bentele am 15. September 2004

⁶⁸⁵ Deppermann 1999, S.99

⁶⁸⁶ Jäger 1999, S.180

muss, wenn sie der Komplexität von Kommunikation gerecht werden will.⁶⁸⁷ Brinker und Antos bestätigen, was gerade für die Texte des Korpus zutreffen dürfte: Ziele und Intentionen werden „meist nicht direkt geäußert, können üblicherweise nur hypothetisch bestimmt werden. (...) Aus diesem Grund lassen sich auch Sprecher- oder Autorstrategien textanalytisch kaum rekonstruieren.“⁶⁸⁸ Nach Hempfer besteht nicht einmal ein Konsens darüber, ob ein Text „über eine wie auch immer fixierte Bedeutung verfüge, die über bestimmte methodologische Schritte ermittelbar ist, oder nicht und, im Zusammenhang hiermit stehend, ob und gegebenenfalls wie eine Bewertung der Gültigkeit von Interpretationen vorzunehmen sei.“⁶⁸⁹ Es gibt nicht „die“ richtige Interpretation, sondern immer eine Interpretation, die auf den jeweiligen Analysemethoden basierend sinnvoll zu begründen ist. Erklärend kann erneut Jäger angeführt werden: „Interpretationen lassen sich nicht beweisen, nicht wie Rechenoperationen nachrechnen, (...) müssen nicht gesetzt, sondern argumentativ begründet werden.“⁶⁹⁰ Gerade der Begriff Bewertung enthält ja bereits einen Verweis auf wertende und damit subjektive Elemente. Doch im Gegensatz zu beispielsweise einem fiktionalen Text oder einem Pressekommentar, deren vermutete Funktion vollständig aus dem Text erschlossen werden muss⁶⁹¹, bietet das Korpus den Vorteil, dass die Autoren einer Krisen-PR-Pressemitteilung nach Schulz nur ein Ziel haben können: Die Krise einzudämmen, meist parallel dazu, oder gar einander bedingend, auch Imagearbeit zu betreiben.⁶⁹² Pragmatisch gesehen kennzeichnet alle untersuchten Pressemitteilungen primär der Versuch, auf den medialen und dadurch öffentlichen Diskurs einzuwirken und eine alternative und für die Unter-

⁶⁸⁷ Zur qualitativen Sozialforschung vgl. einführend Denzin/Lincoln 1994, Reinbek 1995, Holly 1992. Zwar hat sich als Analysemethode auch die Textstatistik herausgebildet, die Wiederholungen und überhaupt Mustern und Gleichförmigkeiten in Texten nachspürt - einführend Altmann 1988 -, doch nahezu alle statistischen Verfahren wurden im Rahmen natur- und sozialwissenschaftlicher Fragestellungen entwickelt, lassen sich also meist nicht auf den Gegenstand Sprache übertragen, und laden überhaupt bei textlinguistischer Übertragung zu Fehlern ein.

⁶⁸⁸ Brinker/Antos 2000, S.183

⁶⁸⁹ Hempfer 2002, S.11

⁶⁹⁰ Jäger 1993, S.104

⁶⁹¹ So fragt Jäger 1999, S.185: „Welche Wirksamkeit im Hinblick auf die Veränderung von dominanten oder subalternen Diskursen (Diskurspositionen, traditionell: Weltansichten und Wissenshorizonten) beabsichtigt der Sprecher und die spezifische Ideologie/Weltansicht, in deren Rahmen er steht, angesichts der aktuellen politischen und sozioökonomischen Auftreftsbedingungen bei der Bevölkerung?“

⁶⁹² Gespräch mit Schulz am 22. Dezember 2004. Zwar existieren auch Möglichkeiten wie die Beschimpfung von Presse und Öffentlichkeit, die aber so unwahrscheinlich sind, dass sie getrost außer acht gelassen werden können.

nehmen günstigere „Realität“ zu gestalten. Die Textintention steht hier also von Anfang an mehr oder weniger fest, das Augenmerk der Analyse kann Teilstrategien und Feinheiten gelten.

3.2.4.5. Zusammenfassung: Leitfragen der Analyse

Der Leitfragenkatalog der Analyse wird im folgenden noch einmal kurz wiedergegeben. Er stellt das zugrunde liegende Schema bei der Analyse der Pressemitteilungen im Hauptteil.

1. Kontext/Krisenentwicklung Was sind Merkmale der üblichen Pressearbeit des Unternehmens? Wie entwickelte sich die Krise? Welche Forderungen stellen Medien und Öffentlichkeit?
2. Die Pressemitteilung Darstellung des Originaltextes.
3. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung Was sind die graphischen Charakteristika und Kernaussagen der Pressemitteilung?
4. Sprachlich-rhetorische Mittel Liegen Relativierungen, Verleugnungen, Nahelegungen, unzulässige Sprünge vor? Werden Symbole, Metaphern, Implikate, Anspielungen genutzt? Gibt es Bezüge auf Normen und Ideologien? Orientieren sich die genutzten Wörter an bestimmten Bedeutungsfeldern? Referenzbezüge? Werden bestimmte Zeitraster zur Textstruktur genutzt? Ist eine Überredungsabsicht zu erkennen? Welche weiteren sprachlichen Besonderheiten liegen vor?
5. Bewertung der Pressemitteilung Wie stellt das Unternehmen die Ursachen und den Verlauf der Krise dar? Wie stellt es seine Gegner dar? Wie stellt es seine Fähigkeiten und Aktivitäten zur Krisenbewältigung dar? Welche Botschaft will die Pressemitteilung vermitteln, was ist ihre primäre Intention? Und diese Fragen zusammenfassend vor allem: Wie ist die Wirksamkeit der hierzu genutzten sprachlichen Mittel einzuschätzen?

Zusammenfassung

In Kapitel „3.2. - Analysemethodik“ mussten der übliche Aufbau von Pressemitteilungen sowie übliche rhetorische Techniken der Verfasser dieser Textsorte aus der Praxis abgeleitet werden, da sich nach Bentele „keine einzige wissenschaftliche Studie genuin mit Pressemitteilungen beschäftigt.“ Selbst Definitionen des Begriffs sind kaum zu finden. Weiter wurden im Sinne des Fokus der Arbeit Thesen von Bentele und Roelcke vorgestellt, nach deren Forschungen üblicherweise die Entstehungsgeschichte eines auf einer solchen Aussendung basierenden Artikels nicht explizit angeführt wird. Beispielsweise untersuchte Schmidtke 283 durch Pressemitteilungen angeregte Artikel, in keinem einzigen Fall wurde eine Pressemitteilung als Quelle genannt. Demnach verfügen Pressemitteilungen über ein bedenklich zu nennendes Manipulationspotential, wie der bedeutende Einfluss der veröffentlichten Meinung auf die Gesellschaft, in Kapitel 2.2. dargestellt, aufzeigt. Diese Gefahr wird durch den Praktiker Blau auch drastisch belegt, der schreibt: „Mit Speck fängt man Mäuse und mit Inhalten ködert man Journalisten.“

Es folgt ein Überblick über die Evolution der Textlinguistik, die sich unter dem Einfluss der sozio-kommunikativen Orientierung, die Anfang der siebziger Jahre einsetzte, zu einer pragmatisch ausgerichteten und interdisziplinär verflochtenen Disziplin entwickelte. Diese neue Sichtweise ist von entscheidender Bedeutung gerade als Basis der Analyse, ebenso auch für die Entwicklung der speziellen Richtung der Kritischen Diskursanalyse. Einer der prominentesten und für die Fragestellung der Arbeit äußerst wichtigen Vertreter der Diskursanalyse ist Foucault, der die Produktion von Wirklichkeit durch Diskurse erforscht. Eben eine solche Produktion von Wirklichkeit respektive die Erzeugung einer beziehungsweise Manipulation der öffentlichen Meinung kann als das Ziel der Pressemitteilungen des Korpus angesehen werden. Der Diskursbegriff gerade nach Foucault, gemeinhin als Vater der Jägerschen Thesen betrachtet, weist Parallelen auf zu den in Kapitel 2.1. und 2.2. beschriebenen PR-Kampagnen, die auf eine Beeinflussung der öffentlichen Meinung zielen. Jäger betrachtet Texte „als konstitutive Elemente von Diskursen“, betont gerade für die Textanalyse, seit der pragmatischen Wende in den Siebzigern sei nicht mehr der semantisch weitgehend selbstversorgte monologische, schriftliche Text, sondern der Diskurs und Dialog das herausragende Beispiel für die Bestimmung von Text, denn soziale Kontrolle und Macht werden immer häufiger über Texte vermittelt. In Anlehnung daran können auch effektive Pressemitteilungen als konstitutive Elemente des gesamten medialen und damit öffentlichen Krisendiskurses gelten.

Aus Kritischer Diskursanalyse und Textlinguistik sowie weiteren im Sinne Kellers genutzten Forschungsrichtungen lassen sich folgende Erkenntnisse zur Erstellung eines Analyseleitfadens für den Hauptteil gewinnen: Was die Methoden zur Untersuchung solcher Diskurse und der Texte zu ihrer Beeinflussung angeht, so besteht heute weitestgehend Einigkeit darüber, dass als primärer Schritt jeder Textinterpretation Informationen über das soziale Umfeld sowie die Bedingungen zu sammeln sind, unter denen der Text entstand. Deshalb wurde in Kapitel 3.2.4.1. eine spezifische Fragestellung zum Krisenkontext erarbeitet.

Weiteres Ziel ist die Bestimmung der Textintention, wobei im Kapitel auch auf die grundsätzlichen Probleme des Begriffs Text-/Autorintention eingegangen wurde. Dazu muss betont werden, dass die Textanalyse zwangsweise qualitative, also letztlich subjektive, impressionistische Elemente

enthält, enthalten muss, wenn sie der Komplexität von Kommunikation gerecht werden will. Deshalb wird, passender, nach Brinker und Antos von der Textstrategie gesprochen, ein Begriff, der bereits die Abkehr vom grammatisch orientierten Textbegriff der Entstehungsphase der Textlinguistik verdeutlicht und ihn zugleich in die übergeordnete Konzeption von Sprache als Kommunikations- und Handlungsinstrument einordnet. Doch steht die primäre Textstrategie hier von Anfang an mehr oder weniger fest, das Augenmerk der Analyse kann Teilstrategien und Feinheiten gelten. Die Kernfragen der Analyse lauten somit: Wie stellt das Unternehmen die Ursachen und den Verlauf der Krise dar? Wie stellt es seine Fähigkeiten und Aktivitäten zur Krisenbewältigung dar? Welche Kernbotschaften, die nach Bentele als wichtigste Währung der PR-Seite gelten, versucht der Text zu vermitteln? Wie sind die genutzten sprachlichen Mittel bezüglich ihrer Wirksamkeit einzuschätzen?

3.3. ANALYSE VON PRESSEMITTEILUNGEN IN UNTERNEHMENSKRISEN

Die Aufgabe der folgenden empirischen Untersuchungen ist die Rekonstruktion prozessualer Muster der Krisenfälle sowie von Reaktionen der veröffentlichten wie auch öffentlichen Meinung zum Verständnis der Bedingungen von Krisen-PR. Zudem sollen die in den vorangegangenen Kapiteln, besonders der Hinführung zur Relevanz und zur Analyse von Pressemitteilungen in Unternehmenskrisen anhand der zwei Fallstudien zu den Tylenol-Morden und der Cola-Kolik, erarbeiteten möglichen Erfolgsfaktoren der Krisen-PR bestätigt, präzisiert oder widerrufen werden.

Dazu untersucht das folgende Kapitel 3.3. die drei gravierendsten Krisen der jüngeren Zeit in Deutschland. Spezifischer handelt es sich um Öffentlichkeitskrisen, die enorme Auswirkungen auf die öffentliche Auffassung der betroffenen Unternehmen hatten - das Negativeimage der Hoechst AG hielt sich bis zur Zerschlagung des Konzerns, „Peanuts“ wird bis heute imageschädigend mit der Deutschen Bank assoziiert, und beim Rücktritt von Daimler-Chef Jürgen Schrempp im Juli 2005 wurde in den Medien auch wieder in hohem Maße der A-Klasse-Skandal erwähnt. Die einbezogenen linguistischen Untersuchungsrichtungen fordern eine Untersuchung des Kontextes der jeweiligen Texte. Deshalb wird die gesamte Krise im Vorlauf und auch nach der Aussendung der Pressemitteilung ebenso wie die Handlungen und die Kommunikation des betroffenen Konzernes betrachtet.

Wichtig für eine umfassende Analyse, die zu gesamtheitlichen Erkenntnissen über Krisenbewältigung durch Kommunikation führen soll, ist auch, dass jede Pressemitteilung des Korpus in einer unterschiedlichen publizistischen Krisenphase erschien. Die Deutsche Bank publizierte ihre Aussendung zum Fall Schneider, als die Krise sich gerade erst im Aufbau befand, die Pressemitteilung der Hoechst AG wurde in der Hochphase der Krise, die nach den bisherigen Erkenntnissen mit dem Zeitpunkt des heftigsten Vertrauensverlustes übereinstimmt, verfasst, und die PR-Experten von Daimler-Benz schließlich schrieben ihren Text, als die Krise sich bereits im Abebben befand.

Über die bisherigen Kenntnisse hinaus wird in diesem Kapitel auch zusätzlich zu den bisher gewonnenen Erkenntnissen die aktuelle Forschungslage zur Krisen-PR dargestellt, um durch die Einbeziehung anderer Arbeiten den Stand der Erkenntnisse zu verbessern, zu verifizieren oder auszubauen.

3.3.1. Der Störfall der Hoechst AG 1993

Chronologie der Ereignisse

22. Februar 1993

Mehrere Tonnen eines giftigen Gasgemisches entweichen aus einer Fabrik der Hoechst AG. Der Werksleiter geht von einem werksinternen Vorfall aus und macht auf einer frühmorgendlichen, improvisierten Pressekonferenz die Aussage, dass für die Umgebung keine Gefahr bestehe. Außerdem bezeichnet er den entwichenen Stoff nach einem DIN-Datenblatt als „mindergiftig“.

Erst danach wird festgestellt, dass Teile des Gemisches über einem angrenzenden Wohngebiet niedergegangen sind. Die Werksleitung entschuldigt sich bei den betroffenen Nachbarn und informiert diese über Sofortmaßnahmen.

Gegen Mittag gibt die Presse bekannt, dass der chemische Begriff „mindergiftig“ nicht etwa, wie der Laie glauben könnte, „harmlos“ bedeutet, sondern eher „nicht sofort tödlich wirkend.“ Medien, Politiker und Öffentlichkeit erheben Vertuschungsvorwürfe gegen den Konzern.

23. Februar 1993

Die Hoechst AG teilt mit, dass der entwichene Stoff krebserregend ist. Dies hatte die eigene Forschungsabteilung erst vor kurzem herausgefunden und noch nicht publiziert. Spätestens damit beginnt eine massive Öffentlichkeitskrise, Hoechst wird gar „menschenverachtende Informationspolitik“ vorgeworfen.

24. Februar 1993

Der Vorstand entschuldigt sich auf einer Bürgerver-

sammlung.

25./26./27. Februar 1993

Die Hoechst AG informiert die Öffentlichkeit durch Broschüren, Hausbesuche von Experten, aufgestellte „Infocontainer“ und eine neu erscheinende „Nachbarschaftszeitung“. Sie übernimmt die Beseitigung aller Schäden und sichert Verbesserungsmaßnahmen für die Zukunft zu.

Trotz vielfältiger Kommunikationsbemühungen in den folgenden Wochen und Monaten kann das öffentliche Vertrauen nicht wieder gewonnen werden.

3.3.1.1. Kontext / Krisenentwicklung

Die übliche Pressearbeit der Hoechst AG vor dem Störfall bestand tendenziell im Gegenteil einer in den vorangegangenen Kapiteln als sinnvoll empfohlenen vertrauensvollen Beziehung, eines Dialoges: Medienvertreter bezeichneten das Unternehmen als „verstockten Giganten“⁶⁹³, der „kritische Journalisten (...) jahrzehntelang auf Abstand und vor den Werkstoren gehalten“ habe.⁶⁹⁴ Eine gute und partnerschaftliche Beziehung zu der Presse und über deren Deutungsfunktion also auch zur Öffentlichkeit wurde also nicht erarbeitet. Dabei wurde die These, dass verbesserte Kommunikation Konflikte verhindern kann, gar zu einer internationalen Leitlinie. Beispielsweise lautet die Präambel der Konstitution der Unesco: „Since wars begin in the minds of men, it is in the minds of men that defenses of peace must be constructed.“⁶⁹⁵ Die Hoechst AG hingegen schweigt, wodurch zusätzlich eventuell vorhandene Konflikte aufgestaut werden und sich so im Krisenfall gegen die angeschlagene Organisation entladen können.

⁶⁹³ „Der Spiegel“ nach Salz 1997, S.51, dort keine weiteren Quellenangaben

⁶⁹⁴ Salz 1997, S.51

⁶⁹⁵ Kunczik 1993, S.212

Am 22. Februar 1993 um 04:14 Uhr begeht ein Facharbeiter in einem Werk des Konzerns in Frankfurt-Griesheim Fehler bei der Bedienung eines Kessels, in dem Chemikalien gemischt werden. Als Folge der eingetretenen chemischen Reaktion entweichen über zwei Sicherheitsventile rund 10 Tonnen des giftigen Reaktionsgemisches Ortho-Nitroanisol in die Atmosphäre. In dieser Nacht herrscht nur leichter Wind, so dass der überwiegende Teil des Gases innerhalb des Betriebes niedergeht. Ein geringer Teil jedoch gelangt über die Werks-grenze in ein Wohngebiet der Stadtteile Schwanheim und Goldheim, wo er sich als gelber, klebriger Niederschlag ausbreitet. Rund 2.800 Bewohner eines etwa einen Kilometer langen und 300 Meter breiten Geländestreifens sind betroffen.⁶⁹⁶

Die Werksfeuerwehr erreicht den Unfallort nach wenigen Minuten. Sie geht von einem Kleinbrand auf dem Werksgelände aus und teilt den städtischen Feuerwehren, die routinemäßig alarmiert wurden, daher mit, der Schaden sei mit eigenen Mitteln zu beheben.

Gegen 06:30 trifft der Leiter des betroffenen Werkes, Dr. Werner Rümmler, ein. Da bereits Journalisten vor Ort nach Antworten auf ihre Fragen verlangen, hält er eine improvisierte Pressekonferenz ab. Diese Pünktlichkeit der Presseleute, die Laien erstaunen mag, ist Standard - für Freimüller gehört es „heute zum Normalfall, dass ein Unternehmen von der Presse und nicht durch die eigene Organisation über Störfälle alarmiert wird.“⁶⁹⁷ Naef bestätigt: „Die Reaktionszeit ist gleich Null. Zwischen dem Beginn einer Krise und der ersten Reaktion der Medien vergehen oft nur Minuten.“⁶⁹⁸ Als die Frankfurter Feuerwehr im Jahr 2000 eine Übung abhielt und ihre Bereitschaften mit der Meldung alarmierte, über einem Frankfurter Stadtteil sei ein Flugzeug abgestürzt, waren die Medien schneller am „Unglücksort“ als viele der Brandbekämpfer.⁶⁹⁹ Diese Beispiele zeigen auf, wie dringlich die in Kapitel 3.1.3. als Erfolgsfaktor der Beeinflussung öffentlicher Realitätswahrnehmung geforderte Schnelligkeit der Kommunikation üblicherweise ausfällt.

Auf dieser frühmorgendlichen Pressekonferenz macht Dr. Rümmler zwei Aussagen, die sich für die Hoechst AG als fatal erweisen werden: Er betont, dass „absolut keine“ Gefahr für Mensch und Umwelt bestehe. Weiter zitiert er „bezüglich der Eigenschaften der bei dem Störfall ausgetretenen Leitsubstanz Ortho-Nitroanisol (...) aus dem DIN-Sicherheitsdatenblatt und führte damit den genormten Begriff ‚mindergiftig‘ zur Klassifizierung der Sub-

⁶⁹⁶ FAZ vom 24. Februar 1993, S.1

⁶⁹⁷ Freimüller in Klose/Eberling 2002, S.8

⁶⁹⁸ Gespräch mit Naef am 12. September 2002

⁶⁹⁹ eigenes Erlebnis während eines Zeitungspraktikums im April 2000

stanz ein.“⁷⁰⁰ Damit scheint die Krise für viele Journalisten bereits erledigt zu sein, denn sie verlassen die Pressekonferenz frühzeitig. So bestätigt sich die in Kapitel 3.1.3. erwähnte Schlussfolgerung von Mathes, Gärtner und Czaplicki, nach denen das schnelle Besetzen semantischer Felder krisenentscheidend sein kann⁷⁰¹, ebenso die in Kapitel 2.1. vollzogene linguistische Betrachtung des Begriffs Wahrheit, nach der wahr ist, „was von jedermann geteilt oder zumindest nicht bestritten wird. Wirklichkeit, die für uns alle gilt, ist in erster Linie eine sprachlich-soziale Konstruktion“, entstanden durch Kommunikation, in der „Wirklichkeit hergestellt, bestätigt oder modifiziert wird.“⁷⁰² Problemlos stellte der Werksleiter eine nicht zutreffende „Wirklichkeit“ her, in der „absolut keine Gefahr“ besteht.

Während der Pressekonferenz vollziehen Feuerwehrmänner des Werkes und der Stadt Frankfurt eine Routineuntersuchung in den angrenzenden Gebieten. Im mittlerweile einsetzenden Tageslicht erkennen sie erstmals den gelblichen Film in den Wohnvierteln und damit das volle Ausmaß des Schadens. Als die Männer auf dem Werksgelände eintreffen, gibt der Leiter der städtischen Berufsfeuerwehr die neuen Informationen an die noch anwesenden Pressevertreter weiter. Darauf fühlen diese sich getäuscht und erheben Vertuschungsvorwürfe gegen den Konzern.

Höchst informiert die Polizei, die wenige Minuten später die Bevölkerung warnt, „Kinder nicht im Freien spielen zu lassen, Augenreizungen und Atembeschwerden ernst zu nehmen und im Freien gelagerte Nahrungsmittel nicht zu verwenden, außerdem die mit der Substanz in Berührung gekommene Kleidung abzulegen und sofort zu waschen.“⁷⁰³ So erreichen die jetzt gegenteiligen Informationen auch die Journalisten, die die Pressekonferenz schneller verlassen haben. Die Medien fühlen sich betrogen und nehmen Höchst unter dem Vorwurf geplanter Vertuschung „ins Kreuzfeuer.“⁷⁰⁴ Knill führt passend an: „Es ist nachher wie bei einer Zahnpastatube: der Inhalt, der ausgedrückt worden ist, kann nicht mehr in die Tube

⁷⁰⁰ Schönefeld 1994 (a), S.6. Hier kann ergänzt werden, dass die Mehrheit der Experten einer dpa-Debatte zum Thema Krisenkommunikation im Juni 2001 Krisenübungen als unverzichtbar bezeichnet - vgl. Wiedemann in www.fz-juelich.de, 03.2002. Basiswissen über Krisenübungen wird im Anhang vermittelt.

⁷⁰¹ Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S.211

⁷⁰² Deppermann 1997, S.21. Er bezieht sich hier auf die sozialkonstruktivistische Perspektive, nach der sich die Konstruktion von Wirklichkeit und Bedeutung nicht im Geist von Akteuren, sondern in der Praxis der Sprachverwendung abspielt.

⁷⁰³ Kepplinger 1995, S.14

⁷⁰⁴ vgl. Kubach 2000, S.10

zurückgebracht werden.“⁷⁰⁵ Meldungen wie: „In der Uferstraße hat es einen Radfahrer voll erwischt. Er musste mit Hautverätzungen in ein Krankenhaus eingeliefert werden - dies ist jedoch für die Hoechst AG kein Grund zur Sorge!“⁷⁰⁶ fügen dem Konzernimage auf Jahre hinweg immensen Schaden zu.

Eine Ursache dieser Angriffe kann auch in der mangelnden Krisenvorbereitung des Konzerns gesehen werden, denn sie resultierte in den Kommunikationsfehlern der ersten Stunden nach dem Unfall, welche erst zur Eskalation führten. Die PR-Agentur Johanssen Kretschmer führt ein typisches Problem in diesem Bereich an: „Untersuchungen in den USA zeigen, dass nur 50 % der großen Unternehmen einen Krisenplan besitzen. Dennoch glauben 97 % der befragten Unternehmensführer, eine Krise ihres Unternehmens richtig managen zu können. Im Zeitalter globalisierter Wirtschaftsräume und vernetzter Öffentlichkeiten ein folgenschwerer Irrtum“⁷⁰⁷, wie nun auch die Hoechst AG feststellen muss. Als Folge dieser nach den bisherigen Erkenntnissen nur allzu typisch zu nennenden Denkweise wird, wenn die Krise plötzlich da ist, „improvisiert, der Krisenstab fehlt, niemand kümmert sich um die Presse“, die somit alleine recherchiert, „möglichst am falschen Ort.“⁷⁰⁸ Naef formuliert: „Kommt eine Krise auf, ist es für die Planung zu spät!“⁷⁰⁹ Diese Verfehlungen werden noch dadurch verschärft, dass Presse und Öffentlichkeit trotz des außerordentlichen Zeit- und Entscheidungsdruckes, den Krisen generieren, von den betroffenen Unternehmen schnelle und zutreffende Lagebeurteilungen erwarten, wie bereits die beiden in Kapitel 3.1.3. betrachteten Krisen aufzeigen.

Dabei sind nach Meichtry die typischen ersten Reaktionen eines, wie er hinzufügen sollte, unvorbereiteten, Unternehmens auf eine ausbrechende Krise: „Nicht-wahrhaben-wollen;

⁷⁰⁵ Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003. Klose fordert, die Lage und weitere mögliche Gefahren nicht nur einmal zu analysieren, sondern ständig. Sind die Brennpunkte des krisenhaften Ereignisses sowie Ausmaß, Zusammenhänge und Einflussgrößen bekannt, könne das weitere Vorgehen, das unter anderem die Kommunikationsstrategie festlegt, relativ rasch in einem Aktionsplan zusammengefasst werden: „Wer wird wann informiert und in die Krisensteuerung einbezogen? Wer wird wann und in welchem Umfang Presse und Öffentlichkeit informieren? Wo wird Stellung genommen, in welchen Rahmen (üblicherweise in einer Pressekonferenz)? Wie kann das Vertrauen der Öffentlichkeit gefestigt oder wiedererlangt werden?“ - erarbeitet mit Klose am 22. Mai 2002

⁷⁰⁶ Harald Feller im Hessischen Rundfunk am 22. Februar 93, zitiert nach der Medienbeobachtung der Hoechst AG

⁷⁰⁷ Johanssen Kretschmer in www.jk-kom.de, 05.2005

⁷⁰⁸ Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003

⁷⁰⁹ Gespräch mit Naef am 12. September 2002

Lähmung, Ohnmacht, Aufregung; Unheit der Dimensionen; Informationsmangel sowie widersprüchliche Aussagen.“⁷¹⁰ Doch „Fehleinschätzungen, die sich sehr schnell als solche erweisen, führen zum Verlust der Glaubwürdigkeit. In diesem Punkt sind Medien und öffentliche Meinung unerbittlich. Niemand gesteht den Managern in solchen Situationen ein Recht auf Irrtum zu. Es wird sogleich die Absicht unterstellt, dass hier ein Tatbestand verschwiegen oder vertuscht werden sollte. Und es ist nahezu unmöglich, diese Unterstellung durch Sachargumente zu konterkarieren.“⁷¹¹ Diese Sätze lassen vermuten, dass sie aufgrund einer Analyse der Krisen-PR zum Hoechst-Störfall entstanden sind, sie erschienen aber bereits 1992. Lambeck bestätigt: „Solange das Unternehmen sich nicht zumindest in Umrissen ein Lagebild verschafft hat, sollte keine Information an die Öffentlichkeit gelangen.“⁷¹²

Bisher bestätigen die Ereignisse um den Hoechst-Störfall die Thesen, dass die fehlende Vertrauensbeziehung des Unternehmens zu Medien und Gesellschaft sowie vor allem das Korrigieren von voreilig bekannt gegebenen Informationen eine Eskalation der Interaktion herbeiführten. Nachdem die Beziehung derart belastet ist, wird von den Medien auch nicht mehr honoriert, dass die Werksleitung sich bereits um 11 Uhr am Tag des Unglückes erstmals bei den Nachbarn entschuldigt und diese über Sofortmaßnahmen informiert, oder dass kurz darauf in der Zentrale für Öffentlichkeitsarbeit ein „Bürgertelefon“ eingerichtet wird, welches jeder Interessierte 24 Stunden am Tag anrufen kann, und das übrigens bis ins Jahr 1994 hinein bestehen bleibt.

Weiteren Anstoß erregt die Verwendung von Fachsprache in Form der juristisch und chemisch korrekten Klassifizierung „mindergiftig“. Ludwig Schönefeld, damaliger Pressespre-

⁷¹⁰ Meichtry in www.tourex.ch, 11.2002

⁷¹¹ Lambeck 1992, S.32

⁷¹² Lambeck 1992, S.74. Dies bestätigen auch die Geschehnisse um die Hurrikan-Katastrophe in New Orleans im August 2005: Der Vorsitzende des nationalen Katastrophenschutzes, Michael Wood, wies in Fernsehinterviews laut Financial Times Deutschland mangelnde Kenntnisse der Lage vor Ort auf, worauf es der CNN-Moderatorin „zuviel wurde“: "Das kann doch nicht wahr sein. Wir, CNN, berichten seit zwei Tagen von dort. Wieso wissen wir, daß dort Menschen Zuflucht gefunden haben, und nicht Ihre Behörde?" Als Wood danach etwas von offensichtlichen Kommunikationsschwierigkeiten murmelte, ließ ihn die Frau gar nicht mehr zu Wort kommen: "Heute ist Freitag. Heute ist Freitag. Was haben Sie die ganze Zeit eigentlich gemacht?" Herr Wood hatte aber noch einige Interviews vor sich, so mit Paula Zahn ("Wollen Sie mir erzählen, daß Sie eben erst erfahren haben wollen, daß es im Convention Center nicht ausreichend Wasser gibt? Wir berichten darüber seit Tagen!") und Ted Koppel ("Wir berichten über die Krise nun schon so lange, und Sie wollen uns erzählen, Sie wissen von nichts?"). In den Nachrichten ging es zeitweise so lautstark zu wie sonst nur in Nachmittagstalkshows.“ - Financial Times Deutschland vom 03. September 2005, S.13

cher der Hoechst AG, schreibt zu Recht: „Mindergiftig aber konnte für den Laien nur ungefährlich heißen.“⁷¹³ Gegen Mittag findet die Presse heraus, dass „mindergiftig“ in der Fachsprache der Chemiker lediglich bedeutet, „dass ein Mensch, der das o-Nitroanisol verschluckt, einatmet oder es berührt, nicht sofort tot umfällt“ - so zitiert die Frankfurter Rundschau einen Chemieexperten.⁷¹⁴ Weitere, heftigere Vorwürfe sind die Folge dieser gestörten Kommunikation. Schon eine vielzitierte Definition des Begriffs Fachsprache von Hoffmann als „Gesamtheit aller sprachlichen Mittel, die in einem fachlichen begrenzten Kommunikationsbereich verwendet werden, um die Verständigung zwischen den in diesen Bereichen tätigen Menschen zu gewährleisten“⁷¹⁵, belegt, warum dieser höchst elaborierte Code in der Massenkommunikation nicht genutzt werden sollte. Fach-, für Menschen außerhalb dieses abgegrenzten Gebietes also Fremdwörter, können die Kommunikation stören und Missverständnisse hervorrufen, für die die Hoechst AG mit dem Vorwurf der Lüge nun die Zeche zahlen muss. Schließlich ist, wie in Kapitel 2.1.1. und 3.2.1. beschrieben, das Wissen um die Kommunikationsvoraussetzungen des Dialogpartners eine Voraussetzung funktionierender Kommunikation, „sprachliche Benennungen der Wirklichkeit werden durch die Kategorie des Wissens vermittelt“⁷¹⁶, nicht allein Worte, sondern auch deren Bedeutung müssen ausgetauscht werden, damit Verständigung entsteht. „Kommunikation hat stattgefunden (eine eher unglückliche Formulierung, besser wäre: ist gelungen, FS), wenn der Empfänger die Information aufgenommen und verarbeitet hat.“⁷¹⁷ Menschliche Kommunikation ist grundlegend auf Reflexivität angewiesen, die sich in den wechselseitigen Erwartungen der Interaktanten niederschlägt. Um mit Searle zu sprechen: „The intention to communicate is to produce understanding in the hearer“⁷¹⁸, was in besonderem Maße für Öffentlichkeitsarbeit gilt. Es bestätigt sich die These, dass für gelungene Kommunikation nicht entscheidend ist, was der Sender äußert, sondern was der Empfänger versteht.

⁷¹³ Schönefeld 1994 (a), S.25

⁷¹⁴ Peter Kyrizt in der Frankfurter Rundschau, 23. Februar 93, Medienbeobachtung der Hoechst AG

⁷¹⁵ Hoffmann 1985, S.53. Fach versteht diese Arbeit im Sinne von Rehbein als „Abgeteiltes, Metapher für Spezialgebiet“ - Rehbein 1998, S.690 Generell genügt für unsere Belange die Betrachtung von Fachsprache als gekennzeichnet durch die häufige Verwendung spezifischer Fachwörter, wie bei vielen anderen Forschern, die „Fachwortschatz und Fachsprache (...) kurzerhand gleichsetzen.“ - Roelcke 1999, S.50

⁷¹⁶ Rehbein 1998, S.692

⁷¹⁷ Demuth 1987, S.8

⁷¹⁸ Searle 1991, S.84

Sollte noch ein Rest von Vertrauen zwischen dem Unternehmen und den Medien sowie der Öffentlichkeit bestanden haben, so wandelt sich dieses mit der dritten Korrektur von Aussagen der Pressekonferenz ins Gegenteil: Hoechst gibt am folgenden Tag bekannt, dass Dr. Rümmler nicht wusste, dass die konzerneigene Forschungsabteilung vor wenigen Tagen eine krebserregende Wirkung des entwichenen Stoffes festgestellt hatte, da dies noch nicht publiziert worden war. Medien und Öffentlichkeit sprechen erneut von „unverantwortlicher und menschenverachtender Informationspolitik.“⁷¹⁹ Erfolgreiche Kommunikation, die nach den in Kapitel 3.1.3. erarbeiteten Erkenntnissen auf Vertrauen und Glaubwürdigkeit basieren sollte - in Ergänzung zu den bisher erstellten Thesen kann auch Gößmann angeführt werden, der fragt: „Welche Forderung stellt man als Zuhörer an den, der spricht, und an das, was geschrieben wird? Über alle Formen der sachlichen Information hinaus doch wohl die, dass der Sprechende glaubwürdig ist.“⁷²⁰ -, ist daraufhin kaum mehr möglich. Dies belegt unter anderem die folgende Meldung: „Am Montag (...) war das Ganze noch harmlos (...) Heute ist das anders. Heute ahnt man die Ausmaße, man weiß zum Beispiel, dass das Zeug durchaus krebserregend sein kann, und das steht auch noch in den Akten der Hoechst AG.“⁷²¹ Das hessische Umweltministerium spricht vom „Eindruck der Bagatellisierung über Stunden.“⁷²² Dass solche externen und für das Unternehmensimage zerstörerischen Meinungen an einer dominanter Stelle bekannt gegeben werden, kann auch vorläufig als Bestätigung für die in Johnson & Johnson CC erarbeitete These angesehen werden, dass sich die Medien gerade in den ersten, verwirrenden Stunden einer Krise, wenn die verfügbaren Informationen häufig noch lückenhaft und widersprüchlich sind, notgedrungen auf die Mitteilungen beziehen müssen, die ihnen in dieser Zeit bekannt werden. Liefert ein Unternehmen die nötigen Informationen nicht oder nicht rechtzeitig - der Grund dafür dürfte, wie gerade diese Fallstudie annehmen lässt, meist mangelnde Krisenvorbereitung sein -, nutzen die Medien andere Quellen. Es bestätigt sich, dass diese Langsamkeit zu völlig falschen Interpretationen der Lage führen kann, wodurch selbst Gruppierungen, die sich auf Kosten des angeschlagenen Betriebes profilieren wollen, gegebenenfalls auch die Konkurrenz des Unternehmens, die Kontrolle über die öffentliche Debatte und damit wie mehrfach angeführt gegebenenfalls auch die Wahrnehmung der „Realität“ erringen können.

⁷¹⁹ Uwe Günzler im HR am 24. Februar 93, Medienbeobachtung der Hoechst AG

⁷²⁰ Gößmann 1970, S.7. Nach Deppermann 1997, S.109, haben Interaktanten grundsätzlich „eine Gestaltungsaufgabe: Sie müssen Beiträge so gestalten, dass sie ihre Glaubwürdigkeit absichern.“

⁷²¹ Uwe Günzler im HR am 24. Februar 93, Medienbeobachtung der Hoechst AG

⁷²² FAZ vom 23. Februar 1993, S.1

In dieser Krise dürfte hierzu noch eskalierend für die Hoechst AG gewirkt haben, dass der Hoechst-Störfall in den hessischen Kommunalwahlkampf fiel und so zudem auch noch Politiker geradezu ein, für die Wähler ihr Engagement auf Kosten des Konzerns zu belegen und durch das Ansprechen und Beurteilen der mit hohem Nachrichtenwert besetzten Krise einen öffentlichkeitswirksamen Ausschnitt der Medienagenda zu besetzen. Schönefeld sieht einen weitere externe Variable als Grund für die äußerst kritische Berichterstattung, die zudem die Erkenntnisse aus Kapitel 2.2.1. präzisiert: „Dem Zwischenfall (...) war der Sendestart der privaten Nachrichtensender Vox und N-TV im Januar 1993 unmittelbar vorausgegangen. Im deutschen Medienmarkt verstärkten die neuen Fernsehanbieter die ohnehin schon harte Konkurrenz um aktuelle Meldungen. Hoechst bot Vox und N-TV eine erste Chance, Kompetenz und Schlagkraft mit einer nationalen Krisenberichterstattung unter Beweis zu stellen.“⁷²³

Die im folgenden einsetzende Krisen-PR des Konzerns ist intensiv und umfassend, vor allem im Vergleich zu jener der Deutschen Bank oder von Daimler-Benz, die im folgenden beschrieben werden. Um diesen Vergleich nicht zu verzerren, muss jedoch auch in Betracht gezogen werden, dass der originäre Krisenauslöser in diesem Falle auch der gravierendste war. Doch finden die Bemühungen der Hoechst AG aufgrund des nun negativ gesetzten Kontextes kaum mehr Beachtung. Damit bestätigt sich, dass trotz der Tatsache, dass „Wahrheit“ relativ ist, und trotz der in Kapitel 2.1. und 3.2.1. aufgedeckten vielfältigen Möglichkeiten, durch die PR-Profis eine „Realität“ gestalten können, Institutionen nicht allein aus ethischen Motiven von Lügen absehen sollten - wobei der Hoechst AG hier keine planmäßigen Lügen unterstellt werden sollen. Jedoch liefert auch der Volksmund eine prägnante Erklärung für die Nichtbeachtung der vielfältigen Aktivitäten der Hoechst AG in den Medien: „Wer dreimal lügt (egal ob beabsichtigt oder nicht), dem glaubt man nicht mehr.“ Erschwerend kommt weiter die in Kapitel 3.2.1. belegte Tatsache hinzu, dass direkt an die Medien gerichtete Unternehmenspublikationen wie beispielsweise Pressemitteilungen fast immer als vom jeweils publizierenden Medium verfasst erscheinen.⁷²⁴ So spielt bei der Nichtbeachtung wohl auch die Furcht der Redakteure, sich möglicherweise öffentlich selbst korrigieren zu müssen, eine Rolle.⁷²⁵ Es bestätigt sich erneut, dass Vertrauen in hohem Maße über die Kri-

⁷²³ Schönefeld 1994 (a), S.22. Weitere Thesen hierzu finden Sie in Kapitel 2.2.1.

⁷²⁴ vgl. Schmidtke 2002, S.113f; Weischenberg 1994, S.68; Roelcke 1998, S.69; Gespräch mit Bentele am 15. September 2004

⁷²⁵ Gespräch mit Andrea Wende von Johnson&Johnson am 22. September 2005

senbewältigung entscheidet, und Seul und Mansfeld betonen, dass ein Vorfall „erst beim Auftreten von Widersprüchen (...) zum handfesten Skandal“ wird, der als solcher am gravierendsten Vertrauen zerstört. „Höchstes Medieninteresse“ bestehe immer dann, wenn „es eindeutige Hinweise drauf gibt, dass die betroffenen Unternehmen Fakten zurückhalten und die Unwahrheit gesagt haben.“⁷²⁶ Ganz im Sinne des Sprichwortes „Ehrlich währt am Längsten“ ist die Wahrscheinlichkeit, sich in Widersprüche zu verwickeln, dann am geringsten, wenn die Kommunikation auf Fakten beruht.⁷²⁷ Roland Tichy, PR-Experte der Daimler-Chrysler AG, bestätigt: „Für Unternehmens-PR gilt in den dramatischen Zeiten des Umbruchs - und nicht nur da - als oberster Grundsatz: die Wahrheit und nichts als die Wahrheit.“⁷²⁸

Am 24. Februar hält der Konzernvorstand eine Bürgerversammlung in der Schwanheimer Martinskirche ab, während der die Unternehmensleitung sich erneut für die Unannehmlichkeiten entschuldigt. Die FAZ schreibt: „Hoechst-Vorstand Mische entschuldigt sich im Namen des Konzerns, verspricht Schadensersatz, sagt, dass der Unfall `hätte vermieden werden können´. Selbst den korrigierenden Zwischenruf: `vermieden werden müssen´, lässt er gelten: `Sagen wir, hätte vermieden werden müssen.´“⁷²⁹

Einen Tag darauf laden Werksärzte Mediziner und betroffene Bürger zu einer weiteren Informationsveranstaltung ein. Auch Tierärzte und Tierpfleger der Hoechst AG stehen zur Behandlung von Haus- und Nutztieren bereit. In mehreren Höchster Sparkassenfilialen können die Bürger Quittungen für beispielsweise Kleiderreinigung vorlegen, die Kosten werden ihnen sofort bar erstattet. Die Hoechst AG reinigt die Autos und Häuser der Anwohner sowie die gesamte Umgebung. Am 26. Februar werden im Zentrum des betroffenen Gebietes mehrere mit Spezialisten des Konzerns besetzte „Informationscontainer“ aufgestellt, die bis Mitte Mai verfügbar bleiben.

Am 27. Februar erscheint die erste gehaltvolle Pressemitteilung, die ausführlich den Hergang des Störfalles - zuvor wurden nur häppchenweise Informationen übermittelt - sowie

⁷²⁶ Seul/Mansfeld in www.bzo.de, 10.2004. Der Rücktritt von DaimlerChrysler-Chef Schrempp im Juli 2005, als Rücktritt eines Vorstandsvorsitzenden an sich nicht ungewöhnlich, löste gerade durch die fehlende Angabe von Gründen in der Presse eine wochenlange Spekulation über die möglichen Hintergründe aus.

⁷²⁷ Wobei anzumerken ist, dass die Kommunikation des Hoechst-Werkleiters Rümmler durchaus auf Fakten beruhte.

⁷²⁸ Tichy in <http://members.aol.com>, 01.2004

⁷²⁹ FAZ vom 26. Februar 1993, S.4

den Beginn der massiven Wiedergutmachungs- und Entschädigungsaktivitäten der Hoechst AG beschreibt, sie verfügt damit über „eine exponierte Position (...) im Labyrinth der diskursiven Äußerungen“⁷³⁰ und entspricht den Bedingungen eines Schlüsseltextes.

⁷³⁰ vgl. Waldschmidt in www.lrz-muenchen.de, 09.2004. Sie führt dort zum Begriff des „Schlüsseltextes“ an: „Die Beziehung zwischen Schlüsseltext und allgemeinen Texten ist vom `hermeneutischen Zirkel´ geprägt. Als Kriterien für die Bestimmung eines Textes zum Schlüsseltext können seine Würdigung im Diskurs, die Sprecherposition und sein Thema benutzt werden. Arbeitsschritte der Schlüsseltextanalyse sind der `Textzugang´, die `Quellenkunde´, die `Kontextanalyse´ sowie `Explikationen´, `Zusammenfassungen´ und `Thematische Strukturierungen´.“

3.3.1.2. Die Pressemitteilung der Hoechst AG vom 27. Februar 1993

3.3.1.3. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung

Die zu analysierende Pressemitteilung der Hoechst AG zum Störfall im Werk Griesheim besteht ausschließlich aus Textelementen, die sich auf 2 Seiten mit insgesamt 65 Zeilen verteilen.

Ganz oben ist mittig in fetter und in Vergleich zum Haupttext fast doppelt vergrößerter Schrift der Absender hervorgehoben: „Hoechst Aktiengesellschaft“, darunter: „Werk Griesheim“. Nach zwei Leerzeilen steht linksbündig und in ebenso großer und fetter Schrift die Hauptüberschrift: „Zum Störfall im Werk Griesheim am 22. Februar 1993“.

Es folgt eine dreizeilige Mitteilung in normaler Schrift - Pixelgröße 12, Schriftart Arial, linksbündig -, dann eine Leerzeile und ein einzeiliger Verweis auf die folgenden Neuigkeiten, die in drei Absätzen von maximal 8 Zeilen mit jeweils eigener Überschrift in Fettdruck und je einer Zeile Abstand zum Vorgänger- wie zum eigenen Absatz vermittelt werden. Ein Zeilenumbruch erfolgt nur im fünften Absatz, der achte Absatz ist durch Leerzeilen in drei Unterabsätze von drei, vier und fünf Zeilen unterteilt.

Zusammenfassung von Absatz 1: Hoechst- und Feuerwehrmitarbeiter setzen die Reinigungs- und Sanierungsarbeiten fort.

(3 Zeilen)

Absatz 2: Verweis: Nun noch einige aktuelle Meldungen:

(1 Zeile)

Absatz 3: Ein Tierarzt und zwei Pfleger geben Rat und Hilfe am angegebenen Ort zur angegebenen Zeit.

(3 Zeilen)

Absatz 4: In einer Bankfiliale zur angegebenen Zeit bekommen Bürger gegen Quittung Auslagen für beispielsweise Kleiderreinigung bar ausbezahlt.

(8 Zeilen)

Absatz 5: Betroffene Automobile werden zur angegebenen Zeit am angegebenen Ort gereinigt, Luftfilter ausgetauscht.

(6 Zeilen)

Absatz 6: Nennung von Info-Telefonnummern der Hoechst AG und staatlicher Stellen zum Störfall.

(5 Zeilen)

Auf der zweiten Seite vermittelt erneut eine Primärüberschrift, allerdings in derselben Größe und im Fettdruck wie die übrigen Zwischenüberschriften gehalten, das Thema der Seite, die „Zusammensetzung des freigewordenen Stoffgemisches“.

Die Überschrift wird nach einer Leerzeile in zwei Zeilen normaler Schrift kurz spezifiziert, Zusammenfassung des Absatz 7: Verweis: Nun aktuelle Kenntnisse zur Zusammensetzung des entwichenen Stoffgemisches.

Es folgen zwei Absätze mit 12 und 10 Zeilen, die selbst noch einmal durch zwei beziehungsweise eine Leerzeilen unterteilt werden, und wieder über eigene Zwischenüberschriften im üblichen Stil - normale Schriftgröße, Fettdruck, Leerzeilen nach beiden Seiten - verfügen.

Absatz 8: Erklärungen zum Werk, zum Stoff und zum Störfall.

(12 Zeilen)

Absatz 9: Auflistung der entwichenen Stoffe, Betonung, dass diese nach gegenwärtigem Erkenntnisstand keine akute Gefahr darstellen. Etwa 10 % noch nicht identifizierte Stoffe werden derzeit untersucht und bewertet.

(10 Zeilen)

Zuletzt folgt die fettgedruckte Bitte in normaler Schriftgröße, auf weitere Informationen zu achten, dann nach einer weiteren Freizeile noch einmal der Absender: „Hoechst Aktiengesellschaft, Werk Griesheim“ und eine Zeile darunter das Datum: „27.02.93“

In der auf Gestaltungselemente der Textoberfläche und Grundzusammenhänge des Textes achtenden Erstbetrachtung vermittelt die Pressemitteilung der Hoechst AG einen übersichtlichen und klaren Eindruck. Auch die Überschriften springen, entsprechend den in Kapitel 3.2.1. zusammengefassten und erweiterten Vorgaben des Redaktionsbüros Goldmann, „ins Auge“.

3.3.1.4. Sprachlich-rhetorische Mittel

Der dreizeilige erste Absatz beschreibt von der Hoechst AG durchgeführte „Reinigungs- und Sanierungsarbeiten“, eine Entseuchung oder dergleichen werden nicht in den Text eingebracht. Die beiden substitutiv genutzten Worte bezeichnen alltägliche, also ent-skandalisierende Aktivitäten; diese „werden auch am Wochenende fortgesetzt“ - „auch“ hat nicht einen auffälligen, tendenziell gar vorlauten Duktus wie beispielsweise „sogar“, hebt aber dennoch, auf unauffällige Art, die besondere Leistung hervor, das Wochenende durchzuarbeiten. Als die Zahl der an den Aufräumarbeiten Beteiligten erwähnt wird, nennt Hoechst vor der gleich darauf genannten und deutlich höheren Zahl der 200 Werksmitarbeiter zuerst die 50 beteiligten Feuerwehrleute: „50 Mitarbeiter der Frankfurter Berufsfeuerwehr und 200 Mitarbeiter der Hoechst AG sind im Einsatz.“ Durch die direkte Verbindung wird eine Beziehung zwischen den Zahlen hergestellt, wodurch eine relative Gewichtung zwischen ihnen entsteht. Die Zahl von 200 Hoechst-Mitarbeitern hätte ohne diese Referenz vom Rezipienten eventuell allein in Bezug zur generellen Mitarbeiterzahl am Standort, also mehreren Tausend, gesetzt und damit als relativ gering bewertet werden können, was für den mutmaßlichen Kernpunkt Vertrauen insofern negative Auswirkungen hätte haben können, dass Zweifel am Einsatz und am Willen der Hoechst AG zur Widergutmachung aufkommen könnten. Im direkt gesetzten Vergleich zu 50 Feuerwehrleuten kann die Hoechst AG jedoch mit der vierfachen Menge eine „Magie der großen Zahl“ 200 nutzen, um ihre hohe Einsatzbereitschaft und den Willen zur Beseitigung der Krise zu belegen. Ein weiterer Aspekt, der bei der Verfassung dieses Satzes eine Rolle gespielt haben könnte, wird seit der antiken Rhetorik oft genutzt: Parallelen in Aufzählungen haben die tradierte Dynamik, nach „hinten“, also zum Satzende hin, gewichtiger zu werden. So liegt bei Auflistungen im Unbewußten bisweilen eine Rechtsgewichtung vor. Darüber hinaus impliziert die Reihung ein Deutungsschema von großem Einsatz vereinter Kräfte. Die Hoechst-Mitarbeiter allein sind aufgrund des negativen Kontextes möglicherweise Verdächtigungen ausgesetzt, die Feuerwehrmänner hingegen sind allgemein anerkannt als neutrale und kompetente Profis. Da die Hoechst AG mit diesen so offensichtlich kooperiert, entkräftet sie einen Vorwurf, der gerade unter Einbeziehung des spezifischen Krisenkontextes wie der in den Kapiteln 2.2. und 2.3.1. erarbeiteten Darstellungsprozesse und Methoden der Massenpresse wie bestimmter Anspruchsgruppen durchaus zu erwarten wäre: die 200 Mitarbeiter seien deshalb vor Ort, um Vertuschungen durchzuführen.

Weiter arbeiten die beiden Gruppierungen Hoechst-Mitarbeiter und Feuerwehrleute nicht einfach, sondern sind „im Einsatz“. Gemeinhin nutzt die Hoechst AG gewisse theatralisierende beziehungsweise, um die Art des Theaters genau zu benennen, dramatisierende Wortverbindungen, um ganz im Sinne der in Kapitel 3.1.3. vermuteten Erfolgsfaktoren ihre besonderen Leistungen zur Krisenbewältigung hervorzuheben - die Angestellten tun nicht einfach ihre Pflicht, sondern „sind im Einsatz“ (zweimal - Zeilen 4, 24), „halten sich bereit“ (Zeile 7), handeln „direkt“ (Zeile 13), „sofort“ (Zeile 15) und „umgehend“ (Zeile 17). Informationen zum Einsatz der Hoechst AG werden besonders hervorgehoben, quantitativ wie auch bezüglich der Wortwahl. Diese Formulierungsmuster sind, auch im Sinne des in Kapitel 2.2.2. beschriebenen Nachrichtenfaktors, emotional aufgeladen, besitzen eine eigene Bildsprache. Gemeinhin können Wörter, besser noch als visuelle Darstellungen, Bilder vor dem geistigen Auge des Rezipienten entstehen lassen und bieten weitaus mehr Imaginationsfreiraum, entfachen die Phantasie mehr als Bilder selbst. In diesem Fall soll wohl das Bild einer überaus aktiven Hoechst AG entstehen - ein Image, das in Kapitel 3.1.3. als Erfolgsfaktor effizienter Krisenbewältigung vermutet wurde. Dies lässt besonders die Formulierung in Zeile 24 erahnen, „Die Männer dort (...) sind im Einsatz“, was schon nicht mehr allein als eine Führenfunktion hin zu einem Actionheldenfilm vollziehend gesehen werden kann, sondern von Syntax und Wortwahl her direkt aus der Werbung für einen solchen stammen könnte. „Im Einsatz“ zu sein ist eine Formulierung, die üblicherweise an Gruppierungen wie Bundeswehr, Polizei oder Feuerwehr gebunden ist. Durch diese Koppelung demonstriert die Hoechst AG die besonderen Anstrengungen, die sie unternimmt, zeigt, dass sie die Krisenbewältigung ernst nimmt und ihr hohe Priorität beimisst.

Auch wird nur von dem „betroffenen Gebiet“ gesprochen. Diese Aussparung bewirkt, dass der Satz semantisch überaus arm ist und deshalb die unangenehmen Vorfälle durchaus verschleiert, indem der Begriff ein Vorwissen seitens der Rezipienten bedingt. Zwar leben alle Texte vom Aussparen von Informationen, doch hier erfolgt die euphemistische Bezeichnung „betroffenes Gebiet“ gleich zu Beginn. Allerdings können bei Journalisten diese Referenzkenntnisse durchaus vorausgesetzt werden.

Der an diesen Absatz anschließende einzeilige Verweis „Hier noch einige aktuelle Meldungen.“ betont mit der Hervorhebung der Aktualität den Nachrichtenwert der Meldungen zu den Wiedergutmachungsaktionen des Unternehmens.

Im folgenden Absatz wird bezüglich der Einsätze der Hoechst-Mitarbeiter statt des simplen „am Wochenende“ die verstärkende und hervorhebende Formel des Synonyms „am heutigen Samstag und am Sonntag“ genutzt. Ein Tierarzt und zwei Pfleger „geben Rat und helfen“, eine positiv konnotierte Äußerung - „die Überlegung, dass ein lexikalisches Element (bestimmte Verben) eine ausgezeichnete Stellung bei der Erzielung bestimmter kommunikativer Wirkungen einnimmt, ist in der neuen Sprachanalyse einigermaßen verbreitet.“⁷³¹ Das Textregister ist trotz der seriös-technischen Wortwahl im semantischen Feld „Nettigkeiten“ behaftet, es finden sich Ausdrücke wie „Sie können“ (Zeilen 11, 21, 23), „Sie bekommen“ (Zeile 13), „bitte“ (Zeilen 15, 62).

Das Anbieten von Hilfe wird erneut durch ein „auch“ - der „Tierarzt und zwei Tierpfleger (...) helfen auch“ - hervorgehoben. Als Beispiel für die Hilfe dient wieder eine alltägliche Aktivität als verharmlosende Interpretationsfolie: Abwaschen der Tiere, nicht etwa eine Untersuchung, ein Verabreichen von Medikamenten oder ähnliche Maßnahmen, die gravierendere gesundheitliche Folgen des Störfalles andeuten und aufgrund der Anwesenheit eines Arztes eigentlich zu erwarten sind. Die Erwähnung des Arztes ist deshalb im Sinne der hier vermuteten Intention der Verfasser einerseits negativ zu werten, andererseits belegt die Anwesenheit dieses Spezialisten auch wieder, dass die Hoechst AG diese Krise ernst nimmt und hohe Kompetenzen zu ihrer Bewältigung einsetzt, was nach den in Kapitel 3.1.3. aufgestellten Thesen vertrauensschaffend wirkt.

Im dritten Absatz betont die Hoechst AG, dass sie Auslagen übernimmt, die Bürgern in dem betroffenen Gebiet entstanden sind, „beispielsweise für Kleiderreinigung“, womit zum dritten Mal eine verharmlosende Interpretationsfolie der Krisenfolgen im Text etabliert wird, indem unter den zu erwartenden Maßnahmen wieder die harmloseste und alltäglichste angeführt wird. Zwar ist vom Unternehmen, dessen grundsätzliches Bemühen es ist, die eigenen Handlungsweisen gegenüber Medien und Öffentlichkeit so positiv wie möglich darzustellen, nicht zu erwarten, dass es als Beispiele tendenziell Furcht einflößende Maßnahmen wie eine Gartenentseuchung oder eine vom Arzt durchgeführte medizinische Untersuchung der Haustiere nennt, gerade auch weil die Pressemitteilung weniger die Krise an sich als die vielfältigen Hilfs- und Wiedergutmachungsangebote beschreibt, vom eigentlichen Skandalauslöser also tendenziell wegweist, was sich auch an der Zwischenüberschrift in Zeile 5 semantisch fixieren lässt. Doch fällt eben die Kleiderreinigung nichtsdestotrotz relativ deut-

⁷³¹ Metzger 1975, S.17

lich als Euphemismus auf, da eher nicht zu erwarten ist, dass sich beispielsweise um vier Uhr morgens viele Personen auf der Straße aufhalten oder dass im Februar Wäsche zum Trocknen im Freien aushängt.

Mit der rhetorischen Technik des Relativierens wird im folgenden Absatz auch der semantisch durchaus als hochgradig abstrakt zu bezeichnende Begriff „Schadensgebiet“ genutzt, wie von „Schadensbeträgen“ (Zeile 18) gesprochen wird. Die Summe der Details zeigt, dass die Hoechst AG möglicherweise versucht, auf diese Art auch den in Kapitel 2.2.2. vorgestellten Östgaardschen Nachrichtenfaktor „Relevanz“ als nicht gegeben darzustellen. Denn grundsätzlich gilt für Presse wie öffentliche Meinung, wie in der Vorstellung dieses Nachrichtenfaktors angeführt wurde und was auch Wasieleski betont: „The greater the potential impact, the more socially significant the issue.“⁷³² Behauptungen über die hohe Mobilisierungskraft eines Themas beeinflussen demnach den Rezipienten, was durch die im Kapitel 2.3.1. dargestellten Kommunikationstechniken „Gegner“ eines krisenbedrohten Unternehmens für ihre Zwecke nutzen. Prinzipiell kann nach Gerhards Betroffenheit durch inhaltliche Darstellung gefördert werden, indem ein Bezug zwischen einem Thema und der Lebenswelt der Öffentlichkeit hergestellt wird.⁷³³ Cobb, Ross und Ross schlagen in diesem Zusammenhang für das Erlangen von Platz auf der Presseagenda vor, die Relevanz eines Themas durch Umdefinition zu erhöhen.⁷³⁴ Beispielsweise standen Ende der siebziger Jahre „Waldschäden“ im Fokus wissenschaftlicher Debatten, das Thema überwand die Nachrichtenbarriere aber erst, nachdem es einprägsam in „Waldsterben“ umbenannt worden war - was auch die in Kapitel 2.2.5. aufgestellte Vermutung bestärkt, Medienkompetenz entscheide über das Etablieren eines Themas der öffentlichen Meinung, eines Diskurses. Die Hoechst AG versucht hier gegenteilig, eine Nachricht eben nicht aufzubauschen, sondern ihre Relevanz für die veröffentlichte wie öffentliche Meinung zu senken, wie auch zuvor geschehen in den Formulierung von einem „betroffenen Gebiet“ (Zeile 2).

⁷³² Wasieleski in www.jbam.org, 11.2004

⁷³³ Zur Erklärung scheinbar irrelevanter oder abstrakter Themen sollte nach Gerhards aufgezeigt werden, welche Auswirkungen sie für die Lebenswelt der Angesprochenen haben können. So wurde die Vernichtung der tropischen Regenwälder laut ihm „erfolgreich als Diskussionsthema im Westen lanciert“, indem „man klarmachte, dass man dann in der brandenburgischen Sandbüchse segeln kann.“ - Gerhards 1992, S.311 Wohl deshalb werden viele politische Vorstöße begründet mit „die Menschen in unserem Land wollen, dass (...)“, und kaum ein mittelständischer Akteur vergisst bei öffentlichen Auftritten zu betonen, dass der Mittelstand 80% der Arbeitsplätze in Deutschland schafft.

⁷³⁴ Cobb/Ross 1976, S.130

Andererseits gesteht der Begriff „Schadensgebiet“ immerhin ein, dass ein Schaden entstanden ist, diese Tatsache wird von der Hoechst AG mit eben dieser Wortwahl anerkannt. Die Verwendung des Begriffes könnte als Kompromissvorschlag des Unternehmens an die Presseverantwortlichen gesehen werden, seine sachliche Lexik steht zwischen dem übertreibenden „mega-kontaminiert“ oder dem untertreibenden „betroffenen Gebiet“. Möglicherweise impliziert die Wortwahl eine Aufforderung zur Zusammenarbeit, zu einem Dialog, den in den vorangegangenen Kapiteln mehrere PR-Forscher einforderten.

Dabei wird die Tatsache, dass etwas Gravierendes vorgefallen ist, auf dieser Seite des Textes eigentlich nur im vierten Absatz erkennbar, in dem das Angebot des Austausches von Luftfiltern durch den impliziten Verweis auf die Gefahr einer Gesundheitsschädigung durch Einatmen bestimmter chemischer Stoffe ein sehr viel massiveres Bedrohungspotential aufzeigt als Alltagsaktivitäten wie reinigen, sanieren und waschen. Dass ein Gebiet gereinigt, Tiere abgewaschen und Kleider gesäubert werden, hätte bisher beispielsweise auf ein Verspritzen von Lebensmittelfarbe verweisen können. Läge der Grund des Auswechselln allein in einer Geruchsbelästigung, ist anzunehmen, dass der Konzern, um erneut eine verharmlosende Interpretationsfolie zu schaffen, dies explizit hervorgehoben hätte.

Auf die Hilfs- und Wiedergutmachungsangebote folgt im sechsten Absatz ein Informationsangebot, „Auskunft auf alle Fragen im Zusammenhang mit dem Störfall erhalten Sie über folgende Rufnummern:“, darunter ist nicht nur die Nummer der Informationszentrale des Unternehmens gelistet, sondern auch die der Stadtteilverwaltung Schwanheim und der Frankfurter Feuerwehr. So nutzt der Konzern auf unauffällige Art ein kommunikatives Mittel, das nach Ottmers stark glaubwürdigkeitssteigernd wirkt, eine Abwandlung so genannter „Prestigereferenzen“. Derart werden Verweise auf geachtete Persönlichkeiten oder Institutionen bezeichnet, denn „wenn eine als Autorität anerkannte Person eine Meinung vertritt, dann scheint diese Meinung plausibel.“⁷³⁵ Wird einem Emittenten keine Glaubwürdigkeit zugesprochen, kann er diese so von außen beziehen. Schließlich wurde der Hoechst AG mehrfach und vehement lügnerische Kommunikation vorgeworfen. Durch diese rhetorische

⁷³⁵ Ottmers 1996, S.110. Diese Taktik wird auch häufig in so genannter „Spam“-E-Post - der Vergleich zu dieser unbeliebten Textsorte ist nicht wertend mit Bezug auf die Pressemitteilung gemeint - genutzt, die durch Verweise wie „Auf der ersten Seite der FAZ stand (...)“ oder „Das Bundesgesundheitsministerium warnt (...)“ die Glaubwürdigkeit ihrer Botschaften zu erhöhen wünscht. „Backyard gossips liberally sprinkle the names of respectable resources throughout their rumors. The debater, the author of scientific articles, and the net columnist all bolster their contentions with quotations from figures with prestige.“ - Hovland u.a. 1953, S.19

Technik kann sich das Unternehmen in eine Reihe mit den vertrauenswürdigen öffentlichen Behörden stellen. Wie schon in Zeile 3 und 4 durch die Koppelung der Hoechst-Mitarbeiter an die Feuerwehrleute, so wird auch hier ein bewertungshaltiges Deutungsmuster erstellt.

Die Analyse der zweiten Seite des Textes zeigt vor allem auf, dass die Kommunikationsexperten der Hoechst AG eine besondere Einteilung der Pressemitteilung wählten, indem sie auf der ersten Seite vor allem ihre Hilfsbereitschaft und ihre zahlreichen Aktivitäten zur Schadensbeseitigung und zur Wiedergutmachung dokumentieren, dann erst auf der zweiten Seite auf den Störfall eingehen. Vom Gesamtzusammenhang und auch rein von der zeitlichen Abfolge her wäre es korrekt, erst die Fakten zum Zustandekommen des Störfalls zu beschreiben und dann die Aufräumarbeiten, doch durch diesen einfachen Dreher erzeugen die Schreiber bereits eine positivere Rezeption, in der der Unfall nicht mehr ganz so gravierend wirkt. Er wird dann erst auf der zweiten Seite, somit an eher nebensächlicher Position, abgehandelt. Entsprechend einer Forderung von Degen, der das übergreifende Ziel von Public Relations darin sieht, „eine Botschaft zu vermitteln, die dem öffentlichen Interesse möglichst nahe kommt oder, noch besser und kürzer gesagt, die letztlich dem öffentlichen Interesse dient“⁷³⁶, ist es sinnvoll, wenn PR-Experten, unter anderem über die in Kapitel 3.1.3. genannten Methoden der Marktforschung, gemeinsame Interessen der Öffentlichkeit und des Unternehmens bestimmen und dementsprechend handeln. So lenkt die Hoechst AG im Text den Fokus des Rezipienten auf einen Thematik, die breite öffentliche Unterstützung verspricht: Ihre Bemühungen zur Beseitigung der Krisenschäden. Die Verfasser nutzen damit außerdem den bedeutenden und auch eigens betonten Nachrichtenfaktor „Aktualität“ für ihre Zwecke, schaffen einen von der Krise wegweisenden Neuigkeitswert durch den zeitlichen Vorrang anderer, positiverer Meldungen.

An dieser Stelle können die in Kapitel 2.2. beschriebenen Kriterien der Nachrichtengenerierung als erste Strukturierungsansätze zur Formulierung von Vermutungen, wie den Publizierenden genehme Themen in Nachrichten zu transformieren sind, herangezogen werden, so dass die Wahrscheinlichkeit massenmedialer Publikation gesteigert wird. Aus den in Kapitel 2.2.2. vorgestellten Nachrichtenfaktoren, die laut Östgaard sowie Galtung und Ruge journalistische Auswahlverhalten leiten, und den in Kapitel 2.2.1. vorgestellten Eigenschaften und Erscheinungsbedingungen der Medien lassen sich - noch unvollkommene - Thesen zur Kreation von Medienaufmerksamkeit erarbeiten. Eine „mediengerechte Nachricht“ wäre

⁷³⁶ Degen 1995, S.213

demnach von hohem Neuigkeitswert, wie er in der Pressemitteilung der Hoechst AG durch die auch explizit betonte Aktualität von Inhalten geschaffen wird. So scheint der Chemiekonzern bemüht, seine Krise durch neue Nachrichten über Sanierungsaktivitäten von der quantitativ begrenzten Medienagenda zu verdrängen. Dies sogar, ob Absicht oder nicht - in den meisten linguistischen Richtungen „intressiert auch nicht, ob jemand routinehalber oder aus Versehen gut reagiert hat, ob bewusst oder unbewusst intendiert, da wir Leuten nicht in Kopf schauen können, sondern die Handlungsbeschreibung setzt am Funktionspotential der untersuchten Praktik an“⁷³⁷ -, auf prinzipiell Erfolg versprechend scheinende Art und Weise: Der Neuigkeitswert steht im Gegensatz zu der Grundlegenden Zielsetzung von Unternehmens-PR, nämlich der Beeinflussung der öffentlichen Meinung. Nach Bergsdorf genügt es nicht, den Bürgern die jeweiligen Themen und Botschaften einmal zu übermitteln und sich dann dem Neuigkeitswunsch der Medien zu beugen, denn „die Flut der sich täglich über die Bürger ergießenden Informationen ist so gewaltig angeschwollen, dass nur die Nachricht eine Chance hat, beim Bürger anzukommen, die permanent und mit gelassener Sturheit wiederholt wird“⁷³⁸, was auch die in Kapitel 2.2.5. erarbeiteten Thesen belegen. Die Empfehlung von Grafe, öffentliche Akteure sollen Journalisten ein ihnen genehmes Thema „immer und immer wieder erklären, bis ihnen diese Erklärung in den Medien wieder entgegenkommt, bis sie sich zur öffentlichen Meinung verdichtet“⁷³⁹, ist in rein theoretischer Abstraktion zutreffend, übersieht aber, dass Journalisten nach den Erkenntnissen aus Kapitel 2.2. sicher keine Wiederholungen hören wollen. Ein Thema und verwandte Meldungen verbleiben nur so lange auf der Medienagenda, bis ihr Neuigkeitswert erschöpft ist. Wenn keine Entwicklungen eintreten, die erneut Aufmerksamkeit wecken, verschwindet das Thema aus den Medien, selbst wenn das ursprüngliche Problem keinesfalls beseitigt ist. Ein Beispiel hierfür ist die Debatte um die Gefährdung durch islamische Einwanderer, die nach dem Ritualmord am Islamkritiker Theo van Gogh 2004 wochenlang die Medien beherrschte, kurze Zeit später aber kaum noch erwähnt wurde, obwohl das Problem nicht im mindesten gelöst ist. Deshalb scheint es laut Carville sinnvoll, Grundthemen gegenüber den Medien in allen denkbaren Varianten zu wiederholen, um ihnen einen en Neuigkeitswert zu verleihen.⁷⁴⁰ Dieser Vorgabe entspricht die Hoechst AG durch immer neue Wiedergutmachungsaktionen.

⁷³⁷ Keller/Hafner 1986, S.83

⁷³⁸ Bergsdorf zitiert nach Grafe 1994, S.128

⁷³⁹ Grafe 1994, S.118

⁷⁴⁰ Carville zieht den Vergleich zu einem Hauptgericht, das mit verschiedenen Soßen oder Beilagen serviert wird. Beispielsweise solle ein Politiker, der die Verbesserung der Schulbildung zum Medienthema machen

Die zweite Seite der Pressemitteilung beginnt mit dem Satz: „Schließlich noch die aktuellen Kenntnisse zur chemischen Zusammensetzung des Stoffgemisches.“ Dass diese Primärüberschrift in derselben Größe gehalten ist wie sonst die Zwischenüberschriften, zeigt die Darstellung der Textpassage als nebensächlich gegenüber den textdominierenden Wiedergutmachungsaktivitäten durch die Verfasser. Doch wird dieser mutmaßlich intendierte Eindruck, sollte er bei den Journalisten entstehen, aufgehoben durch den als viertes Wort dieses Satzes platzierten Begriff, der die Reporter wohl am ehesten aufmerken lässt: „aktuell“. Dass ein „Stoffgemisch (...) freigesetzt“ wurde, ist eine sachlich-technische Lexik, die einen Gegenpol zu hysterischen, emotional aufgeheizten Debatten um beispielsweise einen „Super-GAU“ bildet. Solche Formulierungen entsprechen einer Forderung von Dyllick: „Um Eskalationen bei öffentlichen Auseinandersetzungen zu vermeiden, bei denen häufig das eigentliche Anliegen ganz aus dem Blickfeld verschwindet, muss es im Interesse des Unternehmens sein, dass die Entwicklung in sachlichen Bahnen verbleibt und auf eine effektive Problemlösung hinsteuert“⁷⁴¹, die aber, so zutreffend sie in er Weise auch sein mag, als problematisch bezeichnet werden muss.

Die Erklärung, warum es fünf Tage nach dem Störfall noch aktuelle Kenntnisse dazu geben kann, die darüber hinaus, wie in Zeile 59f erkennbar, auch noch weiter aktualisiert werden müssen, folgt erst zehn Zeilen später. Allerdings stellen diese zehn Zeilen eine Einleitung dar, die die üblichen Abläufe im Werk erklärt, so dass dieser Bruch der Stringenz eher marginal ausfällt, ein roter Faden wird im Großen und Ganzen beibehalten. Die chemischen Reaktionen bei der Herstellung des entwichenen Produktes und die üblichen Abläufe im Werk werden auch für Nicht-Fachleute anschaulich dargelegt. Carbone stellte fest, dass Texte, die als besser verstehbar klassifiziert wurden, zur Zuschreibung hoher Glaubwürdigkeit führ-

will, sich einmal über die Reduzierung der Klassengröße äußern, dann über die Verbesserung der Lehrerausbildung und später Ganztagschulprogramme vorschlagen „to satisfy the journalistic imperative.“ - zitiert nach Schnur 1999, S.150. Der „Lügenerausschuss“ der CDU 2002/2003 ist ein Beispiel dafür, wie eine Nachricht durch Variation auf der Medienagenda gehalten werden kann. Es war zu erwarten, dass die rot-grüne Entscheidungsmehrheit alle Vorwürfe abweisen würde, doch der Ausschuss hielt das Interesse der Medien an den Wahlbetrugsvorwürfen, die sonst wohl schon längst als nicht mehr aktuell aus der Medienagenda und damit zu weiten Teilen auch aus dem öffentlichen Bewusstsein verschwunden wären, vier Monate lang bis zu den Wahlen in Hessen und Niedersachsen wach, die die Union dominierte.

⁷⁴¹ Dyllick 1990, S.484

ten.⁷⁴² Die Hoechst AG scheint hierin Konsequenzen aus den Umfeldreaktionen auf die fatale Verwendung von Fachsprache in ihrer ersten Pressekonferenz gezogen zu haben, im Gegensatz zum Rest des Korpus bleiben in dieser Pressemitteilung keine erklärungsbedürftigen Begriffe stehen.

Die Erklärung, bei der „gewünschten Reaktion“ werde „Wärme frei“, mutet gemütlich an. Wenn ein Notfallventil geöffnet werden muss, ist eine eher starke Reaktionen zu erwarten, die mit dem Begriff Hitze oder bei den genannten Stoffen gar einer Explosion besser beschrieben hätte werden könnten. Dass stattdessen nur eher anheimelnd „Wärme frei“ wird, ist eine weitere Suggestivbotschaft, die auf das Unbewusste des Rezipienten wirken kann.

Wie der Störfall zustandekam, wird als Kontextwissen vorausgesetzt, durch „den Bedienungsfehler“ - „Beim Störfall im Werk Griesheim hat sich die Mischung infolge des Bedienungsfehlers allerdings so stark erhitzt“. Näheres hierzu hatte die Hoechst AG bereits in einer Pressemitteilung vom 25. Februar vermittelt, in der als Unfallursache „menschliches Versagen“ dargestellt wurde. Obwohl diese Aussendung erst zwei Tage zurückliegt, hätten die Verfasser aufgrund des gesteigerten Entschuldigungspotentiales auch hier noch einmal explizit das menschliche Versagen betonen können.

Weiter wird ohne Euphemismen erklärt, warum Unklarheit über die Zusammensetzung des entwichenen Stoffes besteht: infolge des Bedienungsfehlers kam es zu einer Überhitzung, wodurch „weitere chemische Verbindungen entstanden, die bei Normalbetrieb nicht auftreten“. Sie gelangten „über das Sicherheitsventil nach außen“ - dass bei Störfällen entstehende Chemikalien „nach außen“ geleitet werden, bietet Angriffspunkte für dem Unternehmen feindlich gesinnte Anspruchsgruppen, deren Zahl in einer Krise nach den Erkenntnissen aus Kapitel 2.3.1. zunimmt. Wie dort beschrieben, treten in Öffentlichkeitskrisen bekannte oder neue Gegner oder auch Akteure, die sich auf Kosten des angeschlagenen Unternehmens profilieren wollen, in die Interaktion ein, dies nach Klose gar „immer“.⁷⁴³ Die daraus resultierende Konfliktkommunikation ist nach Mathes, Gärtner und Czaplicki keine wissenschaftliche Auseinandersetzung, die mit den Mitteln Rationalität und Logik geführt wird, sondern

⁷⁴² vgl. Carbone 1975, S.105. Seine Ergebnisse misst er allerdings rein quantitativ, an der Zahl der Wörter pro Satz, lässt jedoch eine genaue Quantifizierung dieser Zahl vermissen. Nach Goldmann gilt grundsätzlich, wobei der offen lässt, woher diese Erkenntnis stammt: „Sätze mit bis zu 10 Wörtern sind leicht verständlich; Sätze mit bis zu 16 Wörtern sind verständlich; Sätze mit bis zu 22 Wörtern sind noch verständlich, mehr nicht.“ - Goldmann 1994, S.43. Ein Beispiel aus der Presse: Ein Satz aus der FAZ besteht im Durchschnitt aus sechzehn Wörtern, einer aus Bild aus fünf - vgl. Linden 1998, S.40

⁷⁴³ Gespräch mit Klose am 3. Juni 2002

ein zuweilen hochgradig emotionales Streitgespräch, welches das Publikum von der Richtigkeit der eigenen Argumente überzeugen soll. Diese Ausformung der Krisenkommunikation wendet sich nur scheinbar an den jeweiligen Gegner, ist tatsächlich jedoch „fast ausschließlich“ mit Hinblick auf ihre Wirkung auf die Öffentlichkeit kalkuliert.⁷⁴⁴ Einen Tag nach Erscheinen der Mitteilung zitiert die FAZ einen Sprecher des hessischen Umweltministeriums: „Nötig sei eine Umstellung auf geschlossene Systeme. Man müsse vermeiden, dass bei Überdruck Stoffe in die Umwelt geblasen würden.“⁷⁴⁵ Diesem zu erwartenden Angriff hätte die Hoechst AG durch Ankündigung ebensolcher Maßnahmen vorgreifen können, wobei allerdings fraglich ist, ob eine solche Umstellung überhaupt finanzierbar ist.

Problematisch im Hinblick auf eine positive Rezeption, also die vermutete so genannte Autorintention, sind nun vor allem zwei Formulierungen des letzten, des Schlusssatzes - desjenigen, der gemeinhin am besten erinnert wird.⁷⁴⁶ „Weitere chemische Verbindungen (...) entstanden, die bei Normalbetrieb nicht auftreten“. Und die aus dem Kessel entwichene Menge beträgt „etwa 10 Tonnen“. Eine gewaltige Menge bisher unbekannter Chemikalien ist an die Außenwelt gelangt - eine potentielle Bedrohung, welche die durch die erwähnten Techniken im Idealfall erreichte tendenziell positive Grundstimmung sofort zunichte machen kann. Der tendenziell stärkste Panikauslöser ist ausgerechnet am erinnerungsstarken Schluss des Absatzes platziert.

Der folgende Absatz erklärt gemäß seiner Überschrift in Zeile 48, woraus der Niederschlag, der in dem Wohngebiet niederging, besteht: „Woraus besteht der Niederschlag?“ 25 % dessen bildet das erwähnte ortho-Nitroanisol, auf dessen gesundheitsschädigenden Status nicht mehr eingegangen wird. Man kann hier allerdings kaum von einer versuchten Vertuschung ausgehen, da die Wirkungen des Stoffes ohnehin jedem Journalisten, mutmaßlich auch jedem Betroffenen, inzwischen bekannt sein dürften. Weiter werden dem Laien nicht bekannte und dadurch Ängste hervorrufende Stoffe wie o-Anisidin und o-Chloranisol genannt: „Die übrigen bisher (Stand 26.02.1993) bekannten Bestandteile sind Kochsalz (10 %), Ameisensäure-Natriumsalz (ca. 5 %), o-Chloranilin (ca. 1,5 %), Natronlauge (ca. 1,4 %), o-Anisidin (ca. 0,6 %), o-Chloranisol (ca 0,1 %) und Wasser (ca. 30 %).“ Grundsätzlich ist hierbei problematisch, dass, „je ferner ein Meinungsgegenstand einem Menschen, desto größer auch die Gefahr einer vereinfachenden, vorurteilsbehafteten Einschätzung ist.“ Für die Unterneh-

⁷⁴⁴ vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S.209

⁷⁴⁵ FAZ vom 27. Februar 1993, S.4

⁷⁴⁶ vgl. Ottmers 1996, S.59

menskommunikation zeigt diese Erkenntnis die Wichtigkeit auf, ein Unternehmen durch möglichst vielseitige Aktionen vorzustellen und die Öffentlichkeit möglichst „nahe“ und umfassend an den Unternehmensaktivitäten teilhaben zu lassen.⁷⁴⁷ Mangelhafte Informationen können demnach die gefährliche Tendenz, dass das Handeln einer Institution aufgrund von Vermutungen und/oder Vorurteilen, in diesem Fall auch von einer aus den in Kapitel 2.2.1. und 2.3.1. beschriebenen Gründen durchaus typischen „Panikmache“ durch die Presse, bewertet wird, verstärken. Nach Grabicki kann sich ein Image umso breiter und zuverlässiger ausformen, je mehr Informationen dem einzelnen zur Verfügung stehen.⁷⁴⁸ So definiert Zielinski auch das hier als Kernpunkt erfolgreicher Krisenbewältigung angesehene Vertrauen als eine „riskante Vorleistung“ auf der Grundlage vergangenheits- beziehungsweise gegenwartsbezogenen Wissens. Je größer das Wissen sei, desto geringer das Risiko, das der Vertrauende eingeht.⁷⁴⁹ Die präzise Aufzählung der entwichenen Stoffe bildet einen quantitativen Detailreichtum, der für Nawratil ein „zentrales Element für die Glaubwürdigkeit einer Aussage“ darstellt.⁷⁵⁰ Deppermann bestätigt, dass solche Detaillierungen „bei der Konstruktion von Wirklichkeitsdarstellungen als Glaubwürdigkeitskontextualisierungen verwendet“⁷⁵¹ werden. Zwar kann die aufgrund ihrer Kürze eher mangelnde Ausführlichkeit dieser Aussagen kritisiert werden, „Kondensierung und Komprimierung wirken immer der Substanz entgegen“⁷⁵², ganz besonders bei der Beschreibung chemischer Reaktionen. Doch wurde in Kapitel 3.2.1. für Aussendungen an die Medien Kürze gefordert. Nach Schulz „muss“ gar jeder Akteur, der seine Botschaft über die Medien vermitteln möchte, das Sprichwort „in der Kürze liegt die Würze“ berücksichtigen. „Selbst Druckmedien bringen ungern langatmige Ausführungen, Fernsehen und Radio leben ohnehin von Aussagen in Sekundenlänge.“⁷⁵³

Als eine verschleiende Technik kann dabei angesehen werden, wie die Verfasser der Pressemitteilung in diesem Satz die Tatsache nutzen, dass Menschen sich gemeinhin am stärksten den Anfang und das Ende einer Botschaft merken.⁷⁵⁴ Das sind in diesem Fall harmlose Stoffe des alltäglichen Gebrauchs: Kochsalz und Wasser. Diese Anordnung vermag eine

⁷⁴⁷ Gespräch mit Nowak am 2. Februar 2005

⁷⁴⁸ Gespräch mit Grabicki am 15. März 2005

⁷⁴⁹ Zielinski 1985, S.15

⁷⁵⁰ Nawratil 1997, S.36

⁷⁵¹ Deppermann 1997, S.121

⁷⁵² Hart 1996, S.156

⁷⁵³ Gespräch mit Schulz am 22. Dezember 2004

⁷⁵⁴ Gespräch mit Hauptmann am 23. November 2004

doppelte Erleichterung herbeizuführen: Nach den erwähnten reißerischen Ankündigungen durch die Medien, die von einem „Super-GAU“ und „Verseuchung“ sprachen, liegt die Erwartungshaltung anzunehmend auf gefährlichen Chemikalien. Kochsalz sorgt dann für die erste Erleichterung, und nachdem Stoffe wie o-Chloranilin dem Laien erneut unbekannt sein dürften und deshalb nach Grabicki und das Potential haben, Angst und Unsicherheit auszulösen⁷⁵⁵, folgt die nächste Erleichterung durch Wasser, gar 30 %.

Weiter: „Diese Stoffe stellen nach dem gegenwärtigen Kenntnisstand der beteiligten Fachleute keine akute Gefährdung für die betroffenen Anwohner dar.“ Bei einem unreflektierten Darüberlesen fällt vor allem die Primäraussage auf: Keine Gefährdung. Ein solches ist bei Journalisten jedoch anzunehmend nicht zu erwarten, die sich nach Lange mehr darauf konzentrieren dürften, dass „keine Gefährdung“ gleich mehrfach eingeschränkt wird.⁷⁵⁶ „nach dem gegenwärtigen Kenntnisstand“ und nur nicht „akut“, ein referenzoffenes und in diesem Kontext des Misstrauens dadurch angstverstärkendes Wort. Auch zeigt die veröffentlichte Meinung, dass die Hoechst-Fachleute - weniger aufgrund eigenen Verschuldens, sondern durch die ersten drei vom Chemiewerksleiter begangenen Kommunikationsfehler - generell an Glaubwürdigkeit verloren haben. Also hätten die Verfasser, statt von „beteiligten Fachleuten“ zu sprechen, auswärtige Experten wie jene der Gesundheitsbehörde Frankfurts, die an den Untersuchungen beteiligt sind, gesondert hervorheben können, wie die auf Seite 1 der Pressemitteilung erfolgten Prestigereferenzen. Dennoch leistet der Text im Sinne wichtiger Glaubwürdigkeitsfaktoren vollständige Kommunikation. Denn „ein Unternehmen, das nur positive Nachrichten verkündet, wirkt nicht vertrauenswürdig.“⁷⁵⁷ Halff bestätigt, dass gerade in einer, selbst nur vermuteten, Krise ein solches Verhalten eher Verdachtsmomente hervorruft, als zu überzeugen.⁷⁵⁸ Röglin und Grebmer empfehlen grundsätzlich, „dem öffentlichen Bewusstsein klarzumachen, dass der Preis eines Produktes nicht nur in Geldeinheiten zu messen ist, sondern jedes Produkt auch mit Belastung, Belästigung und Risiko bezahlt wird.“⁷⁵⁹ Zu einer vollständigen Informationspolitik gehört demnach auch, Fehler einzugehen und zuzugeben, dass man noch nicht über das notwendige oder wünschenswerte Wissen verfügt, um alle erkannten und anstehenden Probleme perfekt lösen zu können. Die Verantwortlichen bei Hoechst haben aktuell erlebt, dass der Widerruf einer absolutierenden

⁷⁵⁵ Gespräch mit Grabicki am 15. März 2005

⁷⁵⁶ Gespräch mit Lange am 1. April 2005

⁷⁵⁷ Gespräch mit Naef am 12. September 2002

⁷⁵⁸ Gespräch mit Halff am 20. Juli 2005

⁷⁵⁹ Röglin/Grebmer 1988, S.72

Aussage wie „es besteht absolut keine Gefahr“ bei Medien und Volk massive Vertrauensverluste herbeiführen kann, die, wie in Kapitel 3.1.3. gemutmaßt, die gesamte Krisenbewältigung enorm erschweren können. Es wäre logisch, dass die Verfasser deshalb Verschleierungen meiden, wie sie beispielsweise Daimler-Benz massiv nutzen wird.

Die Aufteilung der jeweiligen Stoffanteile trägt ebenfalls zu einer oberflächlichen Beruhigung der Leser bei. 9,4 % 2,2'-Dichlorazoxibenzol relativiert die nach mehr klingende Menge von 940 Kilogramm dieser möglicherweise gefährlichen Chemikalie. Doch erfolgt wieder im rezeptionsstärksten letzten Satz des Absatzes die am ehesten Panik auslösende Meldung: Fast 2,5 Tonnen - im Text erneut latent beruhigender als % der Gesamtmasse dargestellt - entwichene Stoffe sind noch unbekannt beziehungsweise noch nicht ob möglicher Gesundheitsgefährdung hin einzuordnen, müssen erst untersucht werden: „Die anderen Produkte 2,2'-Dichlorazoxibenzol (ca. 9,4 %), 2,2'-Dichlorazobenzol (ca. 4,5 %) sowie etwa 105 noch nicht identifizierte Nebenprodukte werden zur Zeit untersucht und bewertet. Nun wirkt es zwar nach Amtzen „besonders glaubwürdig“, wenn Aussagen nach und nach durch weitere Details ergänzt werden, natürlich unter Beibehaltung der Konstanz. Denn bei Falschaussagen würden in dem Bemühen, sofort zu überzeugen, in der Regel keine Aussageteile zurückgehalten.⁷⁶⁰ Doch dürften die erneut angstausslösenden Faktoren hier bedeutend stärker ins Gewicht fallen. Eine umgekehrte Anordnung der Sätze dieses Absatzes würde positiver wirken, so hätte der Textbereich beruhigender mit 30 % Wasser abgeschlossen werden können.

Zuletzt folgt die höfliche Formulierung: „Bitte achten Sie auf weitere Informationen, die wir Ihnen laufend zur Verfügung stellen.“ Das zeigt, dass die Hoechst AG darum bemüht ist, das Handeln und damit auch eine Deutungshoheit in der Pressekommunikation an sich zu reißen, was in Kapitel 3.1.3. als Erfolgsfaktor angesehen wurde. Doch lässt aufgrund des Kontextes, sprich der negativen Auswirkungen des vorangegangenen Absatzes, auch diese eigentlich neutrale Formulierung unbewusst weitere „Horror Meldungen“ erwarten - was erneut die durch zahlreiche Diskutanten des textanalytischen Diskurses vorgetragene Forderung belegt, ein Satz beziehungsweise Text könne ohne Berücksichtigung des Kontextes nicht adäquat interpretiert werden.

⁷⁶⁰ vgl. Amtzen 1993, S.41f

3.3.1.5. Bewertung der Pressemitteilung

Der Auslöser des Störfalls wird in dieser Pressemitteilung rational begründet, durch einen Bedienungsfehler, in einer vorangegangenen Aussendung explizit als menschliches Versagen erläutert. Dies beinhaltet gesteigertes Entschuldigungspotential. Doch die primären Eskalationsfaktoren der Öffentlichkeitskrise, die Kommunikationsfehler der Hoechst AG in den ersten, verwirrenden Stunden nach dem Gasaustritt, werden nicht mehr angeführt, dabei hätte gerade eine Erklärung ihres Zustandekommens Verständnis wecken, Vertrauen wiedererlangen und so eventuell ein Umschwenken der Negativkampagne der Medien bewirken können. Ohne solches zu kommunizieren, bleibt die Glaubwürdigkeit des Konzerns weiterhin erschüttert, was nach den Thesen aus Kapitel 3.2.1. wohl auch einer der Gründe dafür ist, dass diese Pressemitteilung kaum Beachtung in den Medien findet.

Auf die „Gegner“ des Unternehmens in der Krise wird nicht eingegangen. Dabei ist jedoch zu betonen, dass sich in dieser Rolle besonders die Presse präsentierte und immer noch präsentiert, von Angriffen auf diese ist aus den in Kapitel 2.2.3. erwähnten Gründen generell, und gerade in einer Pressemitteilung, abzuraten.

Fähigkeiten und Aktivitäten zur Krisenbewältigung stellt das Unternehmen durch die besprochenen sprachlich-rhetorischen Mittel auf eine durchaus imposant wirkende Art und Weise dar: 200 Mitarbeiter, viermal so viele wie städtische Feuerwehrleute, Tierärzte, die Versicherungsabteilung, die Finanzabteilung und die werkseigene Reparaturwerkstatt sind „im Einsatz“, handeln „sofort, direkt, umgehend“, säubern, sanieren, helfen, entschädigen, reparieren und informieren.

Die Kernbotschaften der Pressemitteilung sind:

- Die Hoechst AG bemüht sich sehr um Beseitigung und Wiedergutmachung der Schäden.
- Nach gegenwärtigem Kenntnisstand besteht keine akute Bedrohung der Einwohner, doch letzte Bestandteile des ausgetretenen Gemisches müssen noch untersucht werden.

Die primäre Intention der Verfasser scheint damit darin zu bestehen, das Hauptaugenmerk der Rezipienten auf die vielfältigen Aktionen zur Bewältigung der Krise und dadurch vom Störfall an sich fortzulenken, denn auf diesem Gebiet kann sich die Hoechst AG durch um-

fangreiches Engagement positiv präsentieren. Warum dies trotz guter Ansätze wohl nicht gelingen dürfte, will die folgende Bewertung begründen.

Grundsätzlich wirkt diese Pressemitteilung in starkem Maße sachlich und informativ, massive Euphemismen wie später in der Mitteilung der Daimler-Benz AG und auch besondere rhetorische Figuren tauchen nicht auf. Solche Wortkunstwerke sind auch nicht zu erwarten, da die Hoechst AG sich von den drei Fällen im Korpus beim Erscheinen der Pressemitteilung in der prekärsten Ausgangslage befindet und den massivsten Anfeindungen ausgesetzt ist. Von allen drei betroffenen Unternehmen kann zum Zeitpunkt des Erscheinens der Pressemitteilung in diesem Fall der massivste Vertrauensverlust angenommen werden. Die Hoechst AG muss aufgrund des bisherigen Krisenverlaufs mit erhöhtem Misstrauen gegenüber ihren Aussagen rechnen und davon ausgehen, dass Zweideutigkeiten oder zu klar erkennbare Euphemismen sogleich als weitere Lügen beziehungsweise Vertuschungsversuche ausgelegt und auch so publiziert werden. Aufgrund der dadurch bedingten defensiven Haltung ist es deshalb nicht Erfolg versprechend, sich eine vieldeutige, assoziative Sprache zu eigen zu machen, sondern die eigene Argumentation bedient sich klarer und nachprüfbarer Formulierungen.

Dennoch bieten die vielfältigen Möglichkeiten der Sprache auch in diesem ein zurückhaltendes Vorgehen bedingenden Fall Gelegenheit zur Nutzung deutungsbeeinflussender rhetorischer Mittel. So lässt die Summe der Erkenntnisse mutmaßen, dass die Kommunikationsexperten des Chemiekonzerns versuchen, wie in der Analyse dargestellt, die Rezeption durch den Betrachter primär auf ihre Wiedergutmachungsaktionen zu lenken. Aufbauend auf den Thesen von Degen, Keller, Hafner, Bergsdorf, Grafe, Carville und Schnur könnte die Hoechst AG so unter Ausnutzung des Nachrichtenfaktors „Aktualität“ in der Tat eine positive Berichterstattung erreichen, in der die Krise an sich als keine großen Nachrichten mehr wert dargestellt werden könnte. Dies ist nach dem Presseleitsatz „Nichts ist älter als die Nachrichten von gestern“, und der Störfall liegt bei einer Veröffentlichung der Pressemitteilung in den Medien eine ganze Woche zurück, auch tatsächlich so, wäre nicht, darüber hinaus genau am Schluss, den Menschen sich gemeinhin am Besten merken, von noch unbekanntem und möglicherweise gefährlichen Stoffe die Rede. Dadurch spricht die alte Krise noch immer den wohl wichtigsten Nachrichtenfaktor „Neu“ an, denn Neuigkeiten, selbst wenn sie nur entwarnender Natur wären, sind zu erwarten. Die Krise bleibt also aktuell und damit Teil der Medienagenda. Auch fehlt in der untersuchten Pressemitteilung die in Kapitel 3.1.3. als Erfolgsfaktor effizienter Krisenbewältigung vermutete Ankündigung einer Ver-

haltensänderung, beispielsweise einer Verbesserung der Schutzmaßnahmen, wodurch selbst eine Wiederholungsgefahr als gegeben betrachtet werden muss.

3.3.1.6. Weiterer Verlauf der Krise

Am 27. Februar erscheint neben der untersuchten Pressemitteilung auch die Nachbarschaftszeitung „Blick auf Hoechst“ mit einem ausführlichen Bericht über den Vorfall und die geplanten Sanierungsarbeiten. In den folgenden zwei Wochen werden insgesamt 15 „Bürgerinformationen“ an 130.000 Haushalte der Umgebung verteilt, darunter die Broschüre „Wie Sie sich und andere bei Chemieunfällen schützen können“ (ein eher unklug gewählter Titel, der als Wiederholungen des Störfalls andeutend aufgenommen werden kann, FS), für ausländische Mitbürger auch in Fremdsprachen. (...) Der Bürger kann sich daraus informieren, mit welchen Stoffen Hoechst in diesen Anlagen arbeitet und welche Eigenschaften diese Stoffe haben. Zusätzlich können zu jedem Betrieb ergänzende Infos bei Hoechst angefordert werden.⁷⁶¹ Diese Vorgehensweise bestätigt die zuvor aufgestellte Forderung nach partnerschaftlicher Kommunikation. Auch Klaus Breitschaft, PR-Experte der BASF, betont, je besser die Öffentlichkeit ein Unternehmen kennen lernt, „desto leichter wird es für uns, Wahrnehmungsverzerrungen, Gerüchte und Befürchtungen im Hinblick auf das, was in unseren Anlagen geschieht, auszuräumen.“⁷⁶² Trotz oder eher gerade wegen der mangelnden Beispiele belegt, wie schon die beiden Fallstudien aus Kapitel 3.1., auch dieser Krisenfall erneut die enorme Wichtigkeit effizienter Alltags-PR.

Die zuvor aufgestellten Thesen hierzu können anhand einer Betrachtung der Geschehnisse um den Hoechst-Störfall zudem insofern präzisiert werden, dass, wenn eine Institution nur unter Druck informiert, wie übrigens in allen drei im Hauptteil untersuchten Fällen, kein glaubwürdiger Austausch mit den Bezugsgruppen entstehen kann. Es wirkt sicher nicht vertrauensbildend, wenn ein Unternehmen nur dann mit Medien und Öffentlichkeit kommuniziert, wenn etwas vorgefallen ist. Hierzu führt Wollschläger als Beispiel den Nudelhersteller Birkel an, der „über drei Generationen hinweg (...) die Türen fest verschlossen hielt. Als dann der Flüssig-Ei-Skandal über das Unternehmen hereinbrach, half (...) Birkel auch offene und ehrliche Kommunikation nicht mehr. Vielmehr ging der Schuss nach hinten los: wie-

⁷⁶¹ Schönefeld 1994 (a), S.40

⁷⁶² Gespräch mit Breitschaft am 15. Juli 2002

so öffnet Birkel jetzt die Tore, was wurde bisher verschwiegen?“⁷⁶³ Seine Schlussfolgerung mutet allerdings zweifelhaft an. Besser formuliert Elizabeth Dole, die Präsidentin des Amerikanischen Roten Kreuzes: „Mitten in einer Katastrophe ist es denkbar schlecht, neue Beziehungen zu knüpfen und sich neuen Organisationen vorzustellen. Hat man sich vorher die Zeit genommen, Ansprechpartner zu finden, dann kann man auch um zwei Uhr in der Nacht anrufen, falls die Flut steigt.“⁷⁶⁴

Diese Erkenntnis bestätigt, dass es sinnvoll ist, Kommunikationsprobleme mit den Bezugsgruppen möglichst frühzeitig systematisch aufzudecken und wirkungsvoll zu lösen, wie die Hoechst AG richtig, aber zu spät erkannte. Wieder wird die Aktualität der Übersetzung des antiken „Communicari“ als „teilen“, woraus sich die Grundbedeutung des modernen Wortes Kommunikation als Teilen, Mit-Teilen von Nachrichten ableiten lässt, vor Augen geführt. „Vertrauen hat sehr viel mit Wissen und Information zu tun, Signale zwischen Antagonisten gewinnen an Bedeutung.“⁷⁶⁵ Gerade bei Prozessen mit Gefahrenfaktoren „muss“ ein Unternehmen nach Schönefeld auch „das Restrisiko chemischer (wie auch anderer, FS) Produktionsanlagen zum Gegenstand des aktiven Dialoges mit der Nachbarschaft machen“⁷⁶⁶, denn nach Hörisch kann es Krisen eines „Funktionssystems (...) nur dann geben, wenn selbst oder fremd gesetzte Ansprüche nicht erfüllt werden.“⁷⁶⁷ Wenn ein Chemie- oder Pharmawerk stets die völlige Ungefährlichkeit der verwendeten Stoffe betont, wird es den ganzen Unmut von Medien und Öffentlichkeit zu spüren bekommen, wenn das Gegenteil bekannt wird.

Für die Mitarbeiter veröffentlicht die Hoechst AG sieben Informationsblätter. Die „Führungskräfte stellten sich bei zahlreichen (bei der Verwendung solch wertender Begriffe muss noch einmal hervorgehoben werden, dass Schönefeld für Hoechst arbeitet, FS) Gelegenheiten der öffentlichen Diskussion, in Kindergärten, Schulen, Universitäten, bei Journalisten und PR-Fachleuten.“⁷⁶⁸ Hier liegt ein Versuch von „Themenmanagement“, in der amerikanischen Forschung „Issue Management“, vor. Diese Kommunikations- und Interaktionstechnik basiert auf der bewussten Partizipation der Unternehmens-PR am öffentlichen Meinungsbildungsprozess. Allerdings kommt sie in diesem Fall nach den in den Kapiteln 2.2.5.

⁷⁶³ Wollschläger in www.handelsblatt.com, 07.2003

⁷⁶⁴ zitiert nach Data Solution in www.infoquelle.de, 01.2003

⁷⁶⁵ Zielinski 1985, S.21

⁷⁶⁶ Schönefeld 1994 (a), S.40

⁷⁶⁷ Hörisch 1999, S.61

⁷⁶⁸ Schönefeld 1994 (a), S.11

und 2.3.4. gewonnenen Erkenntnissen zu spät, um noch effektiv in die Bildung der öffentlichen Meinung eingreifen zu können - was erneut die in Kapitel 3.1.3. geäußerte Vermutung bestärkt, dass die Schnelligkeit der Kommunikation entscheidenden Einfluss auf die Krisenbewältigung ausübt.

Die Organisation des Chemieriesen wird unter anderem durch einen 24-Stunden-Bereitschaftsdienst von Pressereferenten und eine direkte Telefonverbindung der Zentrale der Werksfeuerwehr mit der Zentrale für Öffentlichkeitsarbeit zu deren Alarmierung verbessert. Weiter sucht das Unternehmen, wie auch Johnson & Johnson und die Coca-Cola Company, den Dialog mit der Frankfurter Bevölkerung durch die Einrichtung eines Bürgertelefons und die Konstituierung des „Gesprächskreises Hoechsternachbarn“, welchem verschiedene Persönlichkeiten von Hoechst, aus Politik, Kirche und örtlichen Bürgerinitiativen angehören. Die Öffentlichkeit wird also ebenso wie durch die Unternehmen der ersten beiden Fallstudien in die Krisenbewältigung eingebunden. Zielinski führt hierzu an: „Wer Vertrauen verdienen will, muss auf eine konsistente, vertrauenswürdige Selbstdarstellung achten, die auch fremde Erwartungen reflektiert. Das Interesse am Vertrauen des anderen wird signalisiert. Dieser kann sich in den Prozess einbringen, indem er seine Bedingung der Fortsetzung beziehungsweise des Entzugs des Vertrauens zu erkennen gibt.“⁷⁶⁹ In diesem Sinne lässt die Hoechst AG Haushalte in der Nachbarschaft durch Mitarbeiter besuchen, die individuelle Probleme an Ort und Stelle ausdiskutieren können. Die Versendung der Nachbarschaftszeitung „Blick auf Hoechst“ gewährleistet eine fortlaufende Berichterstattung.

Doch haben die drei Kommunikationsfehler in den ersten Stunden nach dem Vorfall eine Öffentlichkeitskrise von solch gewaltigem Ausmaß, also einen äußerst negativen Interaktionskontext, herbeigeführt, dass die Bemühungen der Hoechst AG von den Medien kaum registriert, erst recht nicht honoriert werden. Diese Krise bestätigt, dass die ersten Stunden der Kommunikation nach dem Ausbruch einer Öffentlichkeitskrise als für ihren weiteren Verlauf entscheidend bezeichnet werden können - „What the news media report in their first stories - and how they view your coping skills - will often set the tone for the entire crisis.“⁷⁷⁰ Hoechst-Vorstandsmitglied Ernst Schadow resümiert, Hoechst habe „auf die harte Tour gelernt, was es bedeutet, das Vertrauen in der Öffentlichkeit zu verlieren.“⁷⁷¹

⁷⁶⁹ Zielinski 1985, S.17

⁷⁷⁰ Jones in www.winning-newsmedia.com, 10.2003

⁷⁷¹ zitiert nach Paschek 2000, S.133

Drei Jahre später, 1996, lässt die Hoechst AG eine Studie durchführen, deren Ergebnis besagt, dass 88 % der Befragten bei dem Namen Hoechst noch immer in erster Linie an Störfälle denken.⁷⁷² Daraufhin beschließt der Vorstandsvorsitzende Jürgen Dormann, „die Kommunikationspolitik des Konzerns drastisch umzuwandeln.“⁷⁷³ Wie in Kapitel 3.1.3. gemutmaßt, kann eine nachträgliche Untersuchung bewerten, ob die Krisen-PR insgesamt die gesteckten Ziele erreicht hat und welche Faktoren verbessert werden sollten, ob die gewünschten Zielgruppen die entsprechenden Informationen aufgenommen und wie sie diese verarbeitet haben, welches Image entstanden ist beziehungsweise verändert wurde. Nachfolgende Kontrollen ermöglichen eine permanente Verbesserung der eingesetzten Methoden. Primär scheint wichtig, zu überprüfen, ob es während der Krise gelungen ist, das öffentliche Vertrauen zu erhalten oder wieder aufzubauen, was außer durch Meinungsumfragen wie in diesem Fall auch durch Medienanalysen geschehen kann. Werden durch diese Untersuchungsmethoden Defizite erkannt, so kann PR auch bei diesem Problem Abhilfe schaffen, wie die im folgenden einsetzende Kommunikationspolitik der Hoechst AG bestätigt. Die Wirtschaftswoche schreibt: „Das hatte es in der 131jährigen Geschichte der Hoechst AG noch nicht gegeben. Nur wenige Tage nach seinem Amtsantritt lud der neue Chef Jürgen Dormann zu einem Presseempfang ins Hoechster Schloss; für viele Medienvertreter eine völlig neue Erfahrung. Denn kritische Journalisten und Umweltschützer hatte der `verstockte Gigant´ (der Spiegel) jahrzehntelang auf Abstand und vor den Werkstoren gehalten. Und jetzt das: zwischen Sekt und Häppchen sprach Dormann von `Entfrostung´. Seit der peinlichen Störfallserie im Frühjahr 1993 war das Hoechst-Image ruiniert - Dormann schlug vor, `die Unterkühlung zwischen Hoechst und Teilen der Öffentlichkeit aufzutauen.“⁷⁷⁴ In einem Aufsatz in der FAZ fordert Dormann eine Kommunikationsrevolution in der Einsicht, dass „die wirtschaftliche Wertschöpfung künftig entscheidend von ihrer gesellschaftlichen Wertschätzung abhängt. (...) Wir sind bereit, die nachdenklichsten und international kompetentesten Umwelt- und Zukunftskritiker an unserem Dialog im Unternehmen zu beteiligen.“⁷⁷⁵

Die Hoechst AG startet eine Imagekampagne, in deren Verlauf über 200 Anzeigen in Medien wie Capital, Manager-Magazin, PR-Magazin, Der Journalist und Bild der Wissenschaft geschaltet werden. Die Auswahl der Medien weist darauf hin, dass der Konzern mit dieser

⁷⁷² vgl. Paschek 2000, S.133

⁷⁷³ Paschek 2000, S.140

⁷⁷⁴ Salz 1997, S.51

⁷⁷⁵ Dormann 1996, S.74

Kampagne die Zielgruppe der Multiplikatoren anzusprechen wünscht: Wissenschaftler, Journalisten und Manager. Im Sinne ganzheitlicher Kommunikation wird die „breite Masse“ durch Anzeigen in der FAZ und dem Focus erreicht. Laut Klose, damals in der Kommunikationsabteilung von Hoechst beschäftigt, vertraut der Konzern darauf, dass sich sein Image in der öffentlichen Meinung zum Positiven wenden wird, wenn die Berichterstattung und Kommunikation von Medien, Wirtschaft und Wissenschaft positiver wird.⁷⁷⁶ Ziel ist also, was nach den Erkenntnissen aus Kapitel 3.2.1. generell als ein Grund vieler Presseaussendungen vermutet werden muss, eine indirekte Beeinflussung der Gesellschaft über eine Propagierung der Eigeninteressen durch neutrale oder im Sinne der Kritischen Diskursanalyse eher für neutral gehaltene Instanzen. Schließlich wird einer Quelle nach Nawratil „grundsätzlich“ höhere Glaubwürdigkeit zugesprochen, wenn ihr Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Selbstlosigkeit unterstellt werden.⁷⁷⁷ Solche Zuschreibungen sind für Angestellte eines Unternehmens, das sie verteidigen, schwer zu erlangen, „Firmen, die etwas zu verkaufen haben oder sonstige materielle Interessen verfolgen, genießen bei der Verbraucherschaft nicht gerade automatisch eine hohe Glaubwürdigkeit.“⁷⁷⁸ Wenn einem Emittenten keine Glaubwürdigkeit zugesprochen wird, dann kann er diese von außen beziehen, indem ähnlich wie bei der Testimonialwerbung „Persönlichkeiten oder Institutionen, die über eine tadellose Reputation verfügen, sich öffentlich für das Anliegen der Unternehmen verwenden.“⁷⁷⁹ Diese Strategie der Hoechst AG könnte also auch darauf abzielen, ihr Image über Prestigereferenzen der angesprochenen Meinungsführer zu verbessern - „Approval of a statement by highly respected persons or organizations may have much the same positive effect as if they originate it.“⁷⁸⁰

Jede der 18 verschiedenen Anzeigen in einem einheitlichen Layout beschreibt ein Produkt, das auf Forschungen und Innovationen des Unternehmens basiert. Dabei wird der Nutzenaspekt des wirtschaftlichen Handelns der Hoechst AG für den Verbraucher und die Umwelt deutlich hervorgehoben. So lautet die Überschrift einer Anzeige, die die Suche der Hoechst AG nach einem Mittel gegen Herzinfarkt beschreibt: „Weil uns der Kampf gegen diese Zivilisationskrankheit so am Herzen liegt“, über neue, umweltfreundliche Pulverlacke,

⁷⁷⁶ Gespräch mit Klose am 9. September 2002

⁷⁷⁷ vgl. Nawratil 1997, S.130

⁷⁷⁸ Center 1958, S.178

⁷⁷⁹ Scherler 1996, S.187

⁷⁸⁰ Hovland u.a. 1953, S.19

die Glanz auch ohne Lösungsmittel ermöglichen, heißt es: „Pulverlacke - auch für die Umwelt eine glänzende Lösung“.

Kurz gesagt: Jetzt wird also kommuniziert, ein weiteres Unternehmen ist durch Schaden klug geworden und hat die Bedeutung von PR erkannt. Da der Hoechst-Konzern 1997 aufgekauft und zerschlagen wird, entstehen über den Erfolg der Kampagne keine Studien mehr.

3.3.2. DER „PEANUTS“-SKANDAL DER DEUTSCHEN BANK AG 1994

Chronologie der Ereignisse

Anfang April 1994

Der bankrotte Bauinvestor Dr. Jürgen Schneider flieht ins Ausland und hinterlässt 5 Milliarden DM Schulden bei Gläubigerbanken, davon 1,2 Milliarden bei seinem Hauptgläubiger, der Deutschen Bank.

Medien und Öffentlichkeit zeigen Schadenfreude gegenüber dem Konzern.

9. April 1994

Die Staatsanwaltschaft Frankfurt eröffnet wegen des Verdachtes auf Kreditbetrug ein Verfahren gegen die Schneider-Gruppe.

Mitte April 1994

Die Berichterstattung über die Deutsche Bank wird aggressiver, als sich herausstellt, dass wegen der Schneider-Pleite einer Vielzahl von Handwerks- und Baubetrieben die Insolvenz droht.

25. April 1994

Auf einer Pressekonferenz beantwortet Hilmar Kopper, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank, Journalisten-

fragen nach den Zusammenbrüchen der kleineren Betriebe achselzuckend mit „so what“. Anschließend bezeichnet er deren ausstehende Rechnungen als „Peanuts“.

Dies erst ruft eine massive Öffentlichkeitskrise hervor.

Herbst/Winter 1994

Erst als der öffentliche Druck auch nach Monaten noch nicht „ausgesessen“ beziehungsweise „ausgeschwiegen“ werden kann, startet die Deutsche Bank eine Imagekampagne in Druck- und AV-Medien und gibt am 20. Dezember bekannt, alle offenen Handwerkerrechnungen im Zusammenhang mit den von ihr finanzierten Schneiderprojekten beglichen zu haben.

Mai 1995

Jürgen Schneider wird in Miami verhaftet.

23. Dezember 1997

Die Staatsanwaltschaft Frankfurt verurteilt Schneider wegen Kreditbetrugs und anderer Delikte zu 6 Jahren und 9 Monaten Haft. Die Strafe fällt auch deshalb so gering aus, weil den Banken eine Mitschuld an dem Skandal gegeben wird. Allerdings wird keiner der beteiligten Manager strafrechtlich verfolgt.

3.3.2.1. Kontext / Krisenentwicklung

Grundsätzlich gehört es zum Selbstverständnis der Deutschen Bank, „diskret und still im Auftreten zu sein. Man möchte nicht gerne auffallen und sich schon gar nicht in der Öffentlichkeit darstellen. Die Öffentlichkeitsarbeit des Bankhauses bleibt deshalb defensiv und re-

aktiv und verstärkt dadurch den Mythos `Deutsche Bank´ im öffentlichen Bewusstsein.“⁷⁸¹
Damit begeht das Geldhaus denselben Fehler wie die Unternehmen aller drei zuvor betrachteten Fallstudien.

Dr. Jürgen Schneider verlässt 1981 im Alter von 47 Jahren den väterlichen Betrieb, um ein eigenes Unternehmen zu gründen. Ein Jahr darauf erwirbt er einen heruntergekommenen Gründerzeit-Bau in Baden-Baden. Da Schneider nicht über die für die Renovierung benötigten finanziellen Mittel verfügt, nimmt er einen Kredit bei der Deutschen Bank auf. Doch die vorgeschriebene Kredithöhe von 60 % der Kaufsumme und der Baukosten reicht für ihn nicht aus, also erhöht er in seinem Antrag einfach den für Sanierung und Kauf der Immobilie errechneten Bedarf von 25 Millionen auf 42 Millionen Mark. Seine Bedarfsrechnung wird zu keiner Zeit überprüft oder auch nur angezweifelt, die Deutsche Bank zahlt.

Im Laufe der Zeit werden Schneiders Vorgehensweisen immer dreister: Bei der Restaurierung des Bernheimer Palais in München stockt er die Pläne um zwei nicht existente Stockwerke mit einigen tausend Quadratmetern Mietfläche auf, was keinem Mitarbeiter der erneut kreditgebenden Deutschen Bank auffällt, obwohl deren Münchner Filiale direkt gegenüber dem Objekt liegt. Bei der Renovierung der Zeilgalerie in Frankfurt erhöht Schneider die reale Nutzungsfläche durch 30 imaginäre Mieter inklusive gefälschter Mietverträge von 9.000 auf 22.000 Quadratmeter. Eine Tiefgarage stellt er durch geringfügige Modifikationen als Baumaßnahme für einen Atomschutzbunker dar und erhält so Zuschüsse aus einem Subventionstopf.

Bald lässt Schneider seine Mietgutachten, aufgrund derer die Banken ihm Kredite in Millionenhöhe gewähren, teilweise von Strohhfirmen ausstellen, teilweise erhöht er die angegebenen Zahlen einfach unter Zuhilfenahme von Tippex. Firmeninterne Scheinkäufe treiben die angegebenen Preise als Grundlagen für Bankenkredite immer weiter in die Höhe - nach Frey „eine besondere Art von Perpetuum mobile, das jahrelang funktionierte.“⁷⁸²

Der Wiederaufbau der ehemaligen DDR bläht Schneiders Imperium weiter auf, es umfasst schließlich zwischen 130 und 200 Unternehmen, darunter einen Steinbruch in Namibia und eine Fabrik für Sensoren, die er aus Steuergründen erwarb.

1992 setzt am Immobilienmarkt eine Rezession ein, die auch die Schneidergruppe ins Wanken bringt. Im Frühjahr 1994 erscheint in der FAZ ein kritischer Artikel über Mieterproble-

⁷⁸¹ Frank/Thorn in www.berliner-lesezeichen.de, 05.2003

⁷⁸² FASZ vom 3. Februar 2005, S.17

me in der Zeilgalerie. Die Deutsche Bank reagiert nicht, doch Schneider fürchtet eine Überprüfung der gefälschten Mietverträge und setzt sich über Ostern ins Ausland ab, etwa 5 Milliarden Mark Kreditschulden bei 50 Gläubigerbanken hinterlassend. „Niemand zuvor haben Banken in Deutschland einem Privatmann eine derart hohe Summe geborgt.“⁷⁸³

Am 9. April beginnt die Staatsanwaltschaft Frankfurt wegen Kreditbetrug gegen die bankrotte Baugruppe Schneider und ihren Vorstandsvorsitzenden zu ermitteln und eröffnet einen Tag darauf ein Konkursverfahren. Hauptgläubiger des bankrotten Bauinvestoren ist mit 1,2 Milliarden DM die Deutsche Bank.

Der „Fall Schneider“, laut Frankfurter Allgemeiner Sonntagszeitung eine „Köpenickiade, (...) ein Schelmenstreich“⁷⁸⁴, füllt fortan die Titelblätter und Nachrichtensendungen der Medien. Die Berichterstattung ist geprägt durch „eine gewisse Schadenfreude gegenüber dem Branchenprimus“⁷⁸⁵, der Deutschen Bank als Hauptschuldner des Untergetauchten, einem aus der Schulzeit bekannten „allgemeinen Amüsement, wenn der Klassenstreber einen Fehler macht.“⁷⁸⁶ Laut dem Fachmagazin „Kommunikationsmanager“ „bereitet es Journalisten natürlich besonderen Spass, eine Krisenstory über ein Unternehmen zu schreiben, das für sich selbst stets einen elitären Status beansprucht hat.“⁷⁸⁷ Aufgrund der Tatsache, „dass Bankkunden und Häuslebauer, die beim Aushandeln ihrer Hypothekenzinsen um jeden Pfennig, um jeden Prozentpunkt feilschen müssen“⁷⁸⁸, dass Kleinkunden sich bei Kreditersuchen zu einem „finanziellen Seelenstrip-tease“⁷⁸⁹ gezwungen sehen, wird Schneider, der die Bank gleich um Milliarden geprellt hat, gar als eine Art „Robin Hood des Volkes“⁷⁹⁰ glorifiziert. Die Deutsche Bank verfolgt die nur allzu übliche Strategie des „Aussitzens“ und schweigt, ungeachtet der Tatsache, dass Schweigen in solchen Fällen grundsätzlich „als Eingeständnis interpretiert“⁷⁹¹ wird, was fünf Jahre darauf auch für die Coca-Cola Company einen massiven Vertrauensverlust bewirken wird.

Am 13. April stellt die Bank Strafanzeige gegen Schneider, diese Maßnahme wird aber nicht kommunikativ begleitet. So haben es Gerüchte, die Deutsche Bank sei in die Manipulatio-

⁷⁸³ Frey in www.berliner-lesezeichen.de, 05.2003

⁷⁸⁴ FAZ vom 20. Mai 1994, S.18

⁷⁸⁵ FAZ vom 20. Mai 1994, S.18

⁷⁸⁶ Die Woche vom 14. April 1994, S.15

⁷⁸⁷ Kommunikationsmanager 6/2004. S.31

⁷⁸⁸ Die Woche vom 14. April 1994, S.15

⁷⁸⁹ FAZ vom 18. April 1994, S.11

⁷⁹⁰ Stern 16/1994, S.43

⁷⁹¹ Lambeck 1992, S.39

nen der Schneidergruppe verwickelt, leicht, eine Meinungsdominanz zu übernehmen. Durch ihr langes Schweigen hat die Bank die Chance verpasst, auf die Berichterstattung durch Pressemitteilungen, Statements und Interviews Einfluss zu nehmen. Die Informationshoheit liegt bei ihren Kritikern und den Medien.

Der Finanzkonzern hat ebenso wenig wie fünf Jahre darauf die Cola-Cola Company das Potential der Krise erkannt. Passend dazu kritisiert Johanssen in diesem Bereich folgende Mängel: „Am Anfang steht oft das Problem, eine Krise, wenn sie erst einmal aufgetreten ist, auch als solche zu erkennen. Manager neigen leider dazu, sich besonders lange dieser Erkenntnis zu verschließen.“⁷⁹² Dass Unternehmen schnell an die Öffentlichkeit treten und einen offenen Dialog anbieten, ist auch im Hinblick auf die Entwicklung des steigenden Informationsanspruches einer kritischen Öffentlichkeit von zunehmender Bedeutung. Der Neuzeit ist „zunehmend der Respekt vor dem Nichteinsehbaren abhanden gekommen. (...) Sie insistiert auf der nackten und unverschleierte Wahrheit.“⁷⁹³ Auch die „Skandale und Gerüchte um einige der Protagonisten der Deutschland AG“ im Sommer 2005 sieht Colin Browne, ehemaliger Director Corporate Affairs der BBC, als „gesundes Zeichen wachsender Transparenz.“⁷⁹⁴

In paralleler Betrachtung zu den Geschehnissen um die Cola-Kolik scheint logisch, dass dieses Informationsbedürfnis durch Offenheit schneller befriedigt wird. Eine offene Kommunikationspolitik bedeutet, wie dies die bisher betrachteten Unternehmen in ihrer Krisennachbereitung vollzogen, Informationsdefizite über das Unternehmen abzubauen, Gesprächsbereitschaft zu signalisieren sowie Ursachen und Hintergründe der Krise offen zu legen. Bei zurückhaltender Kommunikation scheint es dagegen wahrscheinlich, dass die Berichterstattung völlig fremdbestimmt wird und die tatsächlichen, vermeintlichen oder gar in böser Absicht unterstellten Ursachen der Krise Schritt für Schritt von außen aufgedeckt werden. Dadurch erhöhen und verlängern sich Krisenintensität und -dauer.⁷⁹⁵

Erste Symptome einer gravierenden Öffentlichkeitskrise treten auf, als bekannt wird, dass Schneider auch offene Rechnungen in Höhe von 50 Millionen Mark bei mittelständischen Lieferanten, Handwerkern und Baufirmen hatte. Dadurch droht Dutzenden dieser Betriebe die Insolvenz. Die Medien werfen der Deutschen Bank nun ungenügende Sorgfalt vor: „Die-

⁷⁹² zitiert nach Schwindeberg in www.marketingclub-sh.de, 07.2002

⁷⁹³ Hörisch 1999, S.228

⁷⁹⁴ PR-Report 9/2005, S.16

⁷⁹⁵ Gespräch mit Naef am 12. September 2002

se Handwerker und Baufirmen und die vielen Beschäftigten (...) sind die eigentlichen Leidtragenden der Bedenkenlosigkeit, mit der so manche Bank Kredite in diesen Größenordnungen an Schuldner vergibt, die hoch pokern. Freilich mit dem schönen Gefühl, dass es einen selbst nicht sonderlich hart trifft, wenn etwas schiefgeht.“⁷⁹⁶ Otto Graf Lambsdorff, wirtschaftspolitischer Sprecher der FDP-Bundestagsfraktion, meint, die Kreditinstitute hätten sich „geradezu blamiert.“ Sie hätten ihre Sorgfaltspflicht grob vernachlässigt, weil sie dem Bauunternehmer überhöhte Kredite gewährt und so den Betrug erst ermöglicht hätten, könnten sich also nicht damit herausreden, dass sie „von einem Betrüger aufs Kreuz gelegt worden“ sind.⁷⁹⁷ Die vielen Quellen, die in den Medien zu Wort kommen und die Krisen-„Realität“ gestalten, bestärken die Vermutung, dass „die schonungslose Wahrheit (...) allemal besser (ist) als die halbe Wahrheit (...) deren andere Hälfte ja doch nicht verborgen bleiben kann.“⁷⁹⁸ Schließlich führt „der Demokratisierungsprozess in der Wirtschaft mit seinen Mitwirkungsrechten für die betriebsverfassungsrechtlichen Gremien (...) zwangsläufig zu einem Grad der Transparenz, der für Verschleierung und Verschweigen keinen Raum lässt.“⁷⁹⁹ Daraus lässt sich die These ableiten, dass Unternehmen, statt negative Tatsachen von anderen aufdecken zu lassen und deshalb auch noch wegen Vertuschung angeprangert zu werden, soweit möglich alle relevanten Fakten von Anfang an vollständig aufgedeckt bereitstellen und auch Fehler und Versäumnisse offen eingestehen sollten. „Negative Fakten zu verschweigen heißt ihre Interpretation den Gewerkschaften und den Propheten des `investigative journalism´ zu überlassen, denn ans Tageslicht kommen sie allemal.“⁸⁰⁰ „Die Medien (...) entwickeln einen schier unerschöpflichen Bedarf an sensationellen Nachrichten. Es gilt der Grundsatz: Liefert das von den Medien um Stellungnahme gebetene Unternehmen die angefragten Informationen nicht von selbst, so werden sie eben anderweitig beschafft - koste es, was es wolle.“⁸⁰¹

Es bestätigt sich also, was in der Analyse der Cola-Kolik gemutmaßt wurde: Wenn eine Or-

⁷⁹⁶ Süddeutsche Zeitung vom 14. April 1994, S.2

⁷⁹⁷ vgl. Lambsdorff in der FAZ vom 19. April 1994, S.15

⁷⁹⁸ Lambeck 1992, S.42

⁷⁹⁹ Lambeck 1992, S.52

⁸⁰⁰ Lambeck 1992, S.52. Klenk schreibt in W&V 31/2005, S.18: „In Zeiten von Email, Handy und Internet lösen sich die Grenzen zwischen Innen und Außen auf“, doch war dies schon viel früher der Fall, wie eben die Krisen des Korpus zeigen.

⁸⁰¹ Schmidt in www.krisennavigator.ch, 09.2004. Sein letzter Teilsatz ist anzuzweifeln, schließlich hängt der Publikumserfolg gerade von Nachrichtenmedien zu weiten Teilen von ihrer Glaubwürdigkeit ab. Unsichere Darstellungen sind meist nur in Zitatform zu erwarten.

ganisation ein Informationsvakuum entstehen lässt, wird dies anderweitig gefüllt. Grundsätzlich ist der akute Handlungsbedarf für die Unternehmenskommunikation umso größer, je mehr das dargestellte Bild vom gewünschten Image des Unternehmens abweicht. Taucht beispielsweise in den Medien wiederholt der Vorwurf auf, die Unternehmensleitung gebe nur spärliche Informationen oder hülle sich in Schweigen, so sollte nach Klose „die eigene Auskunftsbereitschaft demonstriert werden. Regelmäßiger telefonischer und besser noch persönlicher Kontakt zu den Medienschaffenden kann hier einen raschen Wechsel zu einer positiveren Berichterstattung bewirken.“⁸⁰² Übrigens zeigt diese Formulierung des PR-Profis erneut einen krassen Widerspruch zur üblichen Selbstdarstellung vieler Presseerzeugnisse als „unabhängig“ auf.

Erst als sogar die Frankfurter Strafverfolgungsbehörde in den Medien Vorwürfe gegen das „sicher befremdliche“ Verhalten des Kreditinstituts erhebt - „Oberstaatsanwalt Hubert Harth sagte auf Anfrage am Sonntag, die Staatsanwaltschaft sei über das Vorgehen der Deutschen Bank überrascht und werde zu prüfen haben, ob und aus welchen Gründen das Geldinstitut seine Informationen erst verzögert der Ermittlungsbehörde zur Kenntnis gebracht habe. Von dieser Prüfung werde abhängen, ob sich der Verdacht strafbarer Handlungen durch Mitarbeiter der Bank ergebe.“⁸⁰³ -, und das Gerücht aufkommt, die Bank selbst habe Schneider zur Flucht verholfen, dazu bekannt wird, dass Deutsche-Bank-Mitarbeiter Schneiders Privatvilla aufgesucht hätten, um, wie vermutet wird, dort Akten zu vernichten, veröffentlicht sie am 18. April ihre erste Pressemitteilung zum Schneider-Skandal.

An der Auswahl der Pressemitteilung kann bemängelt werden, dass diese noch vor der „Peanuts“-Äußerung herausgegeben wurde, also vor dem Beginn des Höhepunktes der Öffentlichkeitskrise. Sicher ist dies ein nachvollziehbarer Kritikpunkt, doch wird er relativiert dadurch, dass die Deutsche Bank in keiner einzigen Pressemitteilung auf den Begriff einging. Aus den vorliegenden Schriften zum Fall entspricht die verwendete am ehesten dem Konzept eines Schlüsseltextes, sie ist die erste herausgegebene und gehaltvollste Mitteilung, in folgenden wurde zumeist nur Ergänzendes hinzugefügt.

⁸⁰² erarbeitet mit Klose am 9. September 2002

⁸⁰³ FAZ vom 18. April 1994, S.17

3.3.2.2. Die Pressemitteilung der Deutsche Bank AG vom 18. April 1994

3.3.2.3. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung

Die Pressemitteilung der Deutschen Bank besteht aus zwei Seiten, von denen die zweite nur zur Hälfte bedruckt ist. Das obere Viertel der ersten Seite füllen ein dicker schwarzer Balken, der an beiden Seiten kursiv abschließt, darüber in fetter Schrift von etwa 24 Pixeln linksbündig die Worte „Presse-Information“ und rechtsbündig „Deutsche Bank“ mit dem bekannten Markenzeichen eines kursiven Striches in einem Quadrat direkt rechts daneben. Abgesehen von diesem Logo besteht die Mitteilung ausschließlich aus Textelementen.

Unter dem Strich stehen in der im weiteren Verlauf der Mitteilung genutzten Schriftart Arial in der Größe 12 rechtsbündig Ort und Datum: „Frankfurt am Main, 18. April 1994“. Der Rest der Mitteilung, selbst die primäre Überschrift, ist in diesem einheitlichem Stil geschrieben und bis auf die mittige Überschrift linksbündig gehalten. Die Überschrift mitgerechnet, bestehen die beiden Seiten aus 51 Zeilen, die sich auf acht Absätze, fünf auf der ersten, drei auf der zweiten Seite, alle ohne Zeilenbrüche verteilen.

Zusammenfassung von Absatz 1: Die Deutsche Bank nimmt Stellung zu sie betreffenden Vermutungen im Fall Schneider.

(2 Zeilen)

Absatz 2: Ein Bevollmächtigter Schneiders überbrachte der Bank am 7. April einen Brief, in dem Schneider um Überbrückungskredite bat und außerdem mitteilte, dass er von seinem Firmensitz verschwunden war und seinen aktuellen Aufenthaltsort nicht nennen wollte.

(8 Zeilen)

Absatz 3: Aus dem Brief erkannte die Bank erstmals, dass sich die Schneidergruppe in finanziellen Schwierigkeiten befindet. Sie stellte Nachforschungen an.

(7 Zeilen)

Absatz 4: Diese ergaben den Verdacht auf Zahlungsunfähigkeit, Kreditbetrug und Urkundenfälschung. Die Bank vermutet, dass Schneider auf der Flucht ist.⁸⁰⁴

⁸⁰⁴ Man könnte kritisieren, dass auch die Ablehnung von Schneiders Kreditantrag, die in diesem Absatz betont wird, und der schließlich die „Peanuts“-Krise anstieß, in der Zusammenfassung erwähnt werden sollte.

(7 Zeilen)

Absatz 5: Die Bank stellt nach weiteren Nachforschungen am 13. April Strafanzeige gegen Schneider und bietet der Staatsanwaltschaft an, zur Aufklärung des Falles beizutragen.

(7 Zeilen)

Absatz 6: Der Brief zeigt: Schneider ist ein Schuldner in einer auswegslosen Situation.

(3 Zeilen)

Die Absätze 1 bis 5 lassen sich als eine Art Argumentation zusammenfassen, in der „Fakten“ präsentiert werden, auf die dann im sechsten Absatz die Conclusio folgt: Schneider trägt die Schuld.

Absatz 7: Schneider schuldet der Bank 1,2 Milliarden Deutsche Mark. Die Kredite wurden nach einschlägigen Vorschriften bewilligt. Die Zusammenarbeit mit der Schneidergruppe nahm in den letzten 2 Jahren ab. Die Bank verfügt über Grundpfandrechte an den finanzierten Objekten.

(12 Zeilen)

Absatz 8: Die Bank bemüht sich um konstruktive Lösungen und bedenkt auch die Interessen der von Schneiders Zahlungsunfähigkeit betroffenen Lieferanten und Handwerksfirmen.

(4 Zeilen)

Auf der ersten Seite steht am unteren Rand in sehr kleiner Schrift mit einer Größe von etwa 6 Pixeln linksbündig: „Herausgegeben von der Presseabteilung der Deutschen Bank AG,“ eine Zeile darunter Telefon- und Faxnummern, allerdings nur jene der Zentrale des Konzerns, spezielle Ansprechpartner für die Journalisten werden nicht genannt. Darüber, eine Zeile unter dem Ende des Haupttextes, steht wie auch auf der zweiten Seite die Uhrzeit der Übermittlung in amerikanischer Ausdrucksweise: „03:07 Pressemitteilung“.

Trotz der Absatzeinteilung entsteht ein Eindruck, den Werbetexter mit „Bleiwüste“ bezeichnen - kleine Schrift und viel Text rufen einen dichtgedrängten Eindruck hervor. Gerade Banken nutzen die „Bleiwüste“ gern als Gestaltungselement in Werbeanzeigen, wo neben

Doch dass die Bank einen Kreditantrag des Mannes ablehnt, dem sie Betrug vorwirft, sollte nicht explizit erwähnt werden müssen.

einem Bildteil, der Aufmerksamkeit wecken soll, noch sehr viel Text dargestellt wird. Dieser wird von den meist zeitknappen Rezipienten zwar nur in den seltensten Fällen gelesen, doch allein sein Vorhandensein unterstreicht die Seriosität einer Finanzinstitutsanzeige gegenüber einer für beispielsweise Margarine.⁸⁰⁵ Auch dass die Überschrift in normaler Schriftgröße und -art gehalten ist, bewirkt zwar einerseits, dass diese kaum auffällt, wirkt aber bankenüblich seriös und keinesfalls „marktschreierisch“, wie von Pressemitteilungen gewohnt, die hauptsächlich verkappter Werbung dienen. Aufmerksamkeit ist dem Unternehmen aufgrund der Krise ohnehin gewiss, darum muss es nicht buhlen. Wie effektiv diese Technik sein kann, bestätigt auch Blau: „Wer meint, Marktgeschrei erhöhe den Aufmerksamkeitswert und das Verwertungsinteresse, täuscht sich gründlich beim anspruchsvollen Publikum“⁸⁰⁶ - den Journalisten.

3.3.2.4. Sprachlich-rhetorische Mittel

„Die Deutsche Bank nimmt zu den vielen, sie betreffenden, Vermutungen und Behauptungen zum Fall des Dr. Jürgen Schneider wie folgt Stellung.“ Bereits diese erste Äußerung belegt den begangenen und nach den bisherigen Erkenntnissen selbst heute noch allzu typischen Kommunikationsfehler des Konzerns: Die Pressemitteilung kommt zu spät, die Vermutungen und Behauptungen, „viele“ sind es gar, beherrschen bereits die Presseagenda und damit sehr vermutlich auch die öffentliche Meinung. Dabei diskreditiert der Begriff „viele“ unauffällig die Gerüchte sowie die sie publizierenden Medien, denn schließlich kann nur eine dieser Version zutreffen. Aufgrund der Wortwahl ist es nach der Pressemitteilung aber unwahrscheinlich, dass überhaupt eine davon der Wahrheit entspricht, schließlich bezeichnen Vermutungen einen „Glauben, dass sich etwas in bestimmter Weise verhalte“⁸⁰⁷ und Behauptungen eine „Aussage, deren Wahrheit vorausgesetzt wird, aber noch nicht bewiesen ist.“⁸⁰⁸ Eben deshalb ist aber davon auszugehen, dass der Satz von der Presse nicht übernommen wird, in einer Anzeige könnte er als Erfolg versprechender gesehen werden. Dass die Bank „Stellung nimmt“, ist ganz im Sinne der mehrfach eingeforderten Dialogorientie-

⁸⁰⁵ Gespräch mit Hauptmann am 23. November 2004

⁸⁰⁶ Blau 2005, S.3

⁸⁰⁷ www.duden.de - Vermutung, 3.2004

⁸⁰⁸ Der Große Volks Brockhaus - Behauptung

rung neutral formuliert, so dass die Medien sich nicht gleich zu Beginn durch ein statusverletzendes „korrigiert“ angegriffen fühlen können.

Der zweite Absatz beginnt mit: (...) Er formuliert, dass ein Bevollmächtigter Schneiders der Bank drei Tage vor Eröffnung des Konkursverfahrens einen Brief überbrachte - das „Datum 4. April 1994“ ist als Faktizitätsbeleg in einer Klammer in den Satz eingefügt -, in dem Schneider „erneut auf die Werthaltigkeit seines Immobilienbesitzes hinwies“, die sich mittlerweile als gefälscht herausgestellt hat. „Erneut“ betont, dass der Betrüger diese Lüge schon öfter genutzt hat. Er bat um „Überbrückungskredite (...) gegenüber seinen Gläubigerbanken“, was bedeutet, dass die Baugruppe bereits finanzielle Probleme zu überbrücken hatte. Laut Michael Deckert, Risikoanalyst bei der Sparkassen-Gruppe, sind „ein Großteil der Firmen, die um Überbrückungskredite bitten, schon am Ende.“⁸⁰⁹ Der Verweis auf weitere Gläubigerbanken dient anzunehmend zur Entlastung der Deutschen Bank, die als Hauptschuldiger am „Medienpranger“ steht.

Außerdem ging für die Verfasser der Pressemitteilung aus dem Brief hervor, dass Schneider „zu diesem Zeitpunkt bereits“ untergetaucht war, und als Zitat, was nach Brünner die Glaubwürdigkeit eines Textes erhöht, indem „Redewiedergaben (...) Adressaten Vergangenes unmittelbar gegenwärtig erleben (lassen, FS) und die Hörer zu Ohrenzeugen“⁸¹⁰ machen, wird angeführt, dass er „auf Anraten meiner Ärzte“ seinen Aufenthaltsort nicht bekannt gibt: „Aus dem Brief und der Art der Übermittlung ging hervor, dass Dr. Schneider zu diesem Zeitpunkt bereits nicht mehr an seinem Firmensitz verfügbar war und er „auf Anraten meiner Ärzte“ seinen augenblicklichen Aufenthaltsort nicht bekannt geben dürfe.“ Das Untertauchen bezeichnet der juristische, subjektiv betrachtet überkorrekte Code dieser Pressemitteilung wie folgt: Der Investor sei „nicht mehr verfügbar“. Laut Deppermann wirkt eine „überkorrekte, überhöfliche Ausdrucksweise“ unglaubwürdig⁸¹¹, doch sind solche Pauschalaussagen gerade im Bezug auf linguistische Fragestellungen bedenklich - wobei anzumerken ist, dass dies für Deppermann nicht gilt. Generell ist an vielen wissenschaftlichen Ansätzen zum Thema zu kritisieren, dass sie Glaubwürdigkeit als statisches Konstrukt auffassen und implizit unterstellen, sie stelle sich automatisch ein, wenn bestimmte Forderungen eingehalten werden.⁸¹² Dabei lassen sich aus den in der Arbeit mehrfach genannten

⁸⁰⁹ Gespräch mit Deckert am 20. April 2004

⁸¹⁰ Brünner 1991, S.7

⁸¹¹ Deppermann 1997, S.44

⁸¹² vgl. zur Kritik an dieser Generalisierung Tucker 1971, S.185ff

Gründen auch zur Herstellung von Glaubwürdigkeit kaum pauschale Aussagen treffen - wie Katz schreibt: „Because people hold attitudes for many different reasons, people will invariably differ in the kinds of information they feel are central to the merits of any position.“⁸¹³ Jedes Individuum nutzt unterschiedliche Konstrukte für die Eindrucksbildung, auch sind Situationen und Kontexte stets von einer Vielzahl differenter Variablen geprägt. Allgemeingültige Glaubwürdigkeits(oder wie hier Unglaubwürdigkeits-)faktoren oder -Funktionen kann es nach dieser Auffassung schwerlich geben. Gerade in diesem Fall muss zudem erneut der Kontext hervorgehoben werden, denn einer solchen Sprache bedient sich die Deutsche Bank AG stets in der Außenkommunikation.

Mit dem verdeutlichten Hinweis, von Schneiders Verschwinden erst durch den Brief erfahren zu haben, versucht die Bank Vorwürfe der Mitwisser- und Mittäterschaft abzustreiten, schließlich stand sie sogar als Fluchthelfer des Baulöwen unter Verdacht, ebenso mit dem ersten Satz des zweiten Absatzes: „Bis zu diesem Zeitpunkt waren im Konzern Deutsche Bank keine wesentlichen Zahlungsrückstände bekannt.“ Dass hier, in der 14. Zeile der Pressemitteilung, im Gegensatz zur bisherigen einfachen Verwendung des Firmennamens erstmals der Konzernstatus hervorgehoben wird, könnte einen Versuch der Legitimation durch Größe darstellen: Wenn ein so gewaltiger Konzern getäuscht werden kann, könne das doch jedem passieren. „Wesentlich“ ist ein abstrakt-vager und damit referenzoffener Terminus, was nicht gerade für die Auskunftsbereitschaft und Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen spricht. Amtzen schreibt zu diesem Thema: „Wenn genaue Angaben gemacht werden, Personen in verschiedener Hinsicht beschrieben werden, die Abfolge ihrer Handlungen Schritt für Schritt wiedergegeben wird, Gespräche reproduziert und nicht nur das Kerngeschehen, sondern auch nebensächliche Umstände berichtet werden, dann kann man von einem hohen Detaillierungsgrad einer Aussage in quantitativer Beziehung sprechen. Eine gegenteilige Ausprägung hat man in der pauschalen, undifferenzierten, allgemeingehaltenen Zeugenaussage.“⁸¹⁴ Doch ist es nicht Aufgabe dieser Arbeit, den Konzern anzuklagen. Hier zählt „die Systematik des Tuns (...), nicht unsere Normen und Wertvorstellungen.“⁸¹⁵ Im Sinne der Ausrichtung der Arbeit muss jedoch erneut, aufbauend auf einer Erkenntnis aus Kapitel 3.1.3., vermutet werden, dass eine semantisch arme, also „zu defensive, beschönigende oder

⁸¹³ Katz 1960, S.165

⁸¹⁴ Amtzen 1993, S.27

⁸¹⁵ Keller/Hafner 1986, S.83

gar abwiegelnde, oft spürbar von Misstrauen geprägte Medieninformation (...) Journalisten zu Recherchen geradezu⁸¹⁶ auffordert.

Erst aus diesem Brief erkannte die Bank - hier mit Anspruch auf Allgemeingültigkeit formuliert als „wurde (...) erstmals erkennbar“, was bei einer, wenn auch kaum zu erwartenden, direkten Übernahme und damit Legitimierung durch Journalisten äußerst positiv für das Unternehmensimage wäre -, dass die Schneider-Gruppe sich „offenbar (...) in akuten finanziellen Schwierigkeiten befand.“ Dabei ist auch „offenbar“ aufgrund seiner Relation zu „offensichtlich“ keine glückliche Wahl, „wohl“ oder ein ähnliches Wort hätte einem neutralen Code entsprochen. Der Hauptvorwurf von Medien und Öffentlichkeit, warum sich die Bank gegenüber Schneider denn allein mit dessen Angaben zufrieden gab, wird übergangen, stattdessen noch einmal mit „trotz anders lautender Versicherungen“ auf Schneiders betrügerische Aktivitäten hingewiesen: „Aus dem Brief wurde für die Bank erstmals erkennbar, dass sich die Firmengruppe Dr. Schneider offenbar trotz anderslautender Versicherungen in akuten finanziellen Schwierigkeiten befand.“ Die Schuld der Bank wird genauso ausgeklammert, wie in späteren Pressemitteilungen niemals auf den Skandal auslöser „Peanuts“ eingegangen wird. Dass dieser Nachrichtenfaktor nicht abgearbeitet wird, senkt den Nachrichtenwert des Textes. Außerdem muss nach den Schlussfolgerungen aus Kapitel 3.1.3. angenommen werden, dass eine so unvollständige Kommunikation nicht Vertrauen schaffend wirkt.

„Die Bank hat in den darauf folgenden Tagen versucht, sich in Gesprächen mit Bevollmächtigten der Schneider-Gruppe ein genaueres Bild über die aktuelle finanzielle Situation der Gruppe zu machen.“ Dies ist eine nachvollziehbare Erklärung, warum der Konzern so lange schwieg, macht außerdem auf neutrale Art begreiflich, warum in dieser Zeit häufige Kontakte zu Vertrauensleuten Schneiders bestanden. Doch erfolgt die Begründung zu spät. Nach einer Studie der PR-Agentur Porter/Novelli glauben zwei Drittel der Befragten, dass es ein Schuld-eingeständnis ist, wenn ein Unternehmen in einer Krise schweigt.⁸¹⁷ Auch die Fallstudien in Kapitel 3.1. belegen die enormen negativen Auswirkungen von Schweigen durch von öffentlichen Vertrauensverlusten betroffenen Unternehmen. Die Überzeugung von der Schuld der Bank konnte sich so bereits in der öffentlichen Meinung etablieren. Auch die zusätzliche Gefahr eines solchen Kommunikationsvakuums wird durch den Krisenverlauf

⁸¹⁶ Blumenthal in <http://members.aol.com>, 12.2002

⁸¹⁷ vgl. Martini 1998, S.5

belegt: „When information is not quickly forthcoming, a void is created that some other source will fill and companies may quickly find that they have lost control of the story.“⁸¹⁸

„Erst bei dieser Prüfung ergaben sich (...) erstmals“ konkrete Hinweise auf gesetzeswidrige Vorgänge innerhalb der Schneider-Gruppe. Hier erfolgt eine Doppelbetonung der Nichtverstrickung des Konzerns in die Schneiderschen Betrugspraktiken. Im selben Absatz, nur zwei Zeilen darauf, wird dann noch einmal betont, dass die Deutsche Bank kein Mittäter war: „Zu diesem Zeitpunkt hatte sich bei der Bank die Überzeugung verdichtet“⁸¹⁹, auf ein „erst“ wurde diesmal verzichtet und der Sicherheitsgrad des Wissens wird hervorgehoben, dass Schneider auf der Flucht war. Die Schuld wird damit ausschließlich dem Bauinvestor zugesprochen, schließlich hat er Grund zur Flucht, während die Bank - reinen Gewissens, wie der Text impliziert - investigativ tätig werden muss. Der Name Schneider wird im ersten Satz dieser Textpassage dreimal genannt, was den Zusammenhang zwischen der Satzillokution „Schuldzuweisung“ und dem Flüchtigen verstärken kann, ein „Feindbild Schneider“ wird regelrecht beschworen: „Erst bei dieser Prüfung ergaben sich für die Bank neben Anzeichen der Zahlungsunfähigkeit auf Seiten Dr. Schneiders sowie der meisten Unternehmen der Schneider-Gruppe erstmals auch der Verdacht des Kreditbetrugs und der Urkundenfälschung durch Dr. Schneider.“ Auch versuchen die Verfasser möglicherweise, sich durch eine an die Antithese angelehnte rhetorische Figur von dem Flüchtigen abzugrenzen, indem sie im Vorgängerabsatz vor diesen massivsten Beschuldigungen seiner Person ihre eigenen Untersuchungen und ihre Unterstützung der Staatsanwaltschaft hervorheben.

Auf den „Verdacht des Kreditbetrugs und der Urkundenfälschung“ wird nicht weiter eingegangen, dabei hätte der Geldgeber sich gerade hier von einigen Schuldvorwürfen reinwaschen können, indem er die streckenweise nicht leicht durchschaubaren Praktiken Schneiders erläutert. Festzustellen, ob dies nun ein reiner Kommunikationsfehler ist oder ob gesetzeswidrige Aktivitäten des Finanzinstituts hinter der Verschleierung stecken, ist nicht das Thema dieser Arbeit.

Im fünften Absatz führen die Verfasser erneut den Grund ihrer verspäteten Kommunikation an, die Aufklärung „intern und im Gespräch mit anderen Banken“, was wieder auf zurückhaltende Art und Weise hervorhebt, dass sie nicht allein auf Schneider hereingefallen sind: „Die beiden darauffolgenden Tage dienten der weiteren Aufklärung des Sachverhaltes intern

⁸¹⁸ Communications for Management in www.c4m.com, 04.2002

⁸¹⁹ Am Rande: Man könnte die Kommunikationsexperten des Konzerns auch darauf hinweisen, dass eine Überzeugung sich nicht mehr verdichtet.

und im Gespräch mit anderen Banken.“ Bei diesen Gesprächen wurde „intensiv“ nach einer „geordneten Lösung der aufgetretenen Probleme“ gesucht. Zwar liest sich der Satz zunächst positiv, da „geordnet“ bevorzugt so interpretiert werden könnte, dass es eine Lösung bezeichnet, die die Existenz der von Konkurs bedrohten kleinen und mittleren Unternehmen sichert. Demzufolge würde die Bank sich an eine Vorgabe Wiedemanns zur nach den bisherigen Erkenntnissen als Kernfaktor erfolgreicher Krisenbewältigung vermuteten Herstellung und Sicherung von öffentlichem Vertrauen halten, nämlich „gesellschaftliche Forderungen berücksichtigen, aufzeigen, dass die Wirtschaftsmacht des Unternehmens nicht missbraucht wird, dass gesellschaftliche Interessen genauso wie das Allgemeinwohl berücksichtigt werden“⁸²⁰ - aber eben das wird hier nicht vermittelt. „Geordnete Lösung“ ist eine beliebig zu interpretierende und damit nichts sagende Formulierung, ein unverbindliches Schlagwort wie die von Politikern in Wahlkampfreden gern genutzten Hochwertwörter „Freiheit“, „Fortschritt“ etc, die jeder Wähler beziehungsweise hier jeder Rezipient in seinem Sinne auslegen kann, ohne dass der Aussender konkrete, nachprüfbare Versprechungen abgegeben hätte. „Sich von der Sorge leiten lassen“ ist erneut eine zwar wohlklingende, aber doch beliebig auslegbare Formulierung. Andererseits ist jedoch anzumerken, dass es überzogen wäre, von der Bank zu einem so frühen Zeitpunkt bereits konkrete Lösungen zu verlangen.

Weiter wird betont, dass das Unternehmen am 13. April Strafanzeige gegen Schneider stellte. Auffallend ist hierbei, dass nach eigener Angabe im vorangegangenen Absatz bereits am 10. April „bei der Bank die Überzeugung“ vorherrschte, Schneider sei auf der Flucht, als deren Ursache primär gesetzeswidrige Aktivitäten in Frage kommen. Warum die Anzeige erst drei Tage danach erfolgt, wird mit dem Verweis auf interne Aufklärung nicht derart erklärt, dass es die Gerüchte, die eine Mittäterschaft des Konzerns vermuten, entkräftet. Anschließend hält die Bank es für nötig, gleich zweimal zu betonen, dass sie zur Aufklärung beitragen und die Staatsanwaltschaft unterstützen will, dies allerdings auch nur „in Gesprächen“, was durchaus als eine Einschränkung der angebotenen Kooperationsbereitschaft. Schließlich hat eine Aktiengesellschaft nach den gesetzlichen Bedingungen ohnehin ihre Geschäftsaktivitäten der Öffentlichkeit zugänglich zu machen, so dass der Konzern hier durchaus nicht einfach Gespräche, sondern vollständigen Einblick in seine Bilanzen etc. hätte versprechen können. Reine „Gespräche“ haben hier ebenfalls keinen endgültigen, überzeugenden Duktus und sind ein semantisch armes Versprechen: „Gleichzeitig bot sie der Staatsanwalt an, in Gesprächen zur weiteren Aufklärung beizutragen. Zu einem solchen

⁸²⁰ Wiedemann 1993, S.32

Beitrag zur Aufklärung ist die Bank nach wie vor bereit.“ Eine solche doppelte Hervorhebung des Selbstverständlichen, gerade nachdem es ja laut der Pressemitteilung und der versuchten Realitätsdarstellung der Unternehmens-PR der Konzern war, der betrogen wurde und Strafanzeige gegen Schneider stellte, ist nach Deckert „ungewöhnlich, da die Unterstützung der Justiz gerade für Geldinstitute von immanenter Wichtigkeit ist, denn speziell sie sind auf ihren seriösen Ruf angewiesen und müssen vermeiden, vor Gericht zu einer Aussage gezwungen zu werden.“⁸²¹

Im sechsten Absatz wird erneut die Schuld des Flüchtigen ohne Hinweise auf eigene Fehler betont, sein Brief ist eine „typische Benachrichtigung eines Gläubigers in Schwierigkeiten“. Das erste Wort deutet an, dass hier ein ganz alltäglicher, „typischer“ Fall mit wohlbekanntem Ablauf und daher auch üblichen, klaren Schuldzuweisungen vorliegt, der, so könnte die Führenfunktion des Begriffs gedeutet werden, keiner weiteren Nachforschung bedarf. Die Rolle des Antagonisten wird sozusagen nach bewährtem Muster voll und ganz durch Schneider ausgefüllt, dem „Schuldner in auswegloser Situation“: „Es steht völlig außer Zweifel, dass es sich bei dem Brief um eine typische Benachrichtigung eines Gläubigers in Schwierigkeiten handelt, wie sie gelegentlich von Schuldnern in ausweglosen Situationen erfolgen“. Die Argumentation der Pressemitteilung hat der Form nach den Verlauf einer mathematischen Beweisführung, indem in einem prozessualen Muster auf Fallschilderungen und Verweise das „quod erat demonstrandum“ folgt: Schneiders Schuld steht „völlig außer Zweifel“. Derartige Faktizitätsbehauptungen verleihen einer Aussage etwas zwingend notwendiges durch Hinweise auf einen naturgemäßen und unabänderlichen Ablauf. Die verstärkende Formel „typisch“ soll dem beschriebenen Sachverhalt als absolut richtig anerkannter Grundsatz, gültige Wahrheit, die keines Beweises bedarf, den Status eines Axioms verleihen. Völzing bezeichnet dergleichen als „Ausweichpartikel“ und führt an: „Überall dort, wo diese Partikeln oder Redewendungen auftauchen, sitzt der neuralgische Punkt.“ Dort werde ein Sachverhalt als selbstverständlich, gegeben und sicher dargestellt, „was gerade nicht zutrifft“, es handele sich vielmehr um ein „prophylaktisches Ablenken oder Ausweichen von Schwachpunkten.“⁸²²

Der siebte Absatz scheint auf Schadensbegrenzung bedacht: „Der Konzern Deutsche Bank“ habe nur acht von 75 Schneider-Objekten finanziert - erneut wird die Konzerngröße in die

⁸²¹ Gespräch mit Deckert am 15. März 2004

⁸²² Völzing 1979, S.189

Interaktion manifestiert, neben der acht von 75 recht gering wirkt. Außerdem vergab die Bank Kredite für Gebäude „ausschließlich in den alten Bundesländern“, hatte also mit den Baumaßnahmen in den neuen Ländern, wo Schneiders Betrugereien quantitativ am krassesten ausfielen, nichts zu tun. Dass die Objekte „mit ca. DM 1,2 Mrd. finanziert“ wurden, klingt positiver als „Der Flüchtige schuldet uns 1,2 Mrd. DM“ und verweist bereits auf den Gegenwert der Immobilien, der im folgenden expliziert wird.

Unter den 1,2 Milliarden werden „DM 155 Mio. als Zwischenfinanzierung über die Hauptfiliale Mannheim“ hervorgehoben. Zwischenfinanzierung meint nicht, wie der Laie glauben könnte, dass der Bankkredit besser abgesichert ist, sondern nur, dass ein bereits vereinbarter Kredit zeitlich vorgezogen wurde, was dem Gläubiger höhere Zinsen einbringt, wohl aber nicht mehr in diesem Fall. Somit scheint die Angabe in diesem Kontext zunächst sinnlos, denn Pressekommunikation ist meist Expertenkommunikation.⁸²³ Selbst wenn ein Journalist die Konditionen einer Zwischenfinanzierung nicht kennt, ist anzunehmen, dass er sich vor einer Publikation darüber informiert. Dennoch könnte dieses Detail ein geschicktes Vorgehen der Verfasser belegen, da solche präzisen Ausführungen von den Medienvertretern höchstwahrscheinlich übernommen werden, um die Exaktheit der eigenen Recherche zu belegen.⁸²⁴ Der Cicero schreibt: „Medienmacher müssen ihre oder die ihnen zugetragenen Beobachtungen authentisieren. (...) Deshalb würzen sie um der Faktizität willen ihre Geschichten vorzugsweise mit Details, die für das Verständnis einer potenziellen Skandalgeschichte nicht erforderlich sind, aber unwiderstehlich echt wirken: Welchen Schlips trug Clinton beim Stelldichein mit der Praktikantin? Die exakte Wiedergabe von Marginalien suggeriert Wissen aus erster Hand.“⁸²⁵ Die Aussage wird demnach mit großer Wahrchein-

⁸²³ Brinker/Antos 2000, S.869, schreiben über die Medienberichterstattung, in ihr werde „die Experten-Laien-Kommunikation (...) bereits dadurch zu optimieren versucht, dass ein professionell vermittelnder Autor zwischengeschaltet wird, dessen spezifische Aufgabe es ist, einen möglichst beiden beteiligten Gruppen und deren unterschiedlichen Ansprüchen gerecht werdenden Text hervorzubringen.“ Generell ist jedoch nach Bognner 1999, S.191 eine Richtlinie der Öffentlichkeitsarbeit, dass das Niveau einer Mitteilung an die Allgemeinheit eher „eine Stufe zu tief als eine zu hoch“ anzusetzen ist; Untersuchungen haben gar gezeigt, „dass eine Botschaft an die breite Masse auf dem Wissensstand eines Vierzehnjährigen abgefasst sein muss“, damit sie verstanden wird. Schon im letzten Jahrtausend betonte der Werbegisseur des damaligen US-Präsidenten Eisenhower, die Öffentlichkeit sei „so an Schnulzen gewöhnt, dass man sich zumindest auf das im Fernsehen erwartete Schnulzenniveau herabgeben muss, ehe man mit seinem Anliegen kommen kann.“ - zitiert nach Packard 1958, S.235; dort keine namentliche Nennung des Mannes.

⁸²⁴ Gespräch mit Gerbler am 09. November 2003

⁸²⁵ Cicero 5/2005, S.135

lichkeit an den Endverbraucher durchgereicht, für den 155 Mio., die ja dazu nur eine Zwischenfinanzierung darstellen, vielleicht gar nicht so schlimm klingt und aufgrund der Tatsache, dass die Erklärung des Zustandekommens dieses relativ geringen Kredits mehr Platz einnimmt als die Nennung der Gesamtsumme, auch womöglich von dieser ablenkt.

„Das Hauptengagement liegt bei der Tochtergesellschaft Deutsche Centralbodenkredit AG“ - bei dieser Aussage kann es sich um reine Information handeln, aber auch um versuchte Schuldabwälzung, die Tochtergesellschaft sei verantwortlich, nicht der Konzern. Das wäre ein überaus schlechter Stil, der Vorwurf ist allerdings nicht zu belegen. Dass die Anträge im legalen Rahmen, „nach den einschlägigen Bestimmungen für Hypothekenbanken bearbeitet worden“ seien, wird explizit hervorgehoben: „Das Hauptengagement liegt bei der Tochter Deutsche Centralbodenkredit AG und ist dort nach den einschlägigen Bestimmungen für Hypothekenbanken bearbeitet worden.“ Weiter wird angeführt, der „Konzern Deutsche Bank führt das Engagement seit zwei Jahren mit abbauender Tendenz. Die letzte Krediteinräumung (...) erfolgte (...) 1992.“ Im bei den Empfängern der Pressemitteilung vorauszusetzenden Kontextwissen um die Ereignisse ist die implizite Satzaussage, dass die Bank, als Schneiders Betrügereien mit der Zeit immer dreister wurden, keine weiteren Kredite vergab, was einerseits erstmals für ihre Kontrollinstanzen spricht, doch wird sich Kommunikationsexperten wie Journalisten die Frage stellen: warum eigentlich? Und dafür nennt die Bank keinen Grund. Gerade im Kontext der Vorwürfe der Mitwisser- und Täterschaft - und ohnehin verstehen sich 25 % der von Weischenberg in einer Studie befragten Journalisten grundsätzlich als Gegenpart der Wirtschaft, „indem man deren Aussagen immer skeptisch begegnet.“⁸²⁶ - spricht dieser Satz somit deutlich gegen den Konzern. Das wirft ein überaus schlechtes Licht auf die Unternehmenskommunikation, vor allem angesichts der Tatsache, dass eine so wichtige Pressemitteilung mindestens zwei hochrangige Instanzen innerhalb der PR-Abteilung⁸²⁷ und, wenn die Bank die Wichtigkeit von Öffentlichkeitsarbeit schon zu diesem Zeitpunkt begriffen hat, auch den Vorstand durchlaufen haben dürfte.

Es kann Dutzende von Gründen dafür geben, dass die Deutsche Bank Schneider seit über zwei Jahren keine Kredite mehr gewährte, der einfachste ist, dass dieser bei dem Unternehmen kein Geld mehr beantragte, der verdächtigste ist, dass die Bank bereits damals Schneiders illegales Vorgehen erkannte. Dann hätte sie den Bauinvestor anzeigen müssen, hätte den Kredit kündigen können, woraufhin die Schneider-Gruppe zu einer sofortigen Rück-

⁸²⁶ vgl. Weischenberg 1994, S.68. Es mag den Unternehmen ein Trost sein, dass die Politik, die 33% grundsätzlich als Gegenspieler sehen, schlechter abschneidet.

⁸²⁷ Bei meinem Praktikum bei der Deutschen Bank im April 2001 wurde so verfahren.

zahlung verpflichtet gewesen wäre. Dadurch tritt jedoch üblicherweise das Problem auf, dass eine Kreditkündigung für ein Unternehmen sofort Kreditkündigungen der gesamten Branche nach sich zieht und deshalb meist kein Gläubiger mehr sein Geld erhält. 2003 reichte eine Andeutung von Koppers Nachfolger Rolf Breuer in einem Interview mit n-tv, die Kirch-Gruppe könne erhaltene Kredite möglicherweise nicht zurückzahlen, um durch sofortige Forderungen anderer Banken das nach Angaben Kirchs gesunde Unternehmen zusammenbrechen zu lassen, wodurch auch die Deutsche Bank nicht ihren vollen Einsatz zurückerhielt. Aus Sicht der Bank könnte Kopper also schlauer gehandelt haben als sein Nachfolger fast ein Jahrzehnt darauf. Möglicherweise hat die Deutsche Bank sich 1992 dafür entschieden, ruhigzuhalten, Schneider zwar keine Kredite mehr zu gewähren, seine Schwierigkeiten aber auch nicht publik zu machen in der Hoffnung, das Unternehmen werde sich beizeiten erholen und dann zahlen können.⁸²⁸

Weitere Schadensbegrenzung erfolgt mit der Aussage, es liegen „erstrangige Grundpfandrechte“ für die Objekte vor: „Für das gesamte Engagement sind erstrangige Grundpfandrechte auf den jeweiligen Objekten eingetragen.“ Dies sind Hypotheken oder Grundschulden, die die Gläubigerbank in Besitz nehmen kann, wenn der Schuldner seinen Verpflichtungen nicht nachkommt, hier sogar vor anderen Gläubigern, ein er Ausgleich besteht also. Im folgenden Satz wird von „inzwischen erkannten Diskrepanzen“ gesprochen. Was für Diskrepanzen vorliegen, beschreibt die Bank nicht, aber wie erwähnt verfügen die Journalisten üblicherweise über reichliches Vorwissen zum Fall und sind wohl eher froh, nicht jede ihnen ohnehin bekannte Kleinigkeit noch einmal durchlesen zu müssen. Nichtsdestotrotz hätte das Unternehmen im Stil der bisher genutzten Strategie noch einmal explizit den Betrug und die kriminellen Methoden Schneiders hervorheben können, denen sie - nach der versuchten Realitätsetablierung durch diesen Text - unschuldig aufgesessen ist.

Im letzten Absatz - und schon „die antiken Rhetoriker wussten“, dass „die meisten und lebhaftesten Erinnerungen, die (...) im Gedächtnis bleiben, von den Schlusssätzen stammen“⁸²⁹ - folgen auf den ersten Blick positiv zu wertende Sätze, die dahingehend interpretiert werden könnten, die Bank sei sich ihrer Verantwortung für die bedrohten Firmen bewusst: „Die Deutsche Bank ist im Einvernehmen mit den übrigen Kreditgebern darum bemüht, konstruktive Lösungen zu finden. Dabei lässt sie sich auch von der Sorge um die Interessen der von der Zahlungsunfähigkeit des Dr. Schneider betroffenen Lieferanten und Handwerksun-

⁸²⁸ erarbeitet mit Deckert am 20. April 2004

⁸²⁹ Ottmers 1996, S.59

ternehmen leiten.“ Erneut wird auf andere Kreditgeber verwiesen, damit auch darauf, dass die Deutsche Bank nicht allein an den Pranger zu stellen ist, Dies legitimiert die Fehlentscheidungen stärker als die zuvor erfolgte Rechtfertigung durch die Anspielung auf die Größe des Konzerns. Doch hat „konstruktive Lösungen“ zwar einen schönen Klang, ist aber wie schon zuvor die „geordnete Lösung“ im fünften Absatz durchaus beliebig auslegbar, ebenso die Formulierung, dass die Bank „sich auch von der Sorge um die Interessen der von der Zahlungsunfähigkeit des Dr. Schneider betroffenen Lieferanten und Handwerksfirmen leiten“ lässt. Der bei unreflektierter Betrachtung positive Eindruck des letzten Satzes wird hervorgerufen durch drei Formulierungen, die als Euphemismen bemängelt werden können. Allerdings werfen diese gemeinhin „ein linguistisches Problem auf“, da ihre „Bewertung und Klassifizierung (...) sehr kontextabhängig“⁸³⁰ ist, durch subjektive, persönliche Wertung entschieden wird. Eine Klassifizierung „als Euphemismus ist somit immer anfechtbar.“⁸³¹ Zu diesem Dilemma sei auf Hempfer verwiesen, der von einer „unendlichen Auslegbarkeit des Textes“⁸³² spricht, auch Fahrenberg betont, ein Text sei „grundsätzlich mehrdeutig“⁸³³, Freundlieb formuliert versöhnlich: Interpretative Aussagen hätten den Status von Empfehlungen, seien also empirisch weder wahr noch falsch.⁸³⁴ Erneut werden die Fehler der Bank ausgeblendet, die Schuld wird allein Schneider zugeschoben, und viele Firmen würden sich sicher freuen, wären sie nur „betroffen“, tatsächlich stehen sie am Rande der Vernichtung, und ginge es nur um ihre „Interessen“ statt um ihre Existenz, ihre Zukunft. Wie auch die Hoechst AG versucht das Finanzinstitut hier, den Nachrichtenfaktor Relevanz abzuarbeiten, indem es die Existenzbedrohungen zu alltäglichen „Sorgen“ und „Interessen“ relativiert.

3.3.2.5. Bewertung der Pressemitteilung

⁸³⁰ Paschek 2000, S.94

⁸³¹ Paschek 2000, S.95

⁸³² Hempfer 2002, S.16

⁸³³ Fahrenberg 2002, S.177

⁸³⁴ vgl. Freundlieb 1980, S.437

Die Krisenursache stellt die untersuchte Pressemitteilung wie folgt dar: Die gesamte Schuld wird „völlig außer Zweifel“ stehend Schneider, dem kriminellen Betrüger, zugeschoben. Die Deutsche Bank betont, dass sie bei der Kreditvergabe im Einklang mit den Gesetzen handelte. Auf die Vorwürfe, die seinerzeit Medien und Öffentlichkeit beherrschten, wie beispielsweise, dass die Milliardenkredite der Banken Schneiders Betrugereien erst ermöglicht hätte, und auf die Ungleichbehandlung der Kleinkunden wird in der üblichen Schweigestrategie nicht eingegangen.

Auch in der Abhandlung des weiteren Verlaufs der Krise werden eigene Fehler ausgeblendet. Das Unternehmen stellt es sogar als völlig normal dar, dass es, nachdem den Verantwortlichen bereits klar ist, dass Schneider sich auf der Flucht befindet, laut der Realitätsdarstellung durch den Text erst drei Tage lang eigene Untersuchungen durchführt, bevor es sich an die Justiz wendet. Doch da die Bank nach eigener Darstellung keine Fehler begangen hat, zumindest werden eigene Fehler nicht angesprochen, hält sie dergleichen möglicherweise für unangebracht - selbst wenn sowohl die veröffentlichte als auch die öffentliche Meinung hierzu erheblich divergieren und die Deutsche Bank vor dieser Tatsache unmöglich die Augen verschließen kann, da sie den Verantwortlichen aus verschiedenen Presseveröffentlichungen regelrecht „entgegenschreit“.

Bezüglich einer Krisenbewältigung in Form der Wiedererlangung des öffentlichen Vertrauens durch Vollzug und Kommunikation von Wiedergutmachung wird die Leerformel genutzt, dass die Bank sich um die Lösung der Probleme bemüht.

Die Kernbotschaften lauten:

- Schneider ist ein krimineller Betrüger.
- Die Deutsche Bank unterstützt die Staatsanwaltschaft und ist bemüht, den bedrohten Unternehmen zu helfen.
- Der Schaden, den die Schneiderkredite für die Bank anrichten, ist durch die erstrangigen Grundpfandrechte geringer als von Medien und Öffentlichkeit erwartet.

Eine Intention der Verfasser dürfte gewesen sein, die Deutsche Bank als durch kriminelle Machenschaften betrogenes und dabei hilfsbereites sowie die Justiz unterstützendes Unternehmen darzustellen, das sich zudem bei seiner Kreditvergabe abgesichert hat, so dass ein Finanzfiasco nicht zu erwarten ist.

Doch werden von den drei Kernbotschaften nur zwei konkret vermittelt: Zum einen die Ansicht, Schneider sei ein krimineller Betrüger. Doch werden selbst dazu trotz der mehrfachen Hervorhebung dieses Vorwurfs keine Faktenbelege geliefert, obwohl die Bank hier zu ihrer eigenen Entlastung eine Vielzahl der teilweise nur schwer durchschaubaren Betrugsaktivitäten des flüchtigen Bauinvestors hätte aufzählen können. Die These aus Kapitel 3.1.3., aufbauend auf Lambeck, für den sich Gerüchte nur durch Informationen aus der Welt schaffen lassen - „je früher, je handfester, klarer und nachprüfbarer, umso besser“⁸³⁵, ist hier zuzustimmen. Klar vermittelt wird hingegen, dass auch andere Banken auf Schneider hereingefallen sind. Also scheint eine Haupt-Textstrategie der Verfasser darin zu bestehen, in der Verurteilung Schneiders die eigene Unschuld gegenüber Presse und Öffentlichkeit hervorzuheben.

Mehr Raum nimmt nur die Botschaft der finanziellen Schadensbegrenzung ein, die annehmend primär der indirekten, also über die Presse vermittelten Geschäftskommunikation mit Partnern und Aktionären gilt: Die Verluste durch die wohl nicht mehr zu erhaltenden Kredite seien nicht so hoch, wie Gerüchte besagen. Dies belegt die in Kapitel 2.1.3. geäußerte Kritik an der oft engstirnigen Denkweise von Unternehmern bezüglich ganzheitlicher betrieblicher Kommunikation, die sich nicht darauf beschränkt, die direkten Kunden, Investoren und Geschäftspartner einzubeziehen.

Obwohl diese Botschaft ein Hauptanliegen der Verfasser zu sein scheint, wird selbst sie trotz einer für sich genommen gelungenen Darstellung relativiert durch die häufige Erwähnung der illegalen Praktiken Schneiders, aufgrund derer deutliche Diskrepanzen zwischen der Kredithöhe und dem tatsächlichen Wert der, wenn auch erstrangigen, Grundpfandrechte bestehen dürften - dies übrigens ganz im Sinne der Textlinguistik ein weiterer Beleg, warum rein satzzentrierte Analysen von Texten oft verfälschend sind.

Die Bemühungen um Aufklärung der Fehler sowie Hilfe für die bedrohten Firmen werden derart diffus präsentiert, dass gerade die beschriebenen Aufklärungsmaßnahmen meiner Meinung nach eher für eine Mitwisser- und Mittäterschaft der Bank als dagegen sprechen. Hier sei unter den in der Untersuchung der sprachlich-rhetorischen Mittel genannten Argumenten vor allem auf die „abbauende Tendenz“ in der Kreditvergabe an Schneider seit 1992 verwiesen, sowie darauf, dass der Text die Frage aufwirft, warum die Bank, wenn sie so sehr von Schneiders alleiniger Schuld überzeugt ist, also an seiner Ergreifung und Bestrafung

⁸³⁵ Lambeck 1992, S.39

interessiert sein sollte, ihm noch drei Tage Vorsprung auf der Flucht vor der Justiz verschafft. Generell ist zwar „schon der Schluss vom Inhalt auf den Kommunikator, insbesondere auf dessen mögliche oder tatsächliche Intention, (...) eine problematische Angelegenheit. Erst recht gilt dies jedoch für den Schluss vom Inhalt auf dessen Wirkung beim (möglichen, wahrscheinlichen, wirklichen) Rezipienten.“⁸³⁶ Eine Schwierigkeit besteht bereits darin, einer sprachlichen Handlung überhaupt eine bestimmte Intention zuzuschreiben, denn im allgemeinen lässt sich jede Äußerung auf verschiedenen Ebenen interpretieren und einem entsprechenden Interaktionszusammenhang zuordnen. Doch wirft meiner Meinung nach diese Pressemitteilung durch die angesprochenen Verschwommenheiten prinzipiell mehr Fragen auf, als sie beantwortet, und erhärtet mehr Verdachtsmomente, als sie widerlegt, was mich sogar veranlasste, mich bei dem Konzern nach der Größe der Kommunikationsabteilung von 1994 zu erkundigen: Mehrere Dutzend Mitarbeiter seien damals für die interne und externe Kommunikation zuständig gewesen.⁸³⁷ So könnte eine mangelnde Informierung der PR-Abteilung, worauf einige Fakten aus der Analyse des Schneider-Falles schließen lassen, ein Hauptmanko für die schwierige Krisenbewältigung der Deutschen Bank gewesen sein. Diese Mutmaßung stützt sich auch auf die „Excellence-Studie“, in der Grunig und seine Kollegen durch empirische Untersuchungen zu dem Schluss kamen, dass PR „die Effektivität einer Organisation erhöht, wenn sie langfristige Beziehungen des Vertrauens und Verständnisses mit strategischen Bezugsgruppen aufbaut“⁸³⁸ - eine These, die auch anhand der bisherigen Erkenntnisse aus Kapitel 3.1.3. als möglicher Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung angesehen wurde. Aufbauend auf den „Excellence“-Forschern betrifft ein Bündel von Erfolgsfaktoren also die Übereinstimmung im Kommunikationsverständnis des Vorstandes

⁸³⁶ Merten 1983, S.29

⁸³⁷ Gespräch mit Klaus Thoma von der Deutschen Bank am 26. August 2004

⁸³⁸ Grunig u.a. 1996, S.204. Zu weiteren Ergebnissen und zur Methodik der Studie: Bentele u.a. 1996; Dozier u.a. 1995; Zerfass 1996. Konkret kann dieser Dialog nach der Studie gestaltet werden, indem eine Organisation ihre Grundlegenden Werte und die eigene handlungsweisende Grundphilosophie vermittelt, ihre Identität klar aufzeigt und ihre Rolle in der Gesellschaft klarstellt, außerdem die Anliegen und Wertvorstellungen ihrer Anspruchsgruppen wahrnimmt. Die „Excellence“-Forscher betonen ausdrücklich, dass die Kommunikationspartner ihre faktischen Interessenlagen nicht in Frage stellen müssen, ihrer Meinung nach soll die Öffentlichkeitsarbeit keine konsensuellen Lösungen anstreben, sondern immer nur versuchen, Kompromisse auszuhandeln. - vgl. Grunig u.a. 1996, S.201. Ob diese Forderung Grunigs und seines Teams allerdings praktisch realisierbar ist, ist fraglich. Will ein Unternehmen bei jeder Entscheidung einen Konsens mit allen Anspruchsgruppen erzielen, kann dies sehr schnell zu Handlungsunfähigkeit führen. Auf auserwählte, besonders mächtige Zielgruppen bezogen mag diese Forderung allerdings zutreffen.

und der PR-Verantwortlichen. Exzellente Öffentlichkeitsarbeit setze voraus, dass die Unternehmensführung die zentrale Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit erkennt, zweiseitige Vorgehensweisen unterstützt und die Kommunikationsabteilung in den strategischen Planungsprozess einbezieht. Auch Gaul fordert: „Der Öffentlichkeitsarbeiter muss der bestinformierte Mann im Unternehmen sein. Er muss vorausdenken und Szenarien entwickeln nach der Frage: wie kann sich eine Krise entwickeln?“⁸³⁹ Das Fachmagazin „Kommunikationsmanager“ sieht die Krise nach den Vorwürfen der Falschbilanzierung gegen MLP im Jahr 2002 „erst dadurch ihren unheilvollen Lauf nehmen“, dass „der Vorstand die prekäre Angelegenheit zur Chefsache erklärte - und die Unternehmenskommunikation nicht involvierte.“⁸⁴⁰ Bogner bestätigt: „PR-Berater stehen auf verlorenem Posten, wenn sie nicht bestens über Strukturen und laufende Ereignisse im Unternehmen Bescheid wissen, wenn sie zu heiklen Fragen nicht zugezogen werden, wenn sie nicht laufend mit Themen und Informationen versorgt werden; wenn sie keinen ständigen Gesprächspartner auf höchster Managementebene zur Verfügung haben. Kurzum: PR gehört zu den Führungsaufgaben und ist daher Pflicht und Verpflichtung des Topmanagements.“⁸⁴¹

Weiter hat der überkorrekte Stil, der in üblichen Pressemitteilungen die Seriosität und Kompetenz der Bank unterstreichen soll, in diesem spezifischen Fall gleich drei Nachteile: er wirkt subjektiv betrachtet aufgrund seiner sachlichen Emotionslosigkeit gefühllos, dabei ist gerade in einer solchen Krise, die die Arbeitsplätze vieler Menschen bedroht, auch ein emotionaler Stil, der engagierte Beteiligung und menschliche Anteilnahme kommuniziert, gefordert.⁸⁴² Zweitens wirkt der überaus elaborierte Code angesichts der unumstößlichen Tatsache, dass die Deutsche Bank Fehler gemacht hat, in er Weise herablassend und damit negativ. Drittens verstärkt der an die juristische Fachsprache angelehnte Stil, dessen originärer Zweck gewesen sein mag, den Ausdruck zwingender Logik und Präzision zu erwecken, im aktuellen Kontext nur den Eindruck der imaginären Anklagebank, auf der das Unternehmen sich befindet. Der Konzern hätte seinen Standardstil für die externe Kommunikation der aktuellen und für ihn überaus defensiven Lage besser anpassen können.

Einige Unklarheiten des Textes werden in einem Artikel der FAZ aufgelöst, der am 19. April erscheint. Die Zeitung hat wohl, wie die indexikalische Relation zu den Aussagen der

⁸³⁹ zitiert nach Gumpfenberg in www.wbpr.de, 08.2003, 01.2003

⁸⁴⁰ Kommunikationsmanager 6/2004, S.24

⁸⁴¹ Bogner 1999, S.41

⁸⁴² Gespräch mit Grabicki am 15. März 2005

Pressemitteilung vermuten lässt, Nachforschungen betrieben, und ein auf der Aussendung basierendes Interview mit Georg Krupp, dem für den Fall Schneider zuständigen Vorstandsmitglied des Konzerns, geführt. Dass die Einholung zusätzlicher Informationen für nötig befunden wurde, bestätigt den Kritikpunkt von der Unschärfe, Schwammigkeit der Mitteilung.

„Schneider gab die Gutachten selbst in Auftrag“

Deutsche Bank will Kontrollinstrumente verbessern /

Letzter Neukredit im Juli 1992 / Gespräch mit Georg Krupp

FRANKFURT, 18. April. „Wir haben keine Erkenntnisse für gravierende Fehler dieser Bank.“ Dies sagt Georg Krupp, Vorstandsmitglied der Deutschen Bank und Koordinator der Bank im Fall Schneider. Dennoch will das Kreditinstitut nach seinen Worten die Instrumente bei großen Projektfinanzierungen überprüfen. Die Überprüfung zielt dabei auf die Frage des Herangehens an solch große Finanzierungen und insbesondere die Praxis der Gutachtenerstellung. Das Beispiel der Zeilgalerie in Frankfurt, in deren Zusammenhang die Deutsche Bank am 13. April Betrugsanzeige gegen Schneider erstattet hat, stimmt Krupp nachdenklich. Wie bei Hypothekenbanken üblich, habe Schneider die Gutachten der öffentlich vereidigten Sachverständigen selbst in Auftrag gegeben. Krupp schließt daher nicht aus, dass zumindest hier „ein ganzer Ring“ für den Bauunternehmer tätig war. Die Banken selbst hätten die Zeilgalerie selbstverständlich in Augenschein genommen, der „sehr verwirrend“ gewesen sei, wie er einräumt. Zu personellen Konsequenzen aus dem Fall Schneider sieht er aber keinen Anlass. Zuerst müsse der genaue Befund erstellt werden.

Krupp ist Aufsichtsratsvorsitzender der Tochtergesellschaft Deutsche Centralbodenkredit AG. Vom Gesamtengagement der Bank in Höhe von knapp 1,2 Milliarden DM liegen gut eine Milliarde DM bei dieser Hypothekenbank und 155 Millionen DM aus Zwischenfinanzierungen bei der Deutsche-Bank-Filiale Mannheim. Welcher Wert dem heute entgegensteht, ist noch unklar. Während Krupp sich in seiner Eigenschaft als Aufsichtsratsvorsitzender von Centralboden als „Hauptzuständigen“ im Fall Schneider bezeichnet, zeichnet für die Filiale Mannheim im Gesamtvorstand Ulrich Weiß verantwortlich. Nach den Worten Krupps hatte die Bank bis zum Zusammenbruch von Schneiders Immobilienimperium keine Hinweise auf kriminelle Handlungen. Auch die Zahlungen seien bis zuletzt fast ausnahmslos pünktlich erfolgt. Erst aus dem Brief, den Weiß am 7. April erhalten habe, sei der Bank erstmals deutlich geworden, dass sich die Firmengruppe „in akuten finanziellen Schwierigkeiten“ befand, sagt Krupp. Aus der sich anschließenden Prüfung hätten sich für die Bank Anzeichen der Zahlungsunfähigkeit und des Verdachts auf Kreditbetrug und Urkundenfälschung ergeben.

In dem Brief mit Datum vom 4. April sucht Schneider um einen Überbrückungskredit in Höhe von 80 Millionen DM nach, den die Bank am 10. April ablehnte. Zugleich beklagt er sich über eine zunehmende Zurückhaltung anderer Institute. Einige Banken, wie die Nord/LB und die BfG Bank, verlangten sogar die Verpfändung seiner „im Ausland“ liegenden Festgelder, schreibt Schneider, der sich andererseits „außergewöhnlich hoher Wertspitzen“ bei seinen Immobilien rühmt. Die Deutsche Bank bittet der Immobilienkaufmann, die Konsortialführerschaft bei seinen weiteren Geschäften zu übernehmen, da sie „über die weitreichendsten Informationen über unsere Vermögensverhältnisse“

verfüge. Schneider selbst meldet sich krank. „Auf Anraten der Ärzte“ gebe er seinen Aufenthaltsort vorerst nicht bekannt.

Zu den Beziehungen zwischen Schneider und der Bank sagt Krupp, dieser habe niemals persönliche Kredite erhalten. Alle Darlehen seien objektbezogen und entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen erstrangig gesichert. Den letzten Kredit habe die Bank im Juli 1992 gegeben. Damals betrug das Gesamtvolumen des Deutsche-Bank-Konzerns 1,5 Milliarden DM. Nach dem Verkauf des „Fürstenhofs“ in Frankfurt seien es zuletzt noch 1,2 Milliarden DM für acht Objekte gewesen. Krupp begründet die Zurückhaltung damit, dass im Juli 1992 die Evidenzliste der Bundesbank die Großkredite an Schneider mit 2,4 Milliarden DM beziffert habe. Die Deutsche Bank habe sich angesichts dieser Zahlen damals entschlossen, „einen Deckel auf das Engagement zu legen“. Aus diesem Grunde und wegen Zweifel an den Managementkapazitäten habe sie dann auch keine Projekte Schneiders in den neuen Bundesländern finanziert.

Zum Wert der Objekte, auf die sich die Deutsche Bank den Zugriff gesichert hat, sagt Krupp, ob dem Institut „hieraus ein Schaden entsteht und gegebenenfalls in welcher Größe“, sei noch sehr die Frage. Die Bank sei gewillt, die noch im Bau befindlichen Projekte fertig zu stellen. Gefragt sei jetzt besonnenes Handeln. Krupp appelliert in diesem Zusammenhang auch an die anderen Banken, in die Handwerker-Verträge einzutreten, wie er sich andererseits gegen die von Politikern aus Wahlkampfgründen geforderte Solidarhaftung aller Geschädigten im Fall Schneider wehrt, der ein Einzelfall sei. Vielleicht tauche auch von den flüssigen Mitteln über angeblich gut 500 Millionen DM noch etwas auf, was dann den Lieferanten zugute kommen könne, macht Krupp den Handwerkern Mut. Den mittelständischen Kunden in Ostdeutschland stellt er zugleich „intensive Beratungsgespräche im Einzelfall“ in Aussicht.⁸⁴³

Der Artikel enthält zwei wichtige Zusatzinformationen, die in der untersuchten Pressemitteilung nicht erwähnt werden. Zum einen bat Schneider in seinem Brief das Unternehmen, „die Konsortialführerschaft bei seinen weiteren Geschäften zu übernehmen“, da die Bank „über die weitreichendsten Informationen“ über seine Vermögensverhältnisse verfüge. Dass ein so bedeutendes Detail in der Pressemitteilung keine Erwähnung findet, bestätigt nur die zuvor geäußerten Verdachtsmomente. Dagegen erklärt Krupp die potentiell verdächtige Tatsache, dass der letzte Kredit an Schneider im Juli 1992 vergeben wurde, zufrieden stellend damit, dass sein Konzern sich bei der Bundesbank bezüglich der Schneiderschen Schulden erkundigt habe und diese nach deren Auskunft bereits 2,4 Milliarden Deutsche Mark betragen hätten. Daraufhin hätte die Deutsche Bank ihr Engagement bei der Schneider-Gruppe eingeschränkt. Vor allem betont Krupp, „die Bank sei gewillt, die noch im Bau befindlichen Projekte fertig zu stellen“, was zwar auch keine eindeutige Versicherung darstellt, aber den Betroffenen sehr viel mehr Hoffnung machen und in Medien wie Öffentlichkeit höhere An-

⁸⁴³ FAZ vom 19. April 1994, S.18

erkennung finden dürfte als ein nichts sagendes „sich von der Sorge leiten lassen“. Durch das Interview wird gelungenere Krisen-PR betrieben als durch die Pressemitteilung, die immerhin erste und deshalb grundlegende Aussendung zum Skandal. Krupp bezeichnet sich selbst als „Hauptzuständigen im Fall Schneider“, übernimmt also Verantwortung und bietet sich für die in Kapitel 3.1.3. beschriebene Rolle des Krisenkapitäns an. Weiter formuliert er bezüglich Verhaltens-änderungen bei künftigen Projektfinanzierungen und den angekündigten Fertigstellungen der durch Deutsche-Bank-Kredite im Bau befindlichen Objekte zufrieden stellender als die Pressemitteilung. Der Grund hierfür könnte in einem Versagen der Kommunikationsabteilung oder aber des Vorstandes, der die PR-Experten möglicherweise nicht über eine so wichtige Entscheidung informiert hat, liegen. Dass ein solches Vorgehen nicht unüblich ist, bestätigt neben den bisherigen Erkenntnissen auch Bürger, der folgendes Defizit mokiert: „Der PR-Mann muss zu Vorstandssitzungen ganz selbstverständlich hereinschlüpfen dürfen. Wer nichts weiß, kann keine Informationen übermitteln.“⁸⁴⁴ Auch die „Excellence-Studie“ sieht die Übereinstimmung im Kommunikationsverständnis des Vorstandes und der PR-Verantwortlichen als wichtigen Erfolgsfaktoren an. Exzellente Öffentlichkeitsarbeit setzt für diese Forscher voraus, dass die Unternehmensführung die zentrale Bedeutung von Öffentlichkeitsarbeit erkennt, zweiseitige Vorgehensweisen unterstützt und die Kommunikationsabteilung in den strategischen Planungsprozess einbezieht.⁸⁴⁵ Dies deckt sich auch mit der Lehre, die Dieter Schweer, Leiter der Konzernkommunikation bei RWE, aus der Krise um die Castor-Transporte zog: „Heute wissen wir, dass der Leiter der PR-Abteilung der bestinformierte Mann neben dem Vorstandsvorsitzenden sein muss.“⁸⁴⁶ Sollte die Vermutung zutreffend sein, so würde dies erneut die in der Arbeit von verschiedenen Instanzen zitierte Kritik bestätigen, dass viele Unternehmensentscheider Kommunikation einen viel zu geringen Stellenwert beimessen - eine Geisteshaltung, die jeweils großen Anteil an der Eskalation fast aller hier untersuchten Krisen hatte.

3.3.2.6. Weitere Entwicklung der Krise

Am 22. April räumt Kopper im ZDF ein, die Deutsche Bank habe im Fall Schneider Fehler

⁸⁴⁴ Bürger 1989, S.58

⁸⁴⁵ Grunig u.a. 1996, S.44ff

⁸⁴⁶ Chill 1999, S.17f

gemacht. Er erklärt, unabhängige Wirtschaftsprüfer seien dabei, die Vorgänge genau und „ohne Ansehen der Person“ zu untersuchen, „diese Untersuchung wird auch vor der Vorstandsebene nicht haltmachen“⁸⁴⁷ - allerdings nur bei der Tochtergesellschaft Deutsche Centralbodenkredit AG. Mit zunehmender Intensität der Krise scheint das Deutsche-Bank-Vorstandsmitglied Georg Krupp, zunächst für die Kommunikation mit den Medien in der Schneider-Krise verantwortlich, also durch den Vorstandsvorsitzenden Hilmar Kopper abgelöst worden sein. Nachman Shai, Informationschef des israelischen Generalstabs während des Golfkrieges, bestätigt die in Johnson & Johnson CC abgeleitete Vermutung bezüglich des Ranges eines Krisenkapitäns, indem er fordert: „In Krisenzeiten übernimmt der Chef persönlich die Information.“⁸⁴⁸ Die Vermutung lässt sich anhand der Geschehnisse um die Krisenbewältigungsversuche der Deutschen Bank präzisieren, hier zeigt sich, dass grundsätzlich gilt: Je höher der Status einer Quelle ist, desto eher findet sie bei den Medien Gehör und umso intensiver kann sie die Medienagenda beeinflussen. Beispielsweise wurde der „Bomben-Holocaust“-Begriff, gefallen im sächsischen Landtag zum 60. Jahrestag der Vernichtung Dresdens, erst zum Pressethema, als auch der Bundesinnen- wie Außenminister das Wort nutzten. Demnach scheint der ranghöchste Mann der Bank also der richtige Mann für Auftritte gegenüber Medien und Öffentlichkeit zu sein. Das Bekenntnis zur Verantwortung für den eine Öffentlichkeitskrise auslösenden Vorfall ist auch für Schwindeberg „reine Chefsache.“ Er führt an, dass Telekom-Vorstand Ron Sommer sich nach der Abrechnungs-panne am Neujahrstag 1996, bei der statt der Feiertagstarife der Maximalpreis berechnet worden war, persönlich in einer Anzeigenkampagne im allseits bekannten Unternehmensidentität-Pink beim gesamten Land entschuldigte: „Wir haben einen Fehler gemacht. Selbstverständlich stehen wir dafür gerade.“, hätte in der öffentlichen Meinung positiven Niederschlag gefunden.⁸⁴⁹ Andererseits sieht die Wirtschaftswoche Wechsel der Kommunikatoren als negativ an und nennt als Beispiel die Regierungskommunikation zur Tsunami-Katastrophe 2004: „Dass erst einmal der Pressesprecher des Auswärtigen Amtes Stellung nahm, dann der Außenminister und vom dritten Tag an Staatssekretär Klaus Scharioth, wirkt

⁸⁴⁷ FAZ vom 23. April 1994, S.14

⁸⁴⁸ zitiert nach Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003. In Widerspruch zu Shai gilt zu betonen, dass der Sprecher nicht unbedingt „der Chef persönlich“ sein muss. Doch als Informationsverantwortlicher sollte nach Schwindeberg niemand vorgeschoben werden, der im Normalfall keine Verantwortung trägt, denn „glaubwürdig sind nur Personen, die in Ihrer Organisation (...) an der Spitze stehen.“ - Schwindeberg in www.marketingclub-sh.de, 07.2002

⁸⁴⁹ vgl. Schwindeberg in www.marketingclub-sh.de, 07.2002

in der Öffentlichkeit verwirrend. Wenn sich wechselnde Personen zu Notsituationen äußern, warnen professionelle Krisenmanager, entsteht der Eindruck der Desorganisation.“⁸⁵⁰

Eine Öffentlichkeitskrise von enormer Wucht löst dann allerdings genau die Krisenkommunikation des Vorstandsvorsitzenden aus. Die Stimmung hat sich, anzunehmend auch bedingt durch das fehlende Gegensteuern des Konzerns, gegen die Bank aufgeschaukelt. Auf der ersten Pressekonferenz zum Skandal, gehalten am 25. April, formuliert Hilmar Kopper, „er wolle die Schneider-Pleite sicher nicht bagatellisieren, aber man solle doch die Kirche im Dorf lassen“ und, auch ein besonderes Bonmot im Hinblick auf die weit reichenden Folgen der Krise: „Geschädigt sind eigentlich nur die Banken, sonst niemand.“⁸⁵¹ Nach diesen Äußerungen setzen die Journalisten Kopper mit geladenen Fragen bezüglich der Zusammenbrüche der kleineren Firmen unter Druck, bis er schulterzuckend mit „so what“ (!) antwortet. In den Worten eines Journalisten: „Kopper (...) meinte dazu einfach in seinem smarten Englisch: `So what?` Aber vielleicht hofft er ja auch, dass dann nicht alle Betroffenen verstehen, was Sache ist.“⁸⁵²

Damit nicht genug: „Die betreffenden ausstehenden Rechnungen sollen sich auf ein Volumen von weniger als 50 Millionen DM belaufen. `Peanuts`, sagte Kopper.“⁸⁵³ Das kann im Vergleich zu 1,2 Milliarden objektiv sogar als zutreffend bezeichnet werden, doch bestätigen sich auch hier die Forschungsergebnisse von Freud und LeBon, nach denen im Zweifel eher Emotionen über eine Rezeption entscheiden. Erst diese Worte machen aus der Finanzkrise um Jürgen Schneider augenblicklich eine Öffentlichkeitskrise gewaltigen Ausmaßes um Hilmar Kopper und die Deutsche Bank. „Peanuts“ wird noch im selben Jahr auch aufgrund der massiven Proteste der Bevölkerung zum „Unwort des Jahres“ gewählt, was die Jury wie folgt begründet: „Der verbale `Ausrutscher` Koppers (...) hat durchaus seine Basis im kaltschnäuzigen Umgang mit Problemen anderer und offenbart damit eine grundsätzlich inhumane Haltung.“⁸⁵⁴

Insgesamt führt das kleine Wörtchen zu einem dramatischen Imageverlust für Deutschlands einstigen Branchenprimus. Es bestätigt sich, dass in unserer kritischen Informationsgesellschaft Firmen „Akteure in der Arena der Öffentlichkeit“ sind, „sich den Risiken und Chan-

⁸⁵⁰ Wirtschaftswoche 3/2005, S.62

⁸⁵¹ FAZ vom 26. April 1994, S.17

⁸⁵² Block in www.fool.de, 06.2003

⁸⁵³ Beide Zitate: FAZ vom 26. April 1994, S.1

⁸⁵⁴ Schlosser in www.unwortdesjahres.org, 08.2003

cen dieses Daseins ausgesetzt (sehen, FS). Die Herausforderung gleicht zunehmend der eines Politikers, der im Spannungsfeld vielfältiger Interessen und wechselnder Schicksale seine Handlungsfähigkeit beweisen muss.⁸⁵⁵ Nach Dyllick gilt: „Ein Unternehmen, das „heute Erfolg haben will, muss nicht nur auf dem Weltmarkt (passender wäre: Gütermarkt, FS), sondern auch auf dem Meinungsmarkt bestehen können.“⁸⁵⁶ Doch auch er macht keine Vorgaben, wie seine Forderungen denn zu erfüllen sind, was ein weiteres Forschungsfeld darstellt, dem betriebsorientierte Linguistik sich widmen könnte. Auch die Modewörter „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ vermitteln, dass das Geschäftsfeld einer Firma sich nicht länger auf rein betriebswirtschaftliche Kriterien beschränkt, sondern auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung umfasst, „Firmen wollen sogar gute Bürger eines Landes oder des ganzen Globus sein.“⁸⁵⁷

Die Deutsche Bank bemüht sich im folgenden zwar, in weiteren Pressemitteilungen und Pressekonferenzen ihre Rolle als Hauptfinanzier Schneiders zu dementieren. „Peanuts“ hingegen soll wohl - wie nur allzu üblich, und wie ebenso üblich erfolglos - totgeschwiegen werden. Es erfolgt auch keine Entschuldigung Koppers. Im Gegenteil, auf der Jahreshauptversammlung des Konzerns am 20. Mai in Frankfurt gibt der Vorstandsvorsitzende noch die folgenden Sätze zum Besten: „Der Fall Schneider ist zu einem Scherbengericht über die Deutsche Bank genutzt worden. Er fügt sich in die gängige Kritik an den Banken, zumal hier der Klassenprimus betroffen ist“, und: „Kritik sei in einer freien Gesellschaft unverzichtbar, sagte Kopper weiter. Er stellte allerdings in Frage, ob sie immer fruchtbar und nutzbringend sei.“⁸⁵⁸

Erst im Herbst wird der Bank klar, dass sich der in seiner Intensität nicht nachlassende öffentliche Unmut nicht von alleine legen wird, dass eine Strategie des Aussitzens und Ausschweigens nicht zur Krisenbewältigung beiträgt. Sie startet zur Wiederherstellung ihres Ansehens eine „millionenschwere“⁸⁵⁹ PR-Kampagne in Druck- und TV-Medien. McCoy betont: „In business society, every act of business has social consequences (...) Every time business hires, builds, sells or buys, it is acting for the people as well for itself, and it must

⁸⁵⁵ Ahrens/Behrendt in www.a-b.de, 10.2001

⁸⁵⁶ Dyllick 1990, S.13

⁸⁵⁷ Klaus/Weiss 2001, S.16

⁸⁵⁸ FAZ vom 20. Mai 1995, S.18

⁸⁵⁹ Block in www.fool.de, 06.2003

accept full responsibility for its acts.“⁸⁶⁰ Wicke schreibt: „Eine soziale Marktwirtschaft kann nur dann voll funktionieren, wenn die Unternehmen nicht nur Gewinne machen dürfen, sondern auch alle Kosten der Produktion, einschließlich der Schadenersatzkosten, tragen“⁸⁶¹, wobei nicht nachvollziehbar ist, dass Wicke hier auf die Makroebene des Gesellschaftssystems ausweicht, statt einfach vom Image des jeweiligen Betriebes zu sprechen. In Zusammenhang mit Entschuldigungen können also auch Wiedergutmachungsaktivitäten als vorläufige Erfolgsfaktoren von Krisenbewältigung angesehen werden.

Am 20. Dezember teilt die Deutsche Bank schließlich mit, alle offenen Handwerkerrechnungen im Zusammenhang mit den von ihr finanzierten Schneiderprojekten beglichen zu haben. Jürgen Schrempp, Vorstandsvorsitzender von Daimler-Chrysler, bestätigt in diesem Zusammenhang: „Der Wert eines Unternehmens lässt sich steigern, wenn man bereit ist, auch eine soziale Verantwortung im Unternehmen und in der Gesellschaft zu übernehmen.“⁸⁶² Er belegt damit zudem erneut: Ziel auch aller „wohltätigen Maßnahmen“ eines Unternehmens ist stets die Gewinnsteigerung. Kurt Biedenkopf forderte bereits 1976: „Die Unternehmer in unserem Land müssen (...) in Zukunft davon ausgehen (...), dass nicht nur ihr ökonomischer Beitrag, sondern auch ihre politische und gesellschaftliche Verantwortung von allen politischen Gruppen gewürdigt werden.“⁸⁶³ Demnach ist es auch wichtig, dass Öffentlichkeitsarbeit die Gesellschaft über das Engagement eines Unternehmens im sozialen und kulturellen Bereich sowie über seine Bereitschaft, gesellschaftspolitische Verantwortung zu übernehmen, informiert. McCoy schreibt: „Institutions, both private and public, exist because people want them. The day has passed when business was a private matter - if it ever really was.“⁸⁶⁴ Auch ist, aufbauend aus der Untersuchung der Geschehnisse um die Cola-Kolik, anzunehmen, dass ein betroffenes Unternehmen desto weniger sanktioniert wird, je mehr es von sich aus bereit ist, sein schädigendes Verhalten zu ändern.⁸⁶⁵ Stoor schreibt: „Krisenbewältigung heißt auch, mit Traditionen, Gewohnheiten und lieb geworde-

⁸⁶⁰ McCoy 1985, S.64

⁸⁶¹ Wicke 1987, S.76

⁸⁶² zitiert nach Werner/Weiss 2001, S.19

⁸⁶³ zitiert nach Hermanni 1991, S.16

⁸⁶⁴ McCoy 1985, S.64

⁸⁶⁵ Reagiert ein Unternehmen nicht von selbst auf diese Art, können ihm - und ganzen Branchen - im Gefolge der Krise gänzlich veränderte Handlungsbedingungen auferlegt werden, indem beispielsweise die Politik Produkte und Tätigkeiten durch staatliche Auflagen verbietet. So wurde 1990 als Folge des Untergangs der Exxon Valdez der „Oil Pollution Recovery Act“ erlassen, der Beschränkungen, Haftungen und Tankernormen regelt.

nen Abläufen zu brechen⁸⁶⁶, was impliziert, sämtliche Unternehmensprozesse seien zu ändern. Dies dürfte so kaum zutreffen, Blumenthal schlussfolgert besser: „Aktive Krisen-PR bedeutet, den Vorfall nicht nur inhaltlich und informell zu bewältigen, sondern die Erkenntnisse aus Ursache und Ablauf als Impuls für Verhaltensänderungen zu nutzen und dies bekannt zu machen.“⁸⁶⁷ Eck formuliert zynischer: „Jede aufgeflogene Schweinerei lässt sich am besten als Auslöser eines Selbstreinigungsprozesses verkaufen.“⁸⁶⁸

Dass die Deutsche Bank nun Rechnungen in Millionenhöhe bezahlt, belegt erneut die als enorm vermutete Macht der öffentlichen Meinung: Das Unternehmen kam zu dem Schluss, dass diese hohen Kosten niedriger sind als die Verluste, die ein negatives Image hervorruft. Hätte sie dies aufgrund besserer, vor allem kommunikativer, Prävention von Anfang an in ihre Krisenbewältigung einbezogen, so wäre vielleicht nicht nur kein Schaden, sondern ein positives Unternehmensimage die Folge der Schneider-Krise gewesen. Man kann ahnen, welche Auswirkungen frühzeitige Pressemeldungen wie „Die Deutsche Bank entschuldigt sich für die gemachten Fehler, trifft Verbesserungsmaßnahmen und rettet die durch Schneider am Rande des Ruins stehenden Firmen“ gehabt hätten. Doch, wie in fast allen in dieser Arbeit untersuchten Fällen, erst aus dem Schaden wurde der Vorstand klug.

Den durch die Kredite an Schneider ausgelösten Verlust macht die Bank am Jahresende steuermindernd geltend, was zu Mehrlasten der übrigen Steuerzahler führt - Frey reimt: „Wir löffeln es aus, die brocken es ein, wer möchte da nicht gerne Deutschbanker sein.“⁸⁶⁹ „Peanuts“, zum festen Bestandteil des deutschen Sprachschatzes geworden, wird bis heute imageschädigend mit dem Unternehmen assoziiert. Außerdem zeigen die Geschehnisse des März 2000, als die Deutsche Bank aufgrund ihrer geplanten „Zwangsabschiebung“ von Gi-

⁸⁶⁶ Stoor in <http://public.deutsche-bank.de>, 02.2005

⁸⁶⁷ Blumenthal in <http://members.aol.com>, 12.2002

⁸⁶⁸ Eck in www.competence-site.de, 01.2005. Die Boeing Computer Services Company wurde 1984 der illegalen Informationsbeschaffung überführt, durch die sie einen lukrativen Regierungsauftrag erhalten hatte. Diese Verletzung der „Federal Procurement Rules“ hatte den Ausschluss von Geschäften mit allen staatlichen Behörden zur Folge. Der Vorstand der BCS reagierte sofort, indem er „Schuldige“ präsentierte, die mit Disziplinarmaßnahmen bestraft wurden, und der Regierung versicherte, ein Ethikprogramm zu veranlassen, um solche Vorkommnisse in Zukunft zu verhindern. Ein „Code of Conduct“ wurde formuliert und den Mitarbeitern in Schulungen beigebracht. Dadurch erreichte die Boeing-Tochter die Suspendierung des Ausschlusses in gerade einmal zehn Tagen.

⁸⁶⁹ Frey in www.berliner-lesezeichen.de, 05.2003

rokonto-Kunden unterhalb eines en Monatsumsatzes erneut ins Kreuzfeuer von Medien und Öffentlichkeit gerät, sich entschuldigen und das Vorhaben aufgeben muss, dass der Konzern im kommunikativen Bereich nicht dazugelernt hat. Gleiches lassen die Entlassungsskandale und das Sperren eines offenen Fonds in den Jahren 2005 und 2006 vermuten.

Schneider wird im Mai 1995 in Miami gefasst und im Februar 1996 an Deutschland ausgeliefert. Am 30. Juni 1997 wird in Frankfurt ein Prozess wegen Betrug, Kreditbetrug und betrügerischem Bankrott gegen ihn eröffnet. Vertreter von über 50 deutschen Banken sind als Zeugen geladen. Das Gericht verkündet, die Banken trügen eine Mitschuld am Skandal, denn ihre Fahrlässigkeit hätte den Betrug durch Schneider erst ermöglicht und sogar provoziert. Auch deshalb wird der ehemalige Bauinvestor am 23. Dezember 1997 überraschend milde zu einer Gefängnisstrafe von sechs Jahren und neun Monaten verurteilt.

Kein Manager wird strafrechtlich verfolgt, obwohl das Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen feststellt, dass allein die Deutsche Bank in 15 Fällen gegen das Kreditwesen- und Hypothekbankgesetz verstoßen hat. Als Reaktion auf das Debakel werden bei der Deutschen Bank neue Standards eingeführt, die einen zweiten Fall Schneider in Zukunft verhindern sollen.

Jürgen Schneider kommt im Dezember 1999 vorzeitig wieder frei und schreibt ein erfolgreiches Buch über den Fall. Bei einigen Lesungen wird er bejubelt und als Held gefeiert.

3.3.3. DER „ELCHTEST“ DER MERCEDES-A-KLASSE 1997/1998

Chronologie der Ereignisse

Spätsommer 1997

Die Daimler-Benz AG steigt mit der „A-Klasse“ und einer gewaltigen Werbekampagne in das Marktsegment Kleinwagen ein.

23. September 1997

Bei firmeninternen Tests heben zwei A-Klasse-Wagen bei zügiger Kurvenfahrt mit je zwei Rädern ab. Die Markt-einführung läuft jedoch unvermindert weiter, auch werden keine technischen Verbesserungen vorgenommen.

18. Oktober 1997

Erfolgreicher Verkaufsstart der A-Klasse.

21. Oktober 1997

Ein schwedischer Motorjournalist führt einen nicht standardisierten und nicht objektivierbaren Ausweichtest durch, bei dem die A-Klasse umkippt.

23. Oktober 1997

Der „Elchtest“ beherrscht die Nachrichten. Daimler-Benz bildet sofort eine aus mehreren hundert Experten bestehende Gruppe zur technischen Beseitigung des Problems, erklärt aber Medien und Öffentlichkeit, dass an der A-Klasse kein Verbesserungsbedarf bestehe. Die Medien werfen dem Unternehmen vor, die Sicherheit seiner Kunden sei ihm egal.

29. Oktober 1997

Die Experten lösen das Problem mit der Entwicklung eines elektronischen Stabilisierungsprogrammes. Pkw-Vorstandschef Jürgen Hubbert stellt das ESP auf der ersten Pressekonferenz seit dem Elchtest vor, erklärt aber gleich-zeitig die A-Klasse für „absolut sicher“ und beschuldigt den Reifenhersteller Goodyear. So hat die Neuerung keine Auswirkung auf die kritische Medienberichterstattung.

11. November 1997

Erst jetzt erlässt Daimler-Benz einen Auslieferungsstopp für die A-Klasse und beginnt umfassende Krisenkommunikation.

8. Dezember 1997

Die nachgerüstete A-Klasse besteht den Elchtest.

ab 26. Februar 1998

Die A-Klasse wird bei ihrer Wiederauslieferung der erfolgreichste Neuwagen in Deutschland 1998.

3.3.3.1. Kontext / Krisenentwicklung

Mercedes-Benz, die bekannteste deutsche Marke⁸⁷⁰, betreibt zwar quantitativ wie qualitativ hochwertige Werbekommunikation⁸⁷¹, die auch häufig in Form von Pressemitteilungen um Publizierung bemüht ist. Public Relations hingegen wird nicht mit demselben Aufwand betrieben, die in die Recherche einbezogenen Pressemitteilungen bestehen meist aus reiner Produktwerbung. Trotzdem genießt der Konzern aus dem „Ländle“ hohe Sympathiewerte bei Medien und Volk. Als allerdings der Vorstandsvorsitzende Jürgen Schrepp im Juli 1995 nach einer Feierlichkeit in Rom von der Polizei im Alkoholrausch aufgegriffen und, da er keinen Personalausweis bei sich trägt, abgeführt wird, gibt er im Polizeiwagen unschöne Äußerungen von sich. Wenige Tage später erscheint in der August-Ausgabe des „Manager Magazins“ ein Dossier des Ex-Finanzvorstandes Gerhard Liener, in dem dieser mit dem ehemaligen Vorstandsvorsitzenden Edzard Reuter abrechnet. Diese Ereignisse sind Auslöser einer deutlich kritischeren Berichterstattung über den Konzern, der darauf aber nicht mit stärkeren Bemühungen in der Pressekommunikation, sondern mit Schweigen reagiert.⁸⁷²

⁸⁷⁰ W&V 30/2005, S.30

⁸⁷¹ Gespräch mit Pläcking am 19. Oktober 2005

⁸⁷² vgl. Müller 1998, S.117

Im Herbst 1997 steigt Daimler-Benz mit der Einführung der „Mercedes-A-Klasse“ in das Marktsegment Kleinwagen ein. Dem Marktstart ging eine insgesamt achtzehnmonatige Einführungskampagne voraus, während der unter anderem bei der „A-Motion-Werbetournee“ durch vierzehn deutsche und fünf europäische Städte über eine halbe Million Menschen mit dem neuen Produkt in Kontakt gekommen waren. Pro Tag erhielt Daimler-Benz in dieser Zeit etwa 600 Vorbestellungen. In allen Tests hatte die A-Klasse eine positive Bewertung erhalten. Obwohl sie das kleinste Fahrzeug war, das der Konzern bisher hergestellt hatte, wurden dem Auto die typischen Mercedes-Attribute Sicherheit, Zuverlässigkeit und Komfort zugeschrieben. Der Konzern selbst betonte immer wieder die besondere Sicherheit.

Am 23. September heben bei einem internen Test im dänischen Tannishus zwei A-Klasse-Wagen bei zügiger Kurvenfahrt mit je zwei Rädern ab. Diese technische Panne wird nicht genügend analysiert und der Vorfall in Dänemark nicht ernst genommen, die A-Klasse am 18. Oktober unverändert in den Markt eingeführt. Drei Tage nach dem Verkaufsstart, am 21. Oktober 1997, führt der schwedische Motorjournalist Robert Collin einen nicht standardisierten und nicht objektivierbaren Fahrtstest durch, bei dem ein Ausweichmanöver mit etwa 65 km/h ohne Bremsung durchgeführt wird. Die A-Klasse kippt dabei aufs Dach.

Am folgenden Tag berichtet das Handelsblatt über den „Elchtest“, die Meldung wird von vielen Nachrichtenagenturen Deutschlands aufgenommen. So gehen die Bilder der umgekippten A-Klasse fast um die ganze Welt. Jürgen Hubbert, im Daimler-Vorstand für den PKW-Bereich zuständig, formuliert: „Es hat uns kalt erwischt.“⁸⁷³ Zum Zeitpunkt des „Elchtests“ befinden sich ein großer Teil des Vorstandes der Daimler-Benz AG sowie die Pressesprecher des Unternehmens auf der „Tokio Motor Show“ in Japan. Wolfgang Inhester, Pressesprecher des PKW-Bereichs, erklärt in Tokio direkt nach Bekanntwerden des nicht bestandenen Tests: „Wir wissen leider noch keine Einzelheiten. Ein Vorstand kann nicht ein Statement geben, nur weil irgendwo auf der Welt ein Auto umgefallen ist. Dann müssten wir täglich zig Kommentare dazu abgeben. Sobald wir mehr wissen, werden wir den Vorfall gerne kommentieren.“ Dieser Satz wird von der Presse folgendermaßen wiedergegeben: „Der Vorstand hält es nicht für nötig, ein offizielles Statement abzugeben, nur weil irgendwo ein Auto umgekippt ist.“ Die Äußerung von Jürgen Hubbert, Vorstand für den Personenkraftwagenbereich: „Aufgrund der Daten, die ich im Moment zur Verfügung habe,

⁸⁷³ zitiert nach Töpfer in www.krisennavigator.com, 04.2002

eine so weit reichende Entscheidung zu treffen, die Produktion in Rastatt stillzulegen, wäre hirnrissig.“ wird von der Presse ebenfalls modifiziert, anstelle dieser Aussage erscheint der Satz: „Zu denken, wir würden unseren Kunden ein unsicheres Fahrzeug anbieten - das ist hirnrissig.“⁸⁷⁴ Der in Kapitel 2.2.2. beschriebene Nachrichtenfaktor „Kürze“ bestätigt sich hier dadurch, dass schon Sätze mit 23 Wörtern für mediale Publikation trotz der erhöhten Aufmerksamkeitswerte durch den Elchtest zu lang scheinen und von der Presse zum Schaden des Urhebers gekürzt und verändert werden. Die Verfälschungen werden über die Medienrealität für die Öffentlichkeit zu einer „Wahrheit“, die äußerst negative Auswirkungen auf das Image des Automobilkonzerns hat. Schnur fordert zur unmittelbaren Beeinflussung der Medienagenda die Nutzung von „soundbites“, 8-10-sekündigen Zusammenfassungen der Grundaussagen einer Botschaft. Diese Soundbites erhöhen „the chance that the (...) message (or at least a simplified version of that message) will be included in the days news coverage.“⁸⁷⁵

Im Widerspruch zu den Aussagen des Vorstandes bildet der Konzern sofort eine zehnköpfige „Taskforce“. Sie besteht aus Experten technischer und wirtschaftlicher Unternehmensbereiche wie Entwicklung, Materialeinkauf, Vertrieb, Produktion und Controlling, die möglichst schnell umfassende Lösungen der aufgetretenen Probleme erarbeiten sollen. Die Gruppe ist Hubbert direkt zugeordnet und arbeitet auch örtlich direkt in seinem Besprechungszimmer, um bei Bedarf sofort eine schnelle Entscheidung und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen sicherzustellen. Mehrere hundert interne Experten unterstützen die Arbeit der Taskforce.

Wären diese Maßnahmen kommuniziert worden und hätte Daimler sofort mit einem Verkaufsstopp reagiert, so wäre die folgende Öffentlichkeitskrise in Weiterführung der Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln wahrscheinlich ausgeblieben. Auch laut Schwindeberg will die Öffentlichkeit, wenn eine Krise ausgelöst wurde, wenn etwas schiefgelaufen ist, „nur eines (dies ist hyperbolisch formuliert - Schwindeberg übersieht die zuvor aufgezählten Faktoren, FS): Konsequenzen sehen, erleben, dass die Dinge geändert werden,

⁸⁷⁴ zitiert nach Töpfer in www.krisennavigator.com, 04.2002

⁸⁷⁵ Schnur 1999, S:145. Dort heißt es auch; „Auf der Suche nach einprägsamen Formulierungen achten die Redenschreiber im Zeitalter der 150-Zeilen oder 1,5-Minuten-Berichte schon darauf, was in einer Rede zitierfähig beziehungsweise häppchenfähig sein könnte.“ Beispielsweise sprach Ronald Reagan 1989 in Berlin lange und substantiell über den kalten Krieg - alles, was die Medienöffentlichkeit zu hören bekam, war der „häppchenfähige Soundbite“: „Mr. Gorbatschow, tear down this wall!“

(...) Probleme angepackt werden.“⁸⁷⁶ Krisenbewältigung sollte also neben Aufklärung, Entschuldigung und Wiedergutmachung demnach auch das Schaffen von Alternativen und Hilfestellungen beinhalten, die zur Beseitigung des Problems beitragen. So sieht der Korruptionsexperte von PriceWaterhouseCooper, Steffen Salvenmoser, trotz der Häufung von Bestechungsskandalen im Sommer 2005 den guten Ruf der deutschen Wirtschaft nur dann bedroht. „wenn jetzt nicht schnell etwas dagegen unternommen wird.“⁸⁷⁷

Die bisherigen Erkenntnisse lassen also vermuten, dass die Öffentlichkeit es positiv aufnimmt, wenn die ersten Mitteilungen die Bereitschaft des Unternehmens belegen, sich aktiv an der notwendigen „Lösung“ der Krise und der Beseitigung aufgetretener Probleme zu beteiligen. Da die aufwändigen Bemühungen aber nicht bekannt gegeben werden, ist für Presse und Bevölkerung auch mehr als eine Woche nach dem Elchtest nicht erkennbar, dass das Unternehmen überhaupt Maßnahmen zur Beseitigung des Fehlers einleitet. Daimler gerät in mediales Kreuzfeuer, Hauptvorwurf ist, dem Konzern sei die Sicherheit seiner Kunden egal. Wie in Kapitel 2.2.3. dargestellt, gibt es „eine Ebene der Wirklichkeit, die nicht an sich existiert, sondern ausschließlich das Ergebnis von Kommunikation ist. Mit anderen Worten: Wirklich ist das, was eine genügend große Anzahl von Menschen als wirklich zu definieren bereit ist“⁸⁷⁸, beispielsweise die mittelalterliche „Wahrheit“, die Erde sei eine Scheibe, oder, dass Mercedes nichts zur Behebung des Fehlers der A-Klasse unternimmt.⁸⁷⁹ Pfannenberger

⁸⁷⁶ Schwindeberg in www.krisennavigator.ch, 07.2004

⁸⁷⁷ zitiert nach Business-Wissen in business-wissen.de, 10.2005

⁸⁷⁸ Hermani 1991, S.11f

⁸⁷⁹ Der Daimler-Konzern war nicht der erste, der solche Grundregeln zwischenmenschlicher Interaktion missachtet. Ähnliche Fehler hatten 1989 Exxon, einem der weltweit größten Konzerne, enormen Schaden zugefügt. Der Ölmulti hatte 1985 aus Kostengründen seine Schiffsbesatzungen und PR-Abteilungen reduziert. Als der Öltanker Exxon Valdez dann 1989 auf ein Riff auflief, entwichen 40 Millionen Liter Öl, verseuchten sieben Kilometer Küste, töteten tausende von Tieren und bewirkten die bis dahin größte Ölkatastrophe weltweit. Die Bemühungen des Konzerns, den entstandenen Schaden wiedergutzumachen, waren laut ICM die aufwendigsten, die es in der Welt jemals gegeben hatte. Hätte Exxon der Öffentlichkeit seine Anstrengungen mitgeteilt - was wohl deshalb nicht geschah, weil der Konzern zum Zeitpunkt der Katastrophe aufgrund seiner Personalreduzierungen nicht einmal über ein Pressezentrum verfügte -, wäre sein Image wohl weit weniger beschädigt worden, es ist auch anzunehmen, dass die fast 3 Milliarden US-\$ an Strafen und Wiedergutmachungszahlungen, die dem Unternehmen von kanadischen Gerichten auferlegt wurden, geringer ausgefallen wären. ICM schreibt hierzu: „The extraordinary work done by the Exxon oil spill response crews in terrible weather conditions is generally not known because of the company's inept and insensitive communications.“ Weiterführend unterstreicht das Institut auch die finanzielle Wichtigkeit von Krisen-PR: „If anybody questions the importance of focusing on the financial consequences in crisis communications, consider what the lack of crisis communi-

bestätigt: „Die Wirklichkeit, wie wir Menschen sie sehen, entsteht in unseren Köpfen - das wissen wir seit Platons Höhlengleichnis. Die Wirklichkeit von Gruppen bildet sich in der Kommunikation. (...) Meinungen sind Tatsachen. Es gib keine anderen Fakten, das ist die Wahrheit.“⁸⁸⁰

Am 26. Oktober, die Taskforce arbeitet seit drei Tagen, antwortet Hubbert in einem Interview mit der Welt am Sonntag auf die Frage, ob die A-Klasse nachgebessert wird, mit der Erklärung, 7,5 Millionen Erprobungskilometer und mehr als 400.000 Testkilometer der internationalen Fachpresse ergäben ein klares positives Urteil und es bestehe kein Handlungsbedarf. Dabei braucht nach Horvath „erfolgreiches Krisen-PR Regret, Restitution and Reform. Das heißt: Das Publikum verlangt bei den Urhebern einer als anstößig empfundenen Tat zuerst Reue, ferner eine Wiedergutmachung und zuletzt die durch Reformen abgesicherte Garantie, dass sich eine solche Krise nicht mehr wiederholt.“⁸⁸¹ Horvath lässt zwar die in den vorausgegangenen Kapiteln vorgestellten Grundvoraussetzungen vermissen, hat aber die drei Aussagen erkannt, die die Öffentlichkeit auch nach den Erkenntnissen dieser Arbeit von einem Unternehmen hören möchte, das für eine das externe Umfeld betreffende Krise verantwortlich gemacht wird.

Einen Tag darauf schreiben Focus und Spiegel, dass Daimler-Benz die rufschädigenden Äußerungen des „Elchtesters“ Robert Collin entschieden zurückweist und sogar rechtliche Schritte erwägt. Solche Drohungen vereinigen üblicherweise die gesamte Zunft der Journalisten gegen den Urheber. Am folgenden Tag zitiert die FAZ einen Mercedes-Sprecher mit den Worten „Jedes Auto der Welt könne man aufs Dach werfen, wenn man es darauf anlege.“⁸⁸² Erst diese Aussagen entfachen den Sturm der medialen und öffentlichen Empörung, da zwangsläufig der Eindruck entsteht, dass das Unternehmen sich nicht nachhaltig und ernsthaft um das Problem und seine Lösung kümmert.

Auch äußern sich diverse Entscheidungsträger zur Krise, was einer Forderung der PR-Agentur „Communications for Management“ widerspricht: „Centralize Information Relea-

cations cost Exxon in addition to the damage to its reputation as a leading oil company.“ ICM in www.crisisexperts.com, 06.2002. Exxon gab rund zwei Milliarden US-\$ für Reinigungsarbeiten aus, an denen 12.000 Angestellte und eine Flotte von 1.385 Schiffen und Flugzeugen beteiligt waren - vgl. Horvath in www.medicalnet.at, 12.2004

⁸⁸⁰ Pfannenberg in Sprecherszene 79/2005, S.3

⁸⁸¹ Horvath in www.medicalnet.at, 12.2004

⁸⁸² zitiert nach Töpfer in www.krisennavigator.com, 04.2002

se.“⁸⁸³ Radunski sieht ebenfalls als „Erfolgsfaktor: Einstimmigkeit statt Vielstimmigkeit.“⁸⁸⁴ Wenn nur eine Quelle spricht, ist die Wahrscheinlichkeit höher⁸⁸⁵, dass es nur eine Botschaft und somit keine oder zumindest weniger Widersprüche gibt. Sollte es unumgänglich sein, dass mehr als eine Person für die Kommunikation mit den externen Anspruchsgruppen zuständig ist, was in größeren Unternehmen mit komplexen Strukturen unumgänglich sein kann, so fordert Klose, zu koordinieren, wer wann was zu wem über welchen Kanal sagt, also alle Kommunikationsaktivitäten aufeinander abzustimmen.⁸⁸⁶ Nach den Abstimmungsdebakeln für die Europäische Union im Sommer 2005 stellten die Beamten einen „Aktionsplan für eine bessere Kommunikationsarbeit der Kommission zu Europa“ vor, eine wichtige Maßnahme bestand darin, Werbung und Public Relations innerhalb der Kommission sowie der 30 Sprecher besser zu koordinieren.⁸⁸⁷

Die Taskforce präsentiert die Lösung für das technische Problem bereits nach einer Woche: Sie entwickelte in dieser kurzen Zeit das „Elektronische Stabilitätsprogramm ESP“, eine computergesteuerte Einrichtung, die sensorgestützt Bremsimpulse an verschiedenen Rädern bei gefährlichen Situationen auslöst und damit das Fahrzeug stabilisiert.

Doch das verspielte öffentliche Vertrauen wird Daimler erst in mehreren Monaten wiedergewinnen. Dies bestätigt die These, dass eine Öffentlichkeitskrise weniger auf technisch-prozessualer Ebene, sondern vielmehr über das Vertrauen der Öffentlichkeit bewältigt werden kann, und um dieses zu sichern oder wiederherzustellen, ist Kommunikation nach allen bis-herigen Erkenntnissen unerlässlich. Auf einer Pressekonferenz am 29. Oktober 1997 - der ersten überhaupt, acht Tage nach dem nicht bestandenen Elchtest - sichert Hubbert zwar zu, dass alle Fahrzeuge in Zukunft serienmäßig mit ESP ausgerüstet werden, erklärt aber die

⁸⁸³ Communications for Management in www.c4m.com, 04.2002

⁸⁸⁴ Gespräch mit Radunski am 17. Oktober 2005

⁸⁸⁵ Communications for Management spricht hier von „ensured“, aber sicher ist dies eben nicht.

⁸⁸⁶ erarbeitet mit Klose am 22. Mai 2002. Die Wichtigkeit dieser Forderung unterlegt ein Blick auf die laut Bühler „völlig aus den Fugen geratene Debatte“ um die Riester-Rente im Jahre 1999. Sie nennt als einen Hauptfehler in der Kommunikation der Bundesregierung „die unstrukturierten Medienkontakte. In verschiedenen Fernsehsendungen und Presseartikeln hatten die unterschiedlichsten Parteifunktionäre Gelegenheit, ihre - sehr persönliche - Meinung über die geplante Rentenreform zu artikulieren. Bei den Lesern, Hörern oder Zuschauern entstand der Eindruck, die Partei wisse selber nicht, was sie wolle, geschweige denn, was Riester eigentlich genau wolle.“ - Bühler 1999, S.46

⁸⁸⁷ W&V 36/2005, S.8

A-Klasse weiterhin für „absolut sicher“⁸⁸⁸. Außerdem betont er, dass man aufgrund der mangelnden Qualität Reifen der Marke Goodyear nicht mehr für die A-Klasse freigibt. Betroffenheit, Nachdenklichkeit oder gar ein klares und uneingeschränktes Schuldeingeständnis signalisiert Hubbert nicht. Die Schuldzuweisung an Goodyear wird in den Medien durchweg als Ablenkungs- oder Abwiegelungsversuch charakterisiert, die Pressekonferenz findet hauptsächlich negative Resonanz. Karikaturisten bringen weiterhin Elch und A-Klasse in immer neuen Varianten zu Papier, ein Radiosender spielt statt der Hitparade nun die „Elch-Hits“, das Thema beherrscht auch die Komödiensendungen des Fernsehens. Daimler-Benz stoppt nicht einmal die laufende Werbung für den Wagen - diese ruft in den Kinos nun Lachstürme hervor.

Erst zu diesem Zeitpunkt begreift der Konzern, dass es sich „bei diesem Vorfall nur zu Beginn und nur begrenzt um ein ausschließlich technisches Problem handelte“, sondern um ein „Vertrauensproblem“, und dass Öffentlichkeitsarbeit zur Krisenbewältigung von ausschlaggebender Bedeutung ist. Schrempp soll „gesagt haben, mit Technik allein lasse sich die Unsicherheit in der Bevölkerung nicht beseitigen. Wichtig sei jetzt vor allem, was die Öffentlichkeit denke.“⁸⁸⁹ Nachdem zunächst 90 % des Aufwandes der Lösung der technischen Probleme gewidmet wurden und nur 10 % der Öffentlichkeitsarbeit, beträgt die Aufteilung nun 30 % für die Technik und 70 % für die Kommunikation.⁸⁹⁰

Am 11. November erfolgt ein Auslieferungsstopp für die A-Klasse - über den die Welt am Sonntag bereits zwei Tage zuvor berichtet hatte, was aber vom Konzern „vehement zurück-

⁸⁸⁸ vgl. Töpfer in www.krisennavigator.com, 04.2002

⁸⁸⁹ Stern 46/1997, S.246

⁸⁹⁰ Gespräch mit Hoge am 15. Juli 2002. Ohnehin wird kaum ein Sachverhalt frei von Emotionen betrachtet, erst recht keine Krise. Als 1985 in den USA durch menschliches Versagen bei einem Autounfall ein Kind getötet wurde, wurde die Unfallursache zunächst auf ein angeblich defektes Automatikgetriebe von Audi zurückgeführt. Obwohl sich der wahre Hergang schnell herausstellte, führten mangelnde Dialogbereitschaft und unbedachte öffentliche Äußerungen des Audi-Vorstandes zu einem immensen Imageverlust und dadurch zu einem Rückgang des Jahresabsatzes von etwa 75.000 auf etwa 12.000 Autos. Nach Axel Ketten, PR-Experte bei Audi, hatte das Unternehmen „nicht in der eher emotionalen Form reagiert, die die amerikanische Öffentlichkeit erwartet hatte.“ - ⁸⁹⁰ Gespräch mit Ketten am 19. September 2002. Für Audi brach wegen der Diskussion, die unternehmensseitig mit wenig Sensibilität geführt worden war, der US-Markt praktisch zusammen, obwohl keinerlei technische Mängel an den Automobilen festgestellt werden konnten. Es bewahrheitete sich hier, dass „nicht die Technik des Produktes (...) im Krisenfall entscheidend ist, sondern die Psyche des Konsumenten.“ - Löffler/Klein in <http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de>, 10.2002

gewiesen worden war.“⁸⁹¹

Unmittelbar danach beginnt eine umfassende Krisenkommunikation mit Presseerklärungen, Interviews mit dem Vorstandsvorsitzenden, Internet-Nachrichten, Briefen an die Mitarbeiter sowie an die Kunden. Die Kommunikation mit den größten Shareholdern wird gesondert geführt. Den Auslieferungsstopp kündigt Jürgen E. Schrempp selbst über verschiedene Medien an. Über diese Kontakte werden insgesamt etwa 45 Millionen Menschen in Deutschland erreicht.⁸⁹²

Zusätzlich wird eine Serie von vier Anzeigen geschaltet: Am 12. November erscheinen in allen großen Tageszeitungen Deutschlands ganzseitige Anzeigen mit der Überschrift: „Wir wollen die Diskussion um die Sicherheit der A-Klasse beenden. Endgültig.“ Der Konzern befolgt mit der Erklärung des Systems ESP zwar eine Empfehlung von Wiedemann zur Herstellung öffentlichen Vertrauens, „die Kompetenz des Unternehmens (zu) verdeutlichen, Leistungsstärke, Innovationskraft und technische Zuverlässigkeit heraus(zu-)stellen“⁸⁹³, missachtet jedoch eine elementare Grundregel menschlicher Interaktion, die besagt, dass Botschaften ihren Empfänger nur erreichen, „wenn sie gleichzeitig dessen Bedürfnis nach sachlicher wie nach emotionaler Information befriedigen“⁸⁹⁴; denn wie beständig erwähnt: „In der Öffentlichkeit sind Fakten nur ein Teil der Wahrnehmung.“⁸⁹⁵ Die unglückliche Formulierung bezieht sich auf die gehobene Sicherheit des Autos durch ESP, wird jedoch von Medien und Gesellschaft kritisiert, da „kein Unternehmen von sich aus das Ende einer öffentlichen Diskussion verkünden kann, erst recht nicht endgültig.“⁸⁹⁶

Am 14. November 1997 folgt das zweite Anzeigenmotiv, welches die Auszeichnung mit dem zwei Tage zuvor von Bild am Sonntag verliehenen, prestigeträchtigen „Goldenen Lenk-

⁸⁹¹ Töpfer in www.krisennavigator.com, 04.2002

⁸⁹² Gespräch mit Hoge am 15. Juli 2002

⁸⁹³ Wiedemann 1993, S.32. Das grundsätzliche Problem dieser Art von Ratschlägen, das in dieser Arbeit immer wieder und wieder auffällt, gilt auch bei Wiedemann, auch er lässt konkrete Vorgaben zum entscheidenden Faktum des „wie“ vermissen. Es verwundert deshalb, dass zumindest von Seiten der Praxis nicht schon lange der Ruf nach linguistischen Analysen, verbunden mit den in dieser Richtung meist sehr konkreten Vorgaben oder zumindest genauer Benennung gemachter Fehler, zum Thema Unternehmenskommunikation erfolgte. Eben diesen Regeln praxisorientierter Forschung versucht die Arbeit in der Analyse zu entsprechen, erste konkrete Beispiele wird die in diesem Bereich sehr gelungene Pressemitteilung der Daimler-Benz AG liefern.

⁸⁹⁴ Johannsen in www.krisennavigator.ch, 09.2003

⁸⁹⁵ Johannsen Kretschmer in www.jk-kom.de, 05.2005

⁸⁹⁶ Müller 1998, S.129

rad“ zum Gegenstand hat. Der Slogan lautet: „Der Weg zum Goldenen Lenkrad war für die A-Klasse kein Zuckerschlecken“.

Am 8. Dezember werden Fahrttests mit Automobil-Experten und -Journalisten durchgeführt, um die Fahrsicherheit der verbesserten A-Klasse zu demonstrieren. Dies ist das Thema der im folgenden zu untersuchenden Pressemitteilung, die am 9. Dezember 1997 bei den Nachrichtenredaktionen eingeht.

9. Dezember 1997

Fachjournalisten testeten erstmals die modifizierte A-Klasse

A-Klasse in jeder Fahrsituation sicher

Auch Niki Lauda bescheinigt Erfolg der neuen Fahrwerksbestimmung

Stuttgart „Die A-Klasse hat jetzt auch den Elch-Test bestanden“. So lautet das Urteil derjenigen Motorjournalisten aus Schweden und Deutschland, die in den vergangenen Wochen mit dem sogenannten „Elch-Test“ Schlagzeilen gemacht hatten. Auch der ehemalige Formel-1-Weltmeister Niki Lauda bescheinigt der A-Klasse in extremen Fahrsituationen ein sicheres, agiles und komfortables Fahrverhalten.

3.3.

er 1997

Die Testredakteure Robert Collin („Teknikens Värld“), Jochen Albig („auto motor und sport“), Michael Specht („Auto Bild“), Dirk Vrosken („Auto Zeitung“) sowie die schwedische Motor-Journalistin und Mariann Steiner („Vittigarna“) fuhren auf einem Testgelände in der Nähe von Barcelona die mit modifizierter Fahrwerkstechnik und Electronic Stability Program ESP ausgerüstete A-Klasse im „Elch-Test“ und im ISO-Slalom mit 18 Metern Pylonenabstand.

Der Schwede Robert Collin, der im Oktober mit dem „Elch-Test“ die Diskussion entfacht hatte, gab nach den Tests zu Protokoll: „Die A-Klasse hat den Elch-Test gut bestanden. Der Unterschied gegenüber der früheren Fahrwerksbestimmung ist deutlich, auch der Komfort hat mich beeindruckt. So wie ich das Auto heute

Dies bekräftigte auch Niki Lauda: „Mit der neuen Fahrwerksabstimmung ist die A-Klasse ein absolut namensicheres Auto. Zusätzlich löst ESP auch solche Fahrprobleme, die der Fahrer überhaupt noch nicht erkannt hat. Dieses System macht die A-Klasse für mich jetzt zum sichersten Fahrzeug ihrer Klasse.“

„Das Problem ist gelöst“

Alle anwesenden Motoredakteure bestätigten, daß die A-Klasse auch mit maximaler Zuladung jetzt mit großer Sparsinn sicher Hindernisse umkurvt. Durch die neue Fahrwerksabstimmung hat die A-Klasse in jeder Fahrsituation eine optimale Straßenlage. „Das Problem ist gelöst“, urteilten die drei deutschen Fachjournalisten übereinstimmend.

„Auto Bild“-Redakteur Michael Specht: „Im Moment ist die A-Klasse wahrscheinlich der einzige Wagen, der es problemlos da durchgeht. Auch bei höheren Geschwindigkeiten.“

Zusammenfassend kommentierte Jürgen Hubbert, verantwortlich im Daimler-Benz Vorstand für das Geschäftsfeld Pkw: „Die Vorbereitungen in Rastatt laufen mit Hochdruck. Die neue Mercedes-Benz A-Klasse geht wie angekündigt ab Februar 1998 an den Start. Sie wird dann weltweit das erste und einzige Automobil ihrer Klasse sein, das serienmäßig mit diesem innovativen Fahrsicherheitspaket ausgestattet ist.“

Umfangreiche Informationen in den nächsten Tagen

Kunden und Öffentlichkeit werden am Mittwoch mit ganzseitigen Anzeigen in 100 Tageszeitungen ausführlich über die modifizierte A-Klasse informiert. Darüber hinaus wird Daimler-Benz am Mittwochabend in zahlreichen Fernsehprogrammen die neuesten Textergebiete in einer Kurzdokumentation schalten.

In der zweiten Januarhälfte werden zudem Fachjournalisten die Möglichkeit erhalten, die modifizierte A-Klasse in einem Fahrdynamik-Workshop intensiv zu testen.

3.3.3.3. Textoberflächenanalyse und Zusammenfassung

Die ausgesuchte Pressemitteilung erscheint am 9. Dezember 1997. Sie zieht sich über drei Seiten, von denen die dritte nur zu etwas mehr als einem Viertel beschrieben ist, und besteht abgesehen von dem bekannten Daimler-Benz-Markenzeichen ausschließlich aus Textelementen.

Das obere Viertel des ersten Blattes ziert der berühmte Mercedesstern, rechts darunter steht in Fettdruck in der üblichen Schrift der Pressemitteilung, CorporateS in der Größe 12: „Presse-Information“. Vor dem Textbeginn erfolgen drei Überschriften: Zuerst in der üblichen Schriftgröße: „Fachjournalisten testeten erstmals die modifizierte A-Klasse“, zwei Zeilen darunter fett und Größe 14: „A-Klasse in jeder Fahrsituation sicher“, erneut zwei Zeilen darunter in der üblichen Schriftgröße, fett: „Auch Niki Lauda bescheinigt Erfolg der neuen Fahrwerksabstimmung“

Bevor der Text beginnt, ist das Wort „Stuttgart“ mit anschließendem Punkt eingefügt, wie dies in Zeitungsberichten häufig getan wird, um den Ort des Geschehens zu benennen. Es folgt ein Text über insgesamt 47 Zeilen, verteilt auf 9 durchgehende, also zeilenumbruchs-freie Absätze mit maximal 6 Zeilen, linksbündig angeordnet, allerdings schließen die einzelnen Zeilen meist so simultan ab, dass es sich auf den ersten Blick um Blocksatz zu han-

deln scheint.

Zusammenfassung von Absatz 1: Deutsche und schwedische Journalisten, die über den Elchtest berichteten, bestätigen nun der überarbeiteten A-Klasse, diesen Text zu bestehen. Auch Niki Lauda bezeichnet die A-Klasse als sicher in extremen Fahrsituationen. Der Absatz erfüllt die klassische Funktion des „Lead“.

(6 Zeilen)

Absatz 2. Namentliche Nennung der Journalisten und ihrer Magazine. Sie urteilten, nachdem sie die modifizierte A-Klasse selbst verschiedenen Tests unterzogen.

(6 Zeilen)

Absatz 3. Der originäre „Elchtest“, der die Krise anstieß, bestätigt, dass die A-Klasse den Test nun besteht und er das Auto jetzt „mag“.

(5 Zeilen)

Absatz 4. Niki Lauda bezeichnet die neue A-Klasse als sicherstes Fahrzeug ihrer Klasse.

(4 Zeilen)

Der vierte und fünfte Absatz sind getrennt durch die im Fettdruck und in Anführungszeichen gesetzte Überschrift „Das Problem ist gelöst“, die nach beiden Seiten zum weiteren Text einen Abstand von zwei Zeilen innehat.

Absatz 5. Die deutschen Fachjournalisten bezeichnen das Problem als gelöst.

(5 Zeilen)

Absatz 6. Ein Redakteur von Auto-Bild äußert, die A-Klasse sei momentan der wohl einzige Wagen, der diesen Test problemlos besteht.

(3 Zeilen)

Die Absätze 1 bis 6 können wie folgt zusammengefasst werden: Deutsche und schwedische Journalisten, die über den Elchtest berichteten, sowie Niki Lauda bestätigen der neuen A-Klasse, den Elchtest zu bestehen, und bezeichnen das Auto jetzt als sicher.

Die ersten sechs Absätze bestehen also aus reinem Lob für die modifizierte A-Klasse.

Absatz 7. Der Pkw-Chef von Daimler-Benz kündigt an, die neue A-Klasse sei ab Februar 1998 im Handel erhältlich.

(6 Zeilen)

Die zwischen die Absätze sieben und acht gesetzte Zwischenüberschrift „Umfangreiche Informationen in den nächsten Tagen“ ist ebenfalls im Fettdruck gesetzt und hat nach beiden Seiten zum weiteren Text einen Abstand von zwei Zeilen inne.

Absatz 8. Kunden und Öffentlichkeit werden in Anzeigen und TV-Werbung über die neue A-Klasse informiert.

(4 Zeilen)

Absatz 9. Fachjournalisten werden die neue A-Klasse demnächst persönlich testen können.

(2 Zeilen)

Der gesamte Text ist von einer auffallenden Leserfreundlichkeit, so wurde zwischen den einzelnen Absätzen viel Platz gelassen, und auch die Zeilen stehen weit auseinander. Auf der durchgehend mit Text bedruckten zweiten Seite stehen nur 19 Zeilen, üblich sind bei der Standardeinstellung von Microsoft Office 62, mehr als das dreifache. Auch haben die Verfasser auf den vollgedruckten Seiten nach oben wie nach unten fast ein Viertel des Blattes nicht beschrieben, selbst die Seitenränder sind breiter als üblich.

3.3.3.4. Sprachlich-rhetorische Mittel

Der erste Absatz erfüllt die Funktion eines Zeitungsartikelvorspannes, in dem die Hauptaussagen der Pressemitteilung zusammengefasst werden. Damit nutzt diese Pressemitteilung unter den Analysierten als einzige die klassische journalistische Einteilung Überschrift - Vorspann - Fließtext, auch der Verweis „Stuttgart“ vor Mitteilungsbeginn deutet auf diese Textsorte hin. Hierzu sei auf Jägers Frage, ob der zu untersuchende Text an bestimmte literarische Gattungen oder narrative Schemata wie Drama, Heldengedicht, Märchen und bestimmte journalistische Textsorten verwiesen, „weil sich die Autoren die rhetorische Wirk-

samkeit überlieferter Formen zunutze machen wollen.“⁸⁹⁷ Mercedes nutzt die Tatsache aus, dass der Produktionsprozess der Massenmedien aufgrund des wohl wichtigsten Nachrichtenfaktors Aktualität durch enormen Zeitdruck gekennzeichnet ist. Daher haben, wie in Kapitel 3.2.1. aufgezeigt, Pressemitteilungen, die sich mit geringem Aufwand in Nachrichten umwandeln lassen, nach Gerbler und Bulan größere Chancen, veröffentlicht zu werden.⁸⁹⁸ Gerade in diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten, in denen „viele Redaktionen ausgedünnt“ werden, wodurch naturgemäß „die Gründlichkeit der Recherche leidet“⁸⁹⁹, können so allzu häufig erfolgreich Fremdmeinungen in die journalistischen Publikationen hereingetragen werden. Auch das Magazin PR-Report bestätigt: „In geschrumpften Redaktionsteams mit chronisch überbelasteten Journalisten hat der einzelne Redakteur immer weniger Zeit, alle Informationen geflissentlich zu verifizieren.“⁹⁰⁰ Ein Grund, warum die anderen Unternehmen aus dem Korpus diese Technik nicht nutzten, könnte sein, dass eine manipulative Absicht recht deutlich erkennbar ist und Ablehnung hervorrufen kann. Möglicherweise wollten die bei der Veröffentlichung des jeweiligen Schlüsseltextes unter massiverer Kritik als der sich im Aus-ebben der Krise befindende Autohersteller stehenden Chemie- und Finanzkonzerne dieses für sie aufgrund des Kontextes höhere Risiko nicht eingehen.

Die wichtigste Meldung erfolgt, ebenfalls wie im Journalismus üblich, vorweg: „Die A-Klasse hat jetzt auch den Elchtest bestanden.“ Wie erwartet setzt auch diese Pressemitteilung ein gehobenes Kontextwissen voraus (was ist eine A-Klasse, was ist ein Elchtest), ohne das schon der erste Satz nicht verständlich wäre. „Auch“ verweist dezent auf die vielen anderen Tests, die dem Wagen bereits vor und auch noch nach dem Elchtest einen hohen Si-

⁸⁹⁷ Jäger 1993, S.34. Es existieren viele kommunikationswissenschaftliche Vorgaben zum Schreiben im Medienstil, empfehlenswert vor allem Burger 1990, Charlton/Barth 2000, Dombrowski 1997, Gilmozzi/Rist 2002, Häusermann 1993, Kübler 1989, Lüger 1977, Perle in <http://www.larsperle.de>, 12.2003, Piirainen/Airismäki 1987, Pross/Rath 1983, Der Spiegel in: <http://schule.spiegel.de>, 12.2004, Weischenberg 1994

⁸⁹⁸ Auch erhöht die Übersendung von Mitteilungen in elektronischer Form, die sogleich kopiert und in die Medienberichte eingefügt werden können, die Wahrscheinlichkeit unveränderter Übernahme, während Mitteilungen auf Papier, die ohnehin abgeschrieben werden müssen, eher überarbeitet und verändert werden. Außerdem gilt für PR-Schaffende, dass Pressemitteilungen, die die Journalisten kurz vor Redaktionsschluss erreichen, eine höhere Chance haben, unverändert übernommen zu werden - allerdings wird diese Methode nur sehr selektiv genutzt, da sonst die Absicht allzu deutlich erkennbar wird und bei den Journalisten eine Ablehnung der manipulativen Vorgehensweise des Verfassers hervorrufen kann, die sich in negativer Berichterstattung äußert - erarbeitet mit Bulan am 20. Dezember 2004, Gerbler am 2. Februar 2005, Nowak am 2. Februar 2005

⁸⁹⁹ Blau 2005, S.3

⁹⁰⁰ PR-Report 07/2005, S.35

cherheitsstandard bescheinigten. Der Satz steht in Anführungszeichen als Zitat „derjenigen“ Motorjournalisten aus Deutschland und Schweden, „die in den vergangenen Wochen mit dem so genannten „Elch-Test“ Schlagzeilen gemacht hatten.“ „Derjenigen“ erfüllt hier die deiktische Funktion der Eingrenzung auf eine spezifische Gruppe, wodurch dann im weiteren Verlauf der Mitteilung der Eindruck verstärkt wird, ausnahmslos alle Kritiker seien nun vom neuen Wagen begeistert. „Vergangen“ spricht der Krise den bedeutenden Nachrichtenfaktor „Aktualität“ ab. Weiter fallen bei dieser Äußerung zwei Dinge ins Auge: Einen Satz zuvor, als es darum geht, dass die A-Klasse den Test nun besteht, handelt es sich um „den Elchtest“, bekannt, seriös, problemlos bestanden. Mit Referenz auf die Krise aber, die er auslöste, ist es schon im darauf folgenden Satz „der so genannte `Elch-Test““. Im Bezug auf Wörter, die jedermann geläufig sind - und der Elchtest war damals nach Wollschläger mehr Deutschen bekannt als der Name des Bundespräsidenten⁹⁰¹ - ist „so genannt“ hochgradig pejorativ. Auf der manifesten Ebene kann man Daimler-Benz eine solche Manipulation allerdings nicht ankreiden, da der erste Satz eben ein Zitat war. So wird der Krisenauslöser abgewertet und damit auch die Krise als überzogen dargestellt. Die Unseriosität des so genannten Elchtests in Bezug auf die Krise wird noch deutlicher hervorgehoben durch die Formulierung, die Journalisten hätten mit ihm „Schlagzeilen gemacht“. Dies ist manifest eine Tatsache, der nicht widersprochen werden kann, da der Test ja die Schlagzeilen nicht nur der Automobilzeitschriften beherrschte. Unterschwellig legt die Formulierung aber einen Sensations- und Klatschjournalismus nahe, der nichtige Ereignisse hochspielt, um höhere Quoten, höhere Auflagen zu erzielen. Die Daimler-Benz AG greift damit explizit den Östgaardschen Nachrichtenfaktor „Sensationalismus“ auf, der sich für grundsätzliche Kritik an der Presse besonders anbietet.

So kann das Unternehmen für sich reklamieren, durchaus im Sinne der mutmaßlichen Erfolgsfaktoren aus Kapitel 3.1.3. auf das Geschehen der vergangenen Wochen eingegangen zu sein, die Vorwürfe werden aber nicht weiter konkretisiert und unspezifisch gelassen. Die Krise wird verfälschenderweise auf den Elchtest abgewälzt, der weniger als die verfehlte Kommunikation für den Skandal verantwortlich war. Überhaupt wird der Begriff „Krise“ in der gesamten Pressemitteilung nie genutzt, dass es überhaupt ein Problem gab, wird nur zweimal angeführt, und zwar in der positiven Formulierung „das Problem ist gelöst“ (Zeilen 26, 30). Dabei erlangt nach „der Norm der Reziprozität (...) Vertrauen, wer etwas von sich selbst preisgibt und sich dem Gegenüber öffnet“⁹⁰² Die Selbstöffnung kann, wie auch die

⁹⁰¹ vgl. Wollschläger in www.handelsblatt.com, 07.2003

⁹⁰² Schütz 1994, S.203

bisherigen Erkenntnisse vermuten lassen, darin bestehen, emotionale Beteiligung erkennen zu lassen, Selbstkritik zu üben, persönliche oder private Dinge zu berichten, zu betonen, dass das eigene Handeln „von ethischen Werthaltungen und moralischen Standards geleitet“⁹⁰³ ist und darin, Fehler einzugestehen. Naef fordert explizit: „Zur Information gehört auch die Bekanntgabe von Fehlern, denn die Glaubwürdigkeit steht auf dem Spiel.“⁹⁰⁴ Stattdessen wird der Fehler der A-Klasse durch weitere Euphemismen, die sich nur auf die Neuerung beziehen, übergangen - „jetzt“ taucht im Text dreimal auf (Zeilen 5, 25, 28), dazu einmal das in diesem Fall synonyme „heute“ (Zeile 20), weiter dreimal „neu“ (Zeilen 22, 29, 37) und ebenso dreimal das in diesem Kontext synonyme „modifiziert“ (Zeilen 3, 14, 47), was gleichzeitig noch den Nachrichtenfaktor „Neu“ anspricht. Die Aussage, das Problem sei gelöst, gesteht, obgleich auch sie positiv konnotiert ist, immerhin ein, dass es ein Problem gab - „neu“ und „modifiziert“ hingegen sind typische Werbeworte, die auch ohne den Anstoß durch einen Fehler von der Branche häufig verwendet werden. Nur die Sicherheit, ein für die Produktgruppe Kraftfahrzeug, gerade für die A-Klasse nach dem Umfaller, unverzichtbarer Begriff, der dazu dienen kann, Bedenken bereits im Ansatz zu zerstreuen und die absolute Verlässlichkeit der Ware herauszustellen, wird häufiger betont (viermal - Zeilen 3, 9, 23, 25), beziehungsweise noch öfter, wenn man bedenkt, dass Eigenschaften wie „große Spurtreue“ (Zeile 28) und „optimale Straßenlage“ (Zeile 29f) im Kraftfahrzeugbereich ebenfalls für Sicherheit stehen. Die Pressemitteilung folgt hier der klassischen rhetorischen Form der „repetitio“, dem Wiederaufgreifen derselben oder ähnlichen Wörter oder Satzglieder, die das Gesagte dadurch in eindringlichere Formen transformieren.

Im letzten Satz folgt ein gesondertes Lob durch Niki Lauda, zu jener Zeit der prominenteste Mann zum Thema Automobil im deutschsprachigen Raum, der wohl deshalb in der Zwischenüberschrift hervorgehoben wurde. Auch sein prestigeträchtiger Status als „der ehemalige Formel 1-Weltmeister“ wird explizit betont. Lauda bestätigt der A-Klasse werbetypische Attribute: „in extremen Fahrsituationen“ ein „sicheres, agiles und“ auch noch „komfortables Fahrverhalten“: „Auch der ehemalige Formel 1-Weltmeister Niki Lauda bescheinigt der A-Klasse in extrem Situationen ein sicheres, agiles und komfortables Fahrverhalten.“

Im zweiten Absatz werden die zuvor erwähnten „Motorjournalisten“, was ihre Kompetenz zur Beurteilung des neuen Autos betont, namentlich aufgelistet. Dazu steht jeweils hinter

⁹⁰³ Schütz 1994, S.202

⁹⁰⁴ Gespräch mit Naef am 12. September 2002

dem Namen in Klammern die Zeitschrift, für die diese tätig sind, was eine noch höhere, geballtere Kompetenz zum Thema Auto demonstriert als die einfache Erwähnung, dass es sich hier um „Testredakteure“ handelt, wie sie noch einmal explizit bezeichnet werden: „Die Testredakteure Robert Collin („Teknikens Värld“), Jochen Albig („auto motor und sport“), Michael Specht („Auto Bild“), Dirk Vincken („Auto Zeitung“) sowie die schwedische Motor-Journalistin und (sic!) Mariann Sterner („Vi bilägare“) fuhren auf einem Testgelände in der Nähe von Barcelona die mit modifizierter Fahrwerkstechnik und mit Electronic Stability Program ESP ausgerüstete A-Klasse im „Elch-Test“ und im ISO-Slalom mit 18 Metern Pylonenabstand.“ An exponierter erster Stelle steht der originäre Elchtest Robert Collin, damit dieser „Hauptfeind“ während der Krise nicht - wie es nach alphabetischer Aufzählung korrekt wäre, die im weiteren auch genutzt wird - als zweiter Mann der Nennung überlesen werden kann, denn, wie bei bisher jeder Analyse im Korpus erwähnt: Anfang und Ende eines Textes wie auch eines Textabschnittes werden am stärksten beachtet. Auch das schwedische Magazin, für das Collin tätig ist - „Teknikens Värld“ (Technikwelt) - ist genannt. Es folgt eine Auflistung dreier deutscher Journalisten von „auto motor und sport“, „Auto Bild“, „Auto Zeitung“ in alphabetischer Reihenfolge und zuletzt die Nennung einer erneut statussichernd herausgehobenen „Motor-Journalistin“ der schwedischen Zeitschrift „Vi bilägare“ (Wir Autobesitzer).

Sie alle fuhren mit der modifizierten A-Klasse persönlich den Elchtest auf einem Testgelände in der Nähe von Barcelona. Der Ortshinweis ist zwar einerseits positiv zu werten in Bezug auf den in Kapitel 3.3.1.4. beschriebenen Glaubwürdigkeitsfaktor „Detaillierung“ nach Nawratil, andererseits zeigt der Standort Barcelona recht deutlich, dass die Journalisten den Wagen nicht einfach auf dem Mercedes-Testgelände in Stuttgart probefuhren, sondern dass ihnen vermutlich eine exklusive PR-Reise spendiert wurde, die bereits eine gemeinhin positive Grundstimmung schaffen konnte. Auch die FAZ sieht sich durch diese Aussage zum Nachfragen veranlasst und wird berichten, Barcelona sei deshalb gewählt worden, weil die Winterkälte auf der heimischen Teststrecke in Stuttgart die Ergebnisse hätte verzerren können.⁹⁰⁵ Diese Antwort kann aufgrund der Tatsache, dass die A-Klasse ja auch in deutschen Gefilden fahren soll, nicht als ideal bezeichnet werden, hätte aber aufgrund des eher hohen Missverständnispotentials bei ihrem Weglassen gerade gegenüber Journalisten, denen der Mechanismus, Berichte durch Pressereisen positiv zu kontextieren, sicher bekannt ist,

⁹⁰⁵ vgl. FAZ vom 13. Dezember 1997, S.14

nichtsdestotrotz gleich in der Pressemitteilung vermittelt werden können.⁹⁰⁶

In der dritten Zeile ist ein „und“ zuviel eingefügt, dafür fehlt danach eine Klammer. Das spricht nicht gerade für die Kommunikationsabteilung des Konzerns, vor allem, da Daimler von den Firmen des Korpus, in dem sich ansonsten keine Schreibfehler finden, sicher die meiste Zeit zur Erstellung der Pressemitteilung zur Verfügung hatte. Vielleicht ist das „und“ an dieser Stelle als Hinweis zu sehen, dass Collin zunächst nach den deutschen Redakteuren angeführt wurde - „sowie die schwedischen Motor-Journalisten Robert Collin („Teknikens Värld“) und Mariann Sterner“ -, eine übergeordnete Instanz ihn beim Korrekturlesen aber aus den erwähnten und durchaus nachvollziehbaren Gründen an die erste Stelle setzte, wobei vergessen wurde, das jetzt überflüssige „und“ zu streichen. Für diese These spricht auch, dass bei Sterner ihr Status als Schwedin hervorgehoben wird, bei Collin hingegen nicht.

Weiter wird wieder auf die „modifizierte Fahrwerkstechnik“, das neuartige Sicherheitspaket ESP hingewiesen. Das Auto ist mit ESP „ausgerüstet“, nicht, wie die korrekte Bezeichnung wäre, nachgerüstet, was aber auf die Krise verweisen würde. Eine solche Betonung technischer Kompetenzen durch Fachbegriffe ist bei einer Pressemitteilung zu einer aufgrund eines technischen Problems angestoßenen Krise zu erwarten. Auch finden sich weitere Anleihen aus einer technisch-wissenschaftlich beeinflussten Werbesprache in Imponierbegriffen wie dem „ISO-Slalom mit 18 Metern Pylonenabstand.“ Diese Formulierung könnte eine zweifach positive Auswirkung für Mercedes haben: Wie schon die „Zwischenfinanzierung“ in der Pressemitteilung der Deutschen Bank AG, so stellt auch der Abstand von 18 Metern ein Detail dar, dass Journalisten wahrscheinlich für ihre Nachrichtenmeldungen übernehmen, weil es die Genauigkeit der eigenen Recherche belegt.⁹⁰⁷ Damit würde dieser werbetypische Sprachstil an den Endrezipienten durchgereicht - Werbung setzt gern Wörter ein, die entweder Fachsprachen entnommen oder nach fachsprachlichem Muster für Werbezwecke erfunden wurden. Sie ersetzen äquivalente, aber gebräuchliche Ausdrücke und erregen so durch Unbekanntheit Neugier und Aufmerksamkeit.⁹⁰⁸ Bei dem Beschriebenen handelt es sich nach Jürgen Stratmann, Auto-Testredakteur bei ADAC Motorwelt, um einen „je nach Breite des Wagens bis auf einen Zentimeter genormten Spurwechseltest“⁹⁰⁹ mit festgeschriebener Geschwindigkeit, der dem Elchtest stark ähnelt. Die zur Markierung verwendete

⁹⁰⁶ wobei ich zu dieser These anmerken möchte, dass man hinterher immer klüger ist und solche „schlaun Ratschläge“ dann leichter fallen.

⁹⁰⁷ Gespräch mit Gerbler am 09. November 2003

⁹⁰⁸ Gespräch mit Pläcking am 19. Oktober 2005

⁹⁰⁹ Gespräch mit Stratmann am 28. Juli 2004

ten Pylonen sind im Volksmund als „Hütchen“ bekannt. Dass das Elektronische Stabilitätsprogramm als „Electronic Stability Program“ angeführt wird, dient wohl ebenfalls dazu, Aufmerksamkeit zu erregen, hier durch die Nutzung einer Fremdsprache. Hauptmann merkt zu dieser typischen Werbetechnik erläuternd an: „Für ein `Skin Moisturizing System´ kann man eben mehr Geld verlangen als für eine einfache Hautcreme.“⁹¹⁰ Konträr zur in Analyse Höchst vorgestellten These von Verständlichkeit als wichtig in der Kommunikation kann hier nun eine andere, ebenfalls wichtige Vermutung abgeleitet werden: die der kommunikativen Vermittlung von Kompetenz. Zwar ist es nach Cicero der größte Fehler in der Rhetorik, „von der gebräuchlichen Redeweise und dem gemeinen Menschenverstand abzuweichen“, nach Goebbels hat seine Partei „das Volk erobert, weil wir die Sprache des Volkes sprechen“⁹¹¹, und die Verständlichkeitsforschung sieht Textmerkmale wie „geläufige Wörter“ und „kurze, einfache Sätze“ als wichtigste Faktoren für die Verständlichkeit eines Textes an.⁹¹² Doch zeigen Experimente, dass Sprecher als besonders verlässlich und kompetent eingestuft werden, „wenn sie Fachtermini anstelle von umgangssprachlichen Erklärungen benutzen. (...) Rezipienten erwarten von Experten geradezu, dass die Fachkompetenz in der sprachlichen Manifestation durch die Verwendung einer Fachsprache ihren Ausdruck findet.“⁹¹³

Im dritten Absatz wird noch einmal mit der zuvor genutzten Strategie auf die Krise eingegangen: „Der Schwede Robert Collin“ hat im Oktober mit dem Elchtest „die Diskussion entfacht“: „Der Schwede Robert Collin, der im Oktober mit dem „Elch-Test“ die Diskussion entfacht hatte, gab nach den Tests zu Protokoll: „Die A-Klasse hat den Elch-Test gut bestanden.““ Die hier zum zweiten Mal an exponierter erster Stelle erfolgende Betonung von Collins Herkunft könnte als Appell an den Patriotismus interpretiert werden, die Deutschen mögen sich doch nicht von „dem Schweden“ eine Krise ihrer berühmtesten Marke und eines wichtigen Arbeitgebers aufschwätzen lassen. Der Mittelteil des Satzes kann zwar objektiv als Tatsache betrachtet werden, allerdings legt die Formulierung nahe, dass Daimler-Benz mit der Krise überhaupt nichts zu tun hatte, allein „der Schwede“ habe sie ausgelöst, nicht

⁹¹⁰ Gespräch mit Hauptmann am 04. November 2004

⁹¹¹ beide zitiert nach Braun 1984, S.118 - wobei zu Goebbels anzumerken ist, dass die Nationalsozialisten niemals „das“ Volk erobert hatten; sie gingen zwar aus vielen Wahlen als stärkste Partei hervor, konnten aber nie, auch nicht bei der „halbdemokratischen“ Wahl 1933, eine Mehrheit der Wähler hinter sich vereinigen.

⁹¹² vgl. Brinker/Antos 2000, S.860

⁹¹³ Nawratil 1997, S.103. Armstrong wies nach, dass die Qualität eines Artikels umso höher eingestuft wurde, je komplizierter die Sprache war - vgl. Armstrong 1980, S.86.

einfach ausgelöst, sondern er entfachte sie. Diese Metapher mit starker Föhrenfunktion rückt Collin in die assoziative Nähe eines hinterhältigen Brandstifters.

Damit wird ein Interpretationsschema hergestellt, das auf eine allzu euphemistische Umin-terpretation der Vergangenheit verweist, auch aufgrund der Tatsache, dass die Öffentlich-keitskrise an sich erst dadurch ausgelöst wurde, dass Daimler eben nicht diskutierte. Da-durch ist selbst der Begriff „Diskussion“ als Euphemismus zu werten. Diese Einschätzung belegen auch die implizierten Konnotate. „Diskussion“ bezeichnet eine Aussprache, eine Verhandlung⁹¹⁴, die eben nicht zustande gekommen war. Faktisch lag eine Kommunikati-onsverweigerung der Daimler-Benz AG vor, demgegenüber hier aber ein Dialog konnotiert wird, obwohl auch die Argumentationsstrukturen der Pressemitteilung mit ihren Angriffen auf die Presse eine mangelnde Dialogbereitschaft widerspiegeln. Zwar sehen Mathes, Gärt-ner und Czaplicki, was auch in Kapitel 3.1.3. als möglicher Erfolgsfaktor erarbeitet wurde, die besondere Aufgabe des Kommunikationskoordinators darin, den Prozess der Krisendefi-nition durch seine Interpretationen in eine Richtung zu beeinflussen, die einerseits dem rea-len Geschehen entspricht, andererseits aber auch die Interessen des Unternehmens berück-sichtigt und möglichen Schaden abwendet⁹¹⁵, doch fehlen auch bei ihnen konkrete Vorgaben zur Umsetzung dieser Forderungen, wie sie gerade die Linguistik hervorbringen könnte. Bauer ist konkreter: „Das Besetzen von Begriffen ist ein wichtiges Instrument in der Krise. Ein Unternehmen sollte daher als erstes Begriffe finden und in die Diskussion werfen. Ist ein Begriff etabliert, kann er kaum noch ersetzt oder verdrängt werden“⁹¹⁶, auch wenn selbst bei ihm Angaben, wie diese Begriffe zu etablieren sind, fehlen. Die untersuchte Pressemitte-ilung versucht, wie in Kapitel 3.2.4.3. für das Korpus generell erwartet worden war, die Nut-zung von Euphemismen und durch Reinterpretationen des Krisengeschehens. Zwar gewin-nen „Darstellungen ihre Legitimation dadurch, dass sie von anderen, an die wir unsere Worte richten, akzeptiert werden. Wahr ist, was von jedermann geteilt oder zumindest nicht bestritten wird. Wirklichkeit, die für uns alle gilt, ist in erster Linie eine sprachlich-soziale Konstruktion“, entstanden durch Kommunikation, in der „Wirklichkeit hergestellt, bestätigt oder modifiziert wird.“⁹¹⁷ Die von Cobb, Ross und Ross vorgeschlagene Erhöhung der Re-

⁹¹⁴ Der große Volks Brockhaus - „Diskussion“

⁹¹⁵ vgl. Mathes/Gärtner/Czaplicki 1991, S.22

⁹¹⁶ Bauer 1998, S.111

⁹¹⁷ Deppermann 1997, S.21. Er bezieht sich hier auf die sozialkonstruktivistische Perspektive, nach der sich die Konstruktion von Wirklichkeit und Bedeutung nicht im Geist von Akteuren, sondern in der Praxis der Sprachverwendung abspielt.

levanz eines Themas durch Umdefinition⁹¹⁸, möglicherweise wurde auch der „Elchtest“ wegen seines einprägsamen Namens so bekannt, nutzten die Firmen im Korpus in gegenteiliger Weise. Schließlich wollen die Experten der Krisen-PR eher eine Umdefinition vom reißerischen zum weniger aufmerksamkeitsstarken erreichen, beispielsweise vom „Super-GAU“ zur „Reinigung“, von Kommunikationsverweigerung zur „Diskussion“. Doch um eine Chance zu haben, die „Realität“ eines „Skandalentfachers Presse“ durchzusetzen, hätte die Daimler-Benz AG sehr viel früher reagieren müssen, mit der in Kapitel 3.1.3. als bedeutendes Instrument zur Beeinflussung eines Krisendiskurses abgeleiteten Schnelligkeit. Die Pressemitteilung erscheint zu spät, um den öffentlichen Diskurs noch zu beeinflussen und die Dominanz von Falschmeldungen und Gerüchten noch verhindern zu können. Neben der beschriebenen Kommunikationspolitik von Johnson & Johnson bietet erneut die Politik ein Lehrbeispiel: Nach dem Scheitern des Bündnisses für Arbeit 2003 wollte ein Gewerkschaftsvorsitzender abends in den Tagesthemen ein Interview darüber geben - als die Regierung davon erfuhr, soll sie sich die Informationshoheit in etwa mit folgenden Worten gesichert haben: „Wollt ihr lieber ein Interview mit dem haben oder mit dem Bundeskanzler?“ Auch Praxisbeispiele aus der Wirtschaft bieten viel versprechende Hilfestellungen für weiterführende Forschungen zu diesem Thema: Sears wurde vorgeworfen, an Autos mehr als die nötigen Reparaturen vorgenommen und berechnet zu haben. Ein Sprecher bezeichnete diese überflüssigen Reparaturen als „vorbeugende Maßnahmen“. Der Chrysler-Konzern wurde überführt, bereits gebrauchte Autos als neu verkauft zu haben. Zur Täuschung der Kunden waren die Tachometer zurückgestellt worden. Chrysler bezeichnete diese Affäre als „Testprogramm“. Die geschickte Erstplatzierung von strategischen Namen wendete nach Jones in beiden Fällen sich anbahnende Krisen ab.⁹¹⁹

Die eigene Schuld der Daimler-Benz AG wird in dem Text verleugnet, dazu wird das Fiasco, auch durch die auf eine längst abgehakte Vergangenheit verweisende Tempusform „entfacht hatte“, gleich wieder vergessen gemacht, als nicht länger den Nachrichtenfaktor „Relevanz“ ansprechend quasi „vom Tisch“, von der Agenda gewischt, da Collin jetzt ratifiziert, die A-Klasse habe „den Elchtest gut bestanden.“ Nicht nur das, er wird zitiert: „Auch der Komfort hat mich beeindruckt“ und „So wie ich das Auto heute erlebt habe, mag ich es wirklich.“ Dass ein Auto „gemocht“ wird und „beeindruckt“, sind erneut typische Werbeformulierungen, die dem Zweck der Aufladung von Gebrauchsgegenständen mit positiven Emotionen dienen, Sinnbezüge des Gütersektors etablieren sollen. Ein etwas älteres, aber

⁹¹⁸ Cobb/Ross/Ross 1976, S.130

⁹¹⁹ vgl. Jones in www.winning-newsmedia.com, 10.2003

sich in diesem Zusammenhang gerade aufdrängendes Beispiel dazu ist der Slogan: „Sanella ist Backen. Backen ist Liebe.“, oder, branchenspezifisch: „Aus Liebe zum Automobil“ von VW. Es ist eine übliche Vorgehensweise der Konsumgüterindustrie, eben jene nicht käuflichen Werte durch den Kauf zu versprechen. Neben der Standardfunktion hat dergleichen in diesem Kontext auch noch die Wirkung, dass durch die Konzentration auf positive, emotionale Gefühle von irdischen, vulgo technischen Problemen abgelenkt wird. Diese Wichtigkeit der emotionalen Komponente öffentlicher Kommunikation betont auch Le Bon: „Die Massenpsychologie zeigt, wie außerordentlich wenig Einfluss Gesetze und Einrichtungen auf die ursprüngliche Natur der Massen haben und wie unfähig diese sind, Meinungen zu haben außer jenen, die ihnen eingeflößt wurden. Regeln, welche auf rein begrifflichem Ermessen beruhen, vermögen sie nicht zu leiten. Nur die Eindrücke, die man in ihre Seele pflanzt, können sie verführen.“⁹²⁰ Mercedes nutzt eine emotionale Sprache, wohl um mit der klassischen rhetorischen Technik des „movere“ oder „concitare“ die Gefühlsgründe der Rezipienten von seiner Argumentation zu überzeugen. Dabei ist das Register am Bildhaften orientiert, mutmaßlich aufgrund dessen, dass, wie auch bei der Erarbeitung von Nachrichtenfaktoren in Kapitel 2.2.2. angeführt, „Bilder (...) rein psychologisch mehr Eindruck als Texte“⁹²¹ machen. Dies gilt selbst schon für Bilder, die der Stil eines Textes vor dem geistigen Auge des Betrachters weckt. Bilder „fördern die gedankliche Zugänglichkeit von Themen beim Publikum nicht nur indirekt durch einen höheren massenmedialen Beachtungsgrad, sondern auch dadurch, dass bildliche Information sich gedanklich schneller festsetzt als schriftliche/sprachliche“⁹²², was nach Drescher für eine stark bildhafte Wortwahl wie jene dieser

⁹²⁰ Le Bon 1982, S.3

⁹²¹ Deutsche Public Relations Gesellschaft in www.pr-guide.de, 11.2001

⁹²² Dombrowski 1997, S.124. Verstärkend kommt hinzu, dass Bilder, ob echt oder fiktiv, von den Rezipienten eher als Wirklichkeit wahrgenommen werden als Texte und Aussagen - vgl. Drescher 1969; S.178f. Es existiert die Meinung, dass sich die Balance zwischen Wort und Bild aufgrund der gesellschaftlichen Dominanz des Fernsehens immer mehr in Richtung auf das Visuelle verschiebt. Nach Wolf lässt die Notwendigkeit dieses Leitmediums, „Fotos und Filme zu zeigen, (...) das gesprochene Wort, die Erklärung, die Kommentare inhaltlich verkümmern. Im Vordergrund steht der optische Reiz.“ - Wolf 1990, S.60. Da im 2005er Kindesmissbrauchsprozess gegen den Popsänger Michael Jackson Kameras aus dem Gerichtssaal verbannt wurden, spielten amerikanische und britische Sender sogar jeden Prozesstag direkt mit Schauspielern nach - FAZ vom 31. Januar 2005, S.7. Kamiya schreibt über die bis derzeit über 2.000 amerikanischen Opfer des Irak-Krieges: „Almost no photographs of the 1,868 U.S. troops who have been killed to date in Iraq have appeared in U.S. publications.“ - in <http://service.spiegel.de>, 08.2005. Nichtsdestotrotz kann ein Bild allein weder eine klare Botschaft vermitteln noch jemanden von einer These überzeugen. Nach wie vor ist die Sprache das wichtigste Kommunikationsinstrument, dem die meiste Aufmerksamkeit gebührt.

Pressemitteilung bewirken kann. Auch sind die gewählten Wörter überaus euphorisch, was den Leser obendrein in eine positive Grundstimmung versetzen kann. Zwar publizieren Journalisten nach Schulz-Bruhdoel ungern solche eindeutigen Werbeformulierungen aus Pressemitteilungen⁹²³, Daimler betont aber die Glaubwürdigkeit der Aussage dadurch, dass man nicht einfach schreibt, Collin habe diese Sachen gesagt, sondern, eindeutig nachprüfbar, er „gab (...) zu Protokoll“, wie auch Lauda in Zeile 7 „bescheinigte“. Zudem ist selbst dem vormaligen Hauptkritiker die Krise nur noch einen halben Satz mit einem auch nur ange deuteten Verweis wert: „Der Unterschied gegenüber der früheren Fahrwerksabstimmung ist deutlich“, bevor auch er im folgenden Halbsatz und zwei weiteren Sätzen zum Alltagsge schäft des Konzerns, der Werbung, übergeht: „Der Unterschied gegenüber der früheren Fahrwerksabstimmung ist deutlich, auch der Komfort hat mich beeindruckt. So wie ich das Auto heute erlebt habe, mag ich es wirklich.“

Im vierten Absatz wird Lob von Niki Lauda zitiert, angeführt mit einem manipulativen „Dies bekräftigte auch Niki Lauda“. Dem ehemaligen Weltmeister wird ein Satz zugesprochen, der, von Daimler-Benz selbst stammend, wohl enorme Sprengkraft hätte: „Mit der neuen Fahrwerksabstimmung ist die A-Klasse ein absolut narrensicheres Auto.“ „Narrensicher“ beinhaltet in semantischer Auflösung die Konnotation, dass die A-Klasse für normale Menschen schon immer sicher war, aber eben nicht idiotensicher. Eben die Narren- Implikation hatten die Daimler-Bosse bereits in ihren ersten Kommentaren zum Elchtest nahe gelegt („Man kann jedes Auto der Welt aufs Dach werfen, wenn man es darauf anlegt.“) und dadurch erst den massivsten Vertrauensverlust. Wieder zeigt sich: „Kein Sprachge brauch, kein Text lässt sich (...) losgelöst betrachten von dem für ihn relevanten Kommuni kationsrahmen.“⁹²⁴ Dass eine solche Anspielung gesellschaftliche Regeln verletzt, lässt sich durch eine Verlagerung der Satzaussage auf die persönliche Ebene demonstrieren: Der Leser stelle sich vor, man kauft ein Auto, entdeckt einen Fehler daran, der Hersteller repariert die sen und bringt den Wagen zurück mit dem Hinweis, er sei jetzt narrensicher. Das ist ein kla rer Angriff auf, eine Imageverletzung für den Kunden. Im Kontext als Zitat der neutralen Koryphäe Lauda hingegen entfaltet der Begriff eine positive Wirkung für das Auto: es ist absolut sicher. Dies wird in diesem Absatz auch gleich doppelt betont: im dritten Zitat von Lauda ist die A-Klasse „jetzt“ das sicherste Fahrzeug ihrer Klasse. Das zweite Zitat hinge gen, „Zusätzlich löst ESP auch solche Fahrprobleme, die der Fahrer überhaupt noch nicht

⁹²³ vgl. Schulz-Bruhdoel 2001, S.189

⁹²⁴ Schmidt 1972, S.25

erkannt hat“, agiert wieder nach einem bewährten Muster der Werbung: Der Satz ist beim ersten Darüberlesen nicht gleich verständlich, lässt den Leser deshalb stocken und im Idealfall noch einmal nachlesen und über die Aussage nachdenken, was den Erinnerungswert „massiv steigert.“⁹²⁵

Der fünfte Absatz gibt die Aussage zum fünften Mal zum Besten: „Alle anwesenden Motorredakteure bestätigten“, dass die A-Klasse jetzt sicher ist: „Alle anwesenden Motorredakteure bestätigten, dass die A-Klasse auch mit maximaler Zuladung jetzt mit großer Spurtreue sicher Hindernisse umkurvt.“ „Alle“ klingt kräftiger, vollkommener als ein einfaches „die“ und wird am Ende des Absatzes durch „übereinstimmend“ noch einmal hervorgehoben, wie auch „bestätigen“ und einen Absatz zuvor „bekräftigte“ erneut die einstimmige Begeisterung der Experten für die A-Klasse betont. Auch verweist „bestätigen“ erneut auf die Unfehlbarkeit des Autos, welche selbst die Kritiker jetzt endlich einsehen müssen. Weiter finden sich mit „Spurtreue“ und „optimale Straßenlage“ wieder typische Werbeworte, die hier den Redakteuren über eine indirekte Zitiertechnik in den Mund gelegt werden. Die typischen Wiederholungsverfahren zur Textoptimierung sind auch in diesem Absatz wieder zu finden - der Satz, die A-Klasse habe „in jeder Fahrsituation eine optimale Straßenlage“, hat denselben semantischen Gehalt wie die genau vorangegangene Information, dass sie „mit großer Spurtreue sicher Hindernisse umkurvt.“ Die Verfasser halten sich hier an den nach Hauptmann „klassischen Werbendenrat, die Botschaft immer wieder und wieder zu wiederholen.“⁹²⁶

Passend zu dieser klassischen Maxime der Werbung erfolgt auch im sechsten Absatz eine identische Aussage. Der Auto Bild-Redakteur Michael Specht wird mit Lob zitiert, die A-Klasse sei gar „wahrscheinlich der einzige Wagen“, der diesen Test besteht: „Auto-Bild-Redakteur Michael Specht: „Im Moment ist die A-Klasse wahrscheinlich der einzige Wagen, der so problemlos da durchgeht.“ Neu ist an dieser Passage, dass der Journalist in einem eher restringierten Code zitiert wird - dass der „Wagen (...) so problemlos da durchgeht“, was für mündliche Rede glaubwürdiger klingt als die ungewöhnlich perfekten, an Schriftsprache orientierten Ausformulierungen davor.

Auf die zweiseitige Lobrede in sechs Absätzen folgt schließlich eine ebenfalls werblich motivierte Ankündigung des Verkaufsstarts der neuen A-Klasse von Pkw-Vorstand Jürgen

⁹²⁵ Gespräch mit Hauptmann am 4. November 2004

⁹²⁶ Gespräch mit Radunski am 13. Dezember 2005, sowie mit Hauptmann am 4. November 2004

Hubbert. Der Text geht damit endgültig, nachdem auch zuvor primär im Stil einer klassischen Werbeanzeige überwiegend die positiven Eigenschaften des Produktes angepriesen worden waren, von der euphemistischen Abhandlung der Krise zum Tagesgeschäft, der Werbung, über. Alle Skandale sind beigelegt und die Normalität ist schon auf der zweiten Seite wieder hergestellt.

Hubbert wird mit dem wohl massivsten Euphemismus auf dieser dreiseitigen Pressemitteilung zitiert: „Die neue Mercedes-Benz A-Klasse geht wie angekündigt ab Februar 1998 an den Start.“ Dies legt nahe, die Markteinführung sei perfekt nach Plan gelaufen, wie angekündigt. Allerdings ist eine Klassifizierung als Euphemismus stets subjektiv motiviert und damit „immer anfechtbar.“⁹²⁷ Einige Leser mögen an dem Satz also nicht das geringste auszusetzen haben, da die Einstufung von Begriffen als euphemistische Verschleierungen wie erwähnt direkt mit den meist unvollständigen Kenntnissen und der jeweils subjektiven inhaltlichen Wertung der Situation zusammenhängt. „Ein unbeteiligter Leser würde solche Euphemismen gar nicht erkennen können, da sie ein zusätzliches Wissen um die Umstände und Geschehnisse voraussetzen.“⁹²⁸ Auf das rein Faktische reduziert, gibt es an der Formulierung „wie angekündigt“ nichts auszusetzen, da das Unternehmen Ende November, nach dem Verkaufsstop der alten A-Klasse, eben jenen Termin ankündigte. Die „neue“ A-Klasse kommt also durchaus nach Plan auf den Markt, auch wenn die zwei Worte im Kontext der massiven Öffentlichkeitskrise und monatelanger Verzögerungen fast schon lächerlich wirken. Was die Aussage von einer klaren Lüge trennt, ist das Wörtchen „neue“, denn eigentlich, „wie angekündigt“, hätte die A-Klasse Mitte Oktober 1997, fast vier Monate zuvor, „an den Start“ gehen sollen. Erneut wird versucht, die massive Öffentlichkeitskrise, die zwischen den beiden Startterminen lag, vergessen zu machen. Auf den Satz folgt noch mehr Werbung für das „weltweit (...) erste und einzige Automobil (...) mit diesem innovativen Fahrsicherheitspaket.“ „Erstes und einziges“ sind erneut werbekommunikationstypische Hochwertwörter, dazu erfolgt die branchenübliche Doppelung, denn ein Erstes ist zum Zeitpunkt seiner Markteinführung automatisch auch einzigartig.

In diesem Absatz erfährt der Leser also Neuheiten - womit auch die ersten zwei Wörter der Passage als manipulativ bezeichnet werden können: „Zusammenfassend kommentierte Jürgen Hubbert“. Das impliziert, die Journalisten und der Weltmeister hätten zuvor den ganz planmäßigen Verkaufsstart der A-Klasse angekündigt und gelobt, was Hubbert dann nur noch zusammenfassen muss. Davon war aber nie die Rede. Seine Sprachhandlung besteht

⁹²⁷ Paschek 2000, S.95

⁹²⁸ Paschek 2000, S.97

damit weder im Zusammenfassen noch im Kommentieren. Diese Worte heben erneut eine Übereinstimmung mit den Aussagen der Journalisten und Laudas hervor, die zu dieser Botschaft aber nicht vorhanden ist.

Im achten Absatz folgt noch mehr Werbung - wenn die Presse die Formulierungen so übernimmt, macht sie Werbung für Werbung, die am angekündigten Tage „ganzseitig“ in Zeitungen gedruckt und im Fernsehen ausgestrahlt wird. Statt den gerade in Pressemitteilung negativ aufgenommenen Begriff zu nutzen, spricht Daimler-Benz von „Information“ und „Kurzdokumentation“, die „Kunden und Öffentlichkeit (...) informiert“: „Kunden und Öffentlichkeit werden am Mittwoch mit ganzseitigen Anzeigen in 180 Tageszeitungen ausführlich über die modifizierte A-Klasse informiert. Darüber hinaus wird Daimler-Benz am Mittwohabend in zahlreichen Fernsehprogrammen die neuesten Testergebnisse in einer Kurzdokumentation schalten.“ Mit fast den gleichen Worten kündigte Johnson & Johnson 1982 seine Werbespots von zur Wiedereinführung von Tylenol an. Informieren ist in diesem Zusammenhang ein durchaus übliches Wort, es kann aber auch als Medienkritik gelesen werden, nach der der Konzern jetzt das wahrheitsgemäße, rationale Informieren übernehmen muss. Ich spekuliere hier, doch könnte das Unternehmen so implizieren wollen, dass es auf dem Gebiet der sachlichen Information über die besseren oder zumindest vertrauenswürdigeren Fähigkeiten verfügt. Damit kann es auch als Richter über Sachverhalte auftreten und den Vorwürfen der Presse deshalb die Schärfe und den moralischen Anspruch nehmen, schließlich sei die Presse mehr am „Entfachen“ von Skandalen oder am „Schlagzeilenmachen“ interessiert. Hier könnte der Versuch vorliegen, eine „Wir(das ehrliche Unternehmen und die an Fakten intressierte Öffentlichkeit)-gegen-Die“-Situation zu schaffen.

Zuletzt wird, auch dies wohl werblich motiviert, die Wichtigkeit der Kunden noch vor der Masse hervorgehoben, „denn ein Kunde erwartet, dass er dem Unternehmen mehr wert ist als der Rest der Öffentlichkeit.“⁹²⁹

Im neunten und letzten Absatz folgt der kurze Verweis, ausgewählte Fachjournalisten werden die neue A-Klasse demnächst testfahren können - in einem werbeformulierungstypischen „Fahrdynamik-Workshop“, dies auch „intensiv“: „In der zweiten Januarhälfte werden zudem Fachjournalisten die Möglichkeit erhalten, die modifizierte A-Klasse in einem Fahrdynamik-Workshop intensiv zu testen.“ Selbst diese letzten zwei Absätze, die ausschließlich

⁹²⁹ Gespräch mit Deckert am 20. April 2004

weitere Werbung ankündigen, schwelgen in fast superlativistischen Wortbedeutungsfeldern, sogar die Reklame beziehungsweise nach dieser Pressemitteilung „Information/Dokumentation“ ist „umfangreich“, „zahlreich“, „intensiv“, „informativ“, „ausführlich“.

3.3.3.5. Vermutetes Ziel und Bewertung der Pressemitteilung

Der Text präsentiert eine antagonistische Version der Krise, indem er als Hauptursache verfälschenderweise anführt, die Journalisten hätten Schlagzeilen machen wollen, was den „Gegner“ schon im ersten Satz des „Lead“ mit negativen Begriffen behaftet und a priori durch den Vorwurf moralischer Defizienz diskreditiert. Außerdem hätte Collin die Krise „entfacht“, wodurch den Medienvertretern noch deutlicher die Rolle der „Bösewichte“ zugeschrieben wird. Der Text gesteht zwar ein, dass es ein Problem bei der A-Klasse gab, allerdings nur in Zusammenhang mit dessen auf technischer Ebene zugegeben hervorragender Lösung.

So werden, obwohl es nach dieser Darstellung eigentlich gar keine Krise der A-Klasse gab, die Fähigkeiten und Aktivitäten zur Krisenbewältigung trotzdem vielfach indirekt belegt in Form von Werbeformulierungen, die die A-Klasse nun als absolut sicheres, einzigartiges Automobil darstellen, das natürlich auch den Elchtest besteht. Durch die abschließende Aussage, die A-Klasse gehe „wie angekündigt“ an den Start, wird die gesamte Krise dann noch einmal verleugnet.

Die Kernbotschaften der Pressemitteilung lassen sich also wie folgt zusammenfassen:

- Die Journalisten haben mit dem Elchtest Schlagzeilen gemacht.
- Die A-Klasse ist absolut sicher und besteht auch den Elchtest.
- Der Verkaufsstart der A-Klasse erfolgt planmäßig.

Die Primärintention des Textes liegt damit in der Werbung für das einzigartige Automobil und seine Markteinführung, in geringerem Maße auch in der Diskreditierung der Öffentlichkeitskrise und derjenigen, die dabei als „Gegner“ des Unternehmens auftraten, ergo der Presse.

Damit besteht die Pressemitteilung überwiegend aus Werbung mit Anleihen bei der Krisen-PR - die von Unternehmensseite häufig geforderte Verbindung von PR mit Werbung und das damit zusammenhängende Manipulationspotential wurden in Kapitel 2.1.3. dargestellt - und nur zu einem geringen Teil aus reiner Krisen-PR. Erstere wird sehr glaubwürdig kommuniziert, doch die originäre⁹³⁰ Krisen-PR relativiert und verleugnet in einer nur zu auffälligen Vorgehensweise die Geschehnisse der vergangenen Wochen. Weniger der Elchtest als vielmehr die Kommunikationsfehler des Unternehmens lösten die Krise aus, doch sie wird hier allein einer angeblichen Skandal- und Quotengier der Presse zugeschoben - die Journalisten entfachten mit dem so genannten Elchtest eine Diskussion auf Kosten der in jeder Fahrsituation sicheren, agilen und komfortablen, mit beeindruckendem Komfort ausgestatteten, narrensicheren, sichersten, sicheren, optimalen, einzigartigen A-Klasse. Die von Jäger für die Kritische Diskursanalyse geforderte Sammlung unter anderem der Adjektive eines Textes ergibt in diesem Fall eine Fülle positiver, aufgrund der Wortwahl eher „positivist“ zu nennender, Adjektive für das Auto und negativer für die Medien. Nach Große kommt der Appellfaktor eines Textes besonders durch die Häufigkeit wertender Wörter und Wendungen sprachlich zum Ausdruck.⁹³¹ Zwar ist die Darstellung des jeweiligen Gegners als unglaubwürdig eine beliebte Technik zur Steigerung der eigenen Glaubwürdigkeit, wenn eine Vereinigung sich deutlich als Gegner des Unternehmens profiliert - nicht aber gegenüber der Presse, schon gar nicht in einer Pressemitteilung, die von den Journalisten ohnehin überarbeitet wird. Daimler-Benz hat anscheinend nicht aus seiner Androhung einer Verleumdungsklage gegen Collin wenige Wochen zuvor gelernt, die, was als natürlicher Schutzmechanismus der Branche anmutet, sogleich die gesamte Medienbranche gegen das Unternehmen vereinte.

Die Strategie des Konzerns ist damit negativ zu werten, besonders im Hinblick auf die Textsorte, denn solche Angriffe auf die Branche, die schon im Lead erfolgen, tragen wohl kaum zur erfolgreichen Veröffentlichung der Aussendung in den Medien bei. Überhaupt setzt die Pressemitteilung nahtlos die Kommunikationspolitik fort, welche den technischen Defekt erst zu einer massiven Öffentlichkeitskrise verschärfte. Auch gilt wie erwähnt ein Kommunikator, der ausschließlich Positives verkündet, nicht als glaubwürdig.⁹³²

Auf ein Problem der A-Klasse wird nur knapp eingegangen, das Wort ein einziges Mal genuin erwähnt, nur im Zusammenhang, dass es nun gelöst ist, soll ohnehin durch das über-

⁹³⁰ zur Problematik der Abgrenzung zwischen PR und Werbung vgl. Kapitel 2.1.1

⁹³¹ Große 1976, S.114

⁹³² Gespräch mit Naef am 12. September 2002

schwängliche Lob für das modifizierte Auto sogleich wieder vergessen gemacht werden. Zwar könnte die Gesamtheit der begeisterten Lobeshymnen einen durchschnittlichen Medienrezipienten in eine euphorische Stimmung versetzen, welche ihn kaum animieren dürfte, die Krise und die PR-Fehler des Konzerns noch einmal kritisch zu hinterfragen. Doch ist nicht zu erwarten, dass Kommunikationsexperten wie Journalisten sich von derart simplen rhetorischen Mitteln blenden lassen.

Im Kontext mit einem Schuldeingeständnis und einer Entschuldigung der Daimler-Benz AG würde die Darstellung der enormen Krisenbewältigungskompetenzen und der jetzt glaubhaft für sicher erklärten A-Klasse auf den Verfasser positiv wirken. In der präsentierten Art und Weise jedoch, meine subjektive Bewertung wird abgestützt durch die medialen Reaktionen auf den von der Aussage her ähnlichen Ausspruch, die Diskussion „endgültig“ beenden zu wollen, wirkt sie primär arrogant.

Die Werbebotschaft dagegen, die auch gleichzeitig starke technische Krisenbewältigungskompetenzen der Mercedes-Ingenieure belegt, wird gelungen vermittelt. Gleich fünf direkt und zwei indirekt zitierte Prestigereferenzen - laut Carbone wirkt bereits eine Personalisierung durch die häufige Verwendung von Personalpronomen glaubwürdigkeitssteigernd⁹³³ -, belegen, wie sehr der Konzern nach der Erschütterung des öffentlichen Vertrauens um Absicherung bemüht ist. Die hohe Anzahl der Zitate zeigt, wie sehr den Autoren daran gelegen ist, ihre Glaubwürdigkeit abzusichern, und gerade Unparteilichkeit wie Unabhängigkeit einer Quelle sind nach Nawratil bedeutende Faktoren zur Steigerung ihrer Vertrauenswürdigkeit.⁹³⁴ Auch dienen solche metakommunikativen Verfahren wie Wiederholen in der Verständlichkeitsforschung explizierten Strategien der Textoptimierung. Ein Sechs-Instanzen-Lob durch Autoritäten auf dem Kfz-Gebiet erhöht die Glaubwürdigkeit ins quasi Unangreifbare und macht weitere Recherche unnötig. So bleibt als einzig mögliche Reaktion des Rezipienten nur Zustimmung. Diese geballte Kompetenz, der ein Weltmeister auch noch zusätzlich Glanz verleiht, kann nicht in Frage gestellt werden.

Hier wird die Krisen-PR-Strategie der Berufung auf externe Kompetenz, wenn die eigene Glaubwürdigkeit nicht gewährleistet ist, genutzt, indem das Unternehmen schon im ersten Absatz betont, dass es seine vormaligen Kritiker für sich und die A-Klasse gewonnen hat, dazu noch die Koryphäe Lauda. Ein betroffener Akteur kann bei Glaubwürdigkeitsproblemen externe Fachkompetenz wie den TÜV, Umweltexperten oder Behörden wie das Um-

⁹³³ vgl. Carbone 1975, S.105

⁹³⁴ vgl. Nawratil 1997, S.130

weltamt hinzuziehen. In der Werbung wird ein solches Verfahren, in dem Experten und/oder Prominente sich positiv über Produkte äußern, als „Testimonial“ bezeichnet. Laut Knill „besteht der Beweis immer aus Fakten, doch überzeugen Fakten allein den Kopf. Der Bauch, das Gefühlsmäßige, ist noch nicht vollständig überzeugt.“⁹³⁵ So behauptete auch Edmund Stoiber im September 2005 trotz der eher zu Nüchternheit gemahnenden Strukturkrise der BRD, die Stimmenverluste der Union seien darauf zurückzuführen, dass der Bundestagswahlkampf „zu sachorientiert und zu wenig emotional geführt worden“⁹³⁶ sei. Rein technische Daten wurden in einer Pressemitteilung zur Funktion des ESP vom 27. November 1997 vermittelt, der „Bauch“ wird nun durch die Zustimmung der Kritiker und des Weltmeisters zu überzeugen versucht. Die Daimler-Benz AG kommuniziert nun ganzheitlich und umfassend. Auch eine Zuschreibung von Kompetenz, wie sie nach dem geballten Expertenlob für die Mercedes-Techniker wahrscheinlich ist, erhöht die Glaubwürdigkeit einer Quelle. „Kompetenz manifestiert sich im Ausmaß des Wissens um ein bestimmtes Fachgebiet, in Hinweisen auf Qualifikation, Erfahrungen, Leistungen oder Intelligenz sowie im Innehaben von Führungspositionen“⁹³⁷, ebenso in einer Ausdrucksweise, die Fachwörter nutzt. Die Daimler-Benz AG hebt, um das Vertrauen in ihre Krisenbewältigungsfähigkeiten zu steigern, ihren eigenen Expertenstatus hervor, indem sie auf eigene Fähigkeiten und Erfolge verweist. Die Qualifikation des Emittenten wird nach Bohlen durch die Untermauerung des Themas mit Fakten verdeutlicht.⁹³⁸

Dennoch: Die inhaltliche Analyse hat ergeben, dass dieser Text, so gelungen er in Teilen seiner Funktion auch scheint, ein klassisches Beispiel einer Mitteilung darstellt, die Journalisten ablehnen - nach Schulz-Bruhdoel wandert ein Großteil eingesandter Pressemitteilungen deshalb in den Papierkorb, weil es sich um verkappte Werbetexte handelt, was Frehse und Gerbler bestätigen.⁹³⁹ PR-Themen „müssen“ nach Blau „immer Themen mit echtem Nachrichtenwert sein, ein werblicher Auftritt schadet.“⁹⁴⁰ Eine gewisse Wahrscheinlichkeit auf Übernahme hätte nach dieser Definition dennoch bestanden, ein Nachrichtenwert ist aufgrund des Interesses an der Krise schließlich gegeben. Es ist davon auszugehen, dass be-

⁹³⁵ Knill (b) in www.rhetorik.ch, 10.2003

⁹³⁶ Financial Times Deutschland vom 21. September 2005, S.5

⁹³⁷ Nawratil 1997, S.130

⁹³⁸ vgl. Bohlen in www.braintrain.de, 03.2005, dort auch: „Wer keine Fakten bringt, wird vom Publikum in die Nähe eines Politikers gerückt, der nur schön redet.“

⁹³⁹ Schulz-Bruhdoel 2001, S.189, Gespräch mit Frehse am 25. November 2004, mit Gerbler am 25. November 2004

⁹⁴⁰ Blau 2005, S.3

troffene Unternehmen unter Ausnutzung dessen vermutlich auch Werbebotschaften publizieren können, ganz im Sinne der in Kapitel 2.3.5. erhobenen Forderungen, Krisen zu „nutzen“. Problematisch ist hier die allzu deutlich erkennbare Werbeabsicht, außerdem, dass die Pressemitteilung dazu noch Tatsachen verleugnet und ausgerechnet die Branche angreift, die sie veröffentlichen soll.

So kann es als fast erwartungsgemäß bezeichnet werden, dass die Mitteilung von der FAZ nicht publiziert wurde. Erst mit einem Tag Verspätung und als minimalistische Zusatzinformation zu der Meldung, der Konzern nehme die alte A-Klasse nun zurück, wird in deren letzten zwei Sätzen auf den untersuchten Text eingegangen: „Das Unternehmen hat jetzt fünf Motorjournalisten und den früheren Formel-1-Weltmeister Niki Lauda die neue A-Klasse testen lassen. Dabei, so fasst Daimler deren Urteil zusammen, habe das Auto auch den so genannten Elch-Test souverän bestanden“, immerhin bleibt von der begeisterten Euphorie der Pressemitteilung die Anerkennung „souverän“ übrig.

Daimler-Benz nimmt alte A-Klasse zurück

Daimler-Benz AG, Stuttgart. Die A-Klasse-Kunden, die ihr Auto schon früh bestellt haben, müssen kein nachgerüstetes Fahrzeug akzeptieren. Nach Angaben des Unternehmens werden bereits ausgelieferte Fahrzeuge auf Wunsch zurückgenommen. Die Kunden erhalten dann bevorzugt die überarbeitete Version, die ab Februar produziert wird. Besteller, deren Autos gegenwärtig produziert, aber nicht ausgeliefert werden, erhalten auf Wunsch ebenfalls ein Neufahrzeug. Die Auslieferung hatte Daimler-Benz vor einem Monat gestoppt, nachdem die A-Klasse bei extremen Fahrmanövern einige Male umgekippt war. Die entsprechenden Mängel sollen durch eine veränderte Fahrwerkstechnik sowie den Einbau der Fahrdynamikregelung ESP beseitigt werden, so dass die A-Klasse ab Februar neu an den Start gehen kann. Die bis dahin produzierten Autos, in der Summe voraussichtlich etwa 10.000, werden nachgerüstet. Die Auftragslage bei der A-Klasse hat sich per saldo in den letzten Wochen kaum verändert und liegt bei etwa 100.000 Fahrzeugen. Das Unternehmen hat jetzt fünf Motorjournalisten und den früheren Formel-1-Weltmeister Niki Lauda die neue A-Klasse testen lassen. Dabei, so fasst Daimler deren Urteil zusammen, habe das Auto auch den so genannten Elch-Test souverän bestanden. mih.⁹⁴¹

Erstaunlicherweise druckte hingegen die Frankfurter Rundschau den Werbetext fast in voller Länge und im Wortlaut ab, übernahm Formulierungen wie das „Entfachen der Diskussion“, den „geplanten“ Marktstart und vor allem, die A-Klasse sei „absolut narrensicher“. Ein Grund dafür mag sein, dass die Rundschau schon seit langem mit finanziellen Problemen zu kämpfen hat und laut FAZ der Tausch von lukrativem Anzeigenplatz gegen positive Be-

⁹⁴¹ FAZ vom 11. Dezember 1997, S.23

richterstattung „ein offenes Geheimnis in der Branche“⁹⁴² ist.

A-Klasse jetzt „absolut narrensicher“

STUTTGART (dpa/fr) Bei einer Überprüfung durch Motorjournalisten und den früheren Formel-1-Weltmeister Niki Lauda hat die nachgerüstete A-Klasse von Daimler-Benz das als Elchtest bekannt gewordene Ausweichmanöver bestanden. Zu der Gruppe gehörte auch der Schwede Robin (sic!) Collin, der Ende Oktober auf einem Stockholmer Flugplatz das Fahrzeug durch heftige Lenkausschläge auf die Seite gelegt und damit die wochenlange Diskussion über die Sicherheit der A-Klasse entfacht hatte.

Einer Mitteilung von Daimler-Benz zufolge führen fünf Motorjournalisten sowie Lauda auf einem Testgelände in der Nähe der spanischen Stadt Barcelona den Wagen, der mit modifizierter Fahrwerkstechnik und der Fahrdynamikregelung ESP ausgerüstet war. Das Auto musste auch den Elchtest und den so genannten ISO-Slalom mit einem Pylonenabstand von 18 Metern absolvieren. Das Stuttgarter Unternehmen zitiert Collin mit den Worten: „Die A-Klasse hat den Elchtest gut bestanden. Der Unterschied gegenüber der früheren Fahrwerksabstimmung ist deutlich, auch der Komfort hat mich beeindruckt.“ Lauda sagte laut Daimler-Benz, das Fahrzeug sei nun ein „absolut narrensicheres Auto“.

Die Stuttgarter hatten Mitte November die Auslieferung der A-Klasse für drei Monate gestoppt. Laut Vorstandsmitglied Jürgen Hubbert werden die mit neu abgestimmtem Fahrwerk und ESP nachgerüsteten Fahrzeuge nun wie geplant im Februar wieder zu den Händlern gelangen.⁹⁴³

3.3.3.6. Weiterer Verlauf der Krise

Am 10. Dezember wird das dritte Anzeigenmotiv der Werbekampagne zum Neustart der A-Klasse in 180 Tageszeitungen geschaltet: „A-Klasse hat Elch-Test sicher bestanden. Wir haben dazugelernt.“ Die Kampagne ist besonders medien- und öffentlichkeitswirksam durch die Einbeziehung von Robert Collin und Niki Lauda, die beide die A-Klasse für sicher erklären.

Die Anzeige enthält auch Aussagen, die in der untersuchten Pressemitteilung als fehlend beurteilt wurden: „Tatsache ist, wir haben einen Fehler gemacht. Aber wir haben ihn behoben und daraus gelernt.“ Auch Daimler-Benz hat jetzt begriffen, dass glaubhafte öffentliche Entschuldigungen oftmals die Feindlichkeit der Gesellschaft gegenüber einem Unternehmen, das „Mist gebaut“ hat, reduzieren. So befand die FAZ über den Auftritt des Spiele-

⁹⁴² FAZ vom 31. August 2004, S.B5

⁹⁴³ Frankfurter Rundschau vom 10. Dezember 1997, S.12

Manipulateurs Robert Hoyzer in einer Talkshow 2005, er habe „alles richtig gemacht: Bescheiden auftreten, (...) in demütiger Haltung unerschütterlich den reumütigen Sünder spielen“, ein Verhalten, „das ein geschickter Anwalt auch schon jedem Verkehrssünder empfiehlt“.⁹⁴⁴ Auch wenn einerseits kritisiert wurde, Scham treibe einen aufrechten Menschen wohl kaum ins Rampenlicht⁹⁴⁵ - doch gerade für die Krisen-PR von Organisationen zeigen die bisherigen Erkenntnisse, dass dergleichen Vorwürfe wohl kaum zu erwarten sind -, funktionierte diese Art öffentlicher Busse bei anderen Zielgruppen so gut, dass Bild titeln konnte „Betrüger-Schiri bekommt jetzt Heiratsanträge“, weil er einigen Frauen „so leid tue.“⁹⁴⁶ Johanssen fordert in diesem Zusammenhang: „Wenn sich das Management zu einer aktiven Informationspolitik entschließt - es ist ohnehin der einzig erfolg versprechende Weg - gehört dazu der Mut zur Wahrhaftigkeit. Es ist immer besser, Sie sagen selbst, was für eine ‚Schweinerei‘ Sie gemacht haben, als sich diese von außen vorwerfen zu lassen. Wer Fehler zugibt, kann bei der Öffentlichkeit sogar Sympathiepunkte sammeln. Die Öffentlichkeit vergibt gerne Fehler (diese Aussage von Johanssen ist nach den bisherigen Erkenntnissen nicht nachvollziehbar, FS), verzeiht aber niemals, wenn man nicht zu seinen Fehlern steht.“⁹⁴⁷ Deshalb hat sich selbst in der Werbung, einer Kommunikationsform, der Übertreibung durchaus immanent ist⁹⁴⁸, die Strategie bewährt, eigenen Produkten nicht in allen Bereichen bessere Eigenschaften zuzusprechen als denen der Konkurrenz.⁹⁴⁹

Weiter heißt es in der Anzeige: „Wir möchten uns an dieser Stelle für die Loyalität unserer Kunden ganz herzlich bedanken. Sie haben uns die Chance gegeben, einen Fehler wieder gutzumachen.“ Vor allem nutzt Daimler-Benz die durch die Krise hervorgerufene öffentliche Aufmerksamkeit und lenkt sie mittels folgender Aussage in positive Bahnen: „Es gibt wahrscheinlich jetzt auch kein Fahrzeug, das intensiver und kritischer getestet worden ist als die A-Klasse.“

In den Anzeigen wird auch in gegenüber dem restlichen Text etwa dreifach vergrößerter Schrift auf Werbespots (nach Daimler-Benz „Kurzdokumentationen“) hingewiesen, die das Bestehen des Elchtests dokumentieren. Diese werden an zwei Tagen kurz vor den Hauptnachrichten, also zur aufmerksamkeitsstärksten und teuersten Sendezeit, bei ARD und ZDF

⁹⁴⁴ FAZ vom 10. Februar 2005, S.35

⁹⁴⁵ Manfred Amerell, Schiedsrichter-Sprecher des DFB, vgl. FAZ vom 10. Februar 2005, S.35

⁹⁴⁶ www.bild.de am 10. Februar 2005

⁹⁴⁷ zitiert nach Schwindeberg in www.marketingclub-sh.de, 07.2002

⁹⁴⁸ vgl. Blau 2005, S.3

⁹⁴⁹ vgl. Nawratil 1997, S.106

ausgestrahlt.

Ab Mitte Dezember gehen deutschlandweit täglich wieder etwa 250 Bestellungen für die A-Klasse ein, mit steigender Tendenz. Am 15. Dezember wird das vierte Motiv mit dem Titel „Das tut ESP“ geschaltet, um der Flut von Kundenanfragen, die bei Daimler-Benz dazu eingegangen waren, zu begegnen; es beschreibt im Detail die Wirkungen des Elektronischen Stabilisierungsprogrammes. Das belegt eine weitere These dieser Arbeit, nämlich, dass effiziente Massenkommunikation nicht über die direkte Kommunikation mittels beispielsweise Call-Centern gelingen kann, sondern nur über die Massenmedien.

Am 26. Februar 1998 beginnt die Wiederauslieferung der A-Klasse. Mercedes hatte tausend Fachkräfte aus ganz Europa zusammengezogen, die in drei Monaten an vier Standorten - Rastatt, Kippenheim, Hambach und Turin - die bis dahin gefertigten 18.000 Fahrzeuge mit ESP ausrüsteten. Die Kosten des serienmäßigen Einbaus des Stabilisators werden auf mindestens 300 Millionen DM geschätzt. „Mit dem Einbau des ESP ist aber zugleich ein neuer Standard in dieser Fahrzeugklasse geschaffen worden, der den Premiumbereich der Kompaktklasse neu definierte und damit auch Auswirkungen auf alle Wettbewerber hatte“⁹⁵⁰, so der PR-Referent des Konzerns.

Parallel zum Neustart werden vom 24. Februar bis 16. März Anzeigen mit dem Tennis-Idol Boris Becker geschaltet. Die Botschaften lauten: „Stark ist, wer keine Fehler macht. Stärker, wer aus seinen Fehlern lernt.“ Und: „Ich habe aus meinen Rückschlägen oft mehr gelernt als aus meinen Erfolgen - Die A-Klasse ist wieder da.“

Diese groß angelegte Kommunikationsoffensive lässt die Einführung der A-Klasse doch noch zum Erfolg werden. Den Markterfolg belegen sowohl die Zulassungszahlen für Deutschland als auch die vielen positiven Tests in der Presse. So steht die A-Klasse 1998 trotz des fast zweimonatigen Auslieferungsstopps bereits auf Platz 16 der Neuzulassungstabelle in Deutschland und ist das einzige neue Fahrzeug unter den Top 20. Europaweit werden in diesem Jahr fast 150.000 A-Klasse-Fahrzeuge verkauft.⁹⁵¹

Um die Krise aufzuarbeiten, wird eine Projektgruppe von Führungskräften mit ihrer Analyse sowie der Erarbeitung von Vorschlägen für ein professionelles Krisenmanagement beauftragt. Kopf dieses Teams ist entsprechend der hohen Bedeutung, die die Unternehmensleitung dem Thema Krisenmanagement nun beimisst, das Vorstandsmitglied für die Konzer-

⁹⁵⁰ E-Post-Kommunikation mit Hoge am 15. Juli 2002

⁹⁵¹ E-Post-Kommunikation mit Hoge am 15. Juli 2002

nentwicklung. Die Ergebnisse werden im Sommer 1998 dem Management vorgestellt. Sie fordern unter anderem die Erstellung von Krisenplänen für die Zukunft, deren Fehlen sich deutlich bemerkbar gemacht hatte. So entwickelt Daimler nun zu jeder Neuproduktvorstellung gemeinsam mit externen Experten potentielle Krisenszenarien, die eine Vielzahl möglicher Fälle „sowohl technischer als auch prozessualer Natur berücksichtigen.“⁹⁵² Dazu wird im Sommer 1999 ein permanenter Krisenstab eingesetzt, der sich aus höheren Führungskräften der Bereiche Konzernstrategie, Rechtsabteilung und Qualitätsmanagement zusammensetzt und dem der Leiter der Unternehmenskommunikation vorsteht. Eine wichtige Früherkennungsmaßnahme stellt auch eine verbesserte Medienbeobachtung dar.

Lehren aus einer Krise im eigenen Unternehmen kann für die zukünftige Vermeidung beziehungsweise Handhabung krisenhafter Situationen immense Bedeutung zugesprochen werden, denn die Nachbearbeitung und Aufarbeitung einer Krise kann verhindern, dass einmal begangene Fehler in Zukunft erneut gemacht werden.⁹⁵³ Da aber wie erwähnt jede Krise als individuell anzusehen ist, muss beachtet werden, dass selbst einem einmal bewährten Krisen-PR-Konzept nicht für die Zukunft „blind“ vertraut werden darf.

4. ERGEBNISDARSTELLUNG

4.1. Zusammenfassung der Analyseergebnisse - Forderungen an die Krisen-PR

Bezüglich Kommunikationsmaßnahmen zur Prävention von Konflikten bestätigt ein als grundlegend zu bezeichnender Fehler der von den im Korpus analysierten Öffentlichkeitskrisen betroffenen Unternehmen folgende zuvor aufgestellte Vermutung: Organisationen müssen wie in jeder Interaktion die Bedingungen dafür schaffen, wie interaktiv aufeinander

⁹⁵² Gespräch mit Hoge am 3. Juli 2002

⁹⁵³ empfehlenswert hierzu: Herbst 1999, S.133ff

Bezug genommen wird. Denn die These, die Vertrauensbildung durch Kommunikation zu einem frühestmöglichen Zeitpunkt als Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung zu werten - gemutmaßt anhand der Betrachtungen der nach Szyszka und Herbst „typischen“ Krisenabläufe, der üblichen Vorgehensweisen von Anspruchsgruppen sowie vor allem der Analyse von Fallstudien aus der Praxis -, scheint sich durch die Abläufe der Krisen des Hauptteils zu bestätigen. Organisationen müssen die gewünschte Ausformung von Teilnehmerschaft herstellen und stabilisieren. Sonst können sich aufgrund des negativen Kontextes kleinere Konflikte eben durch fehlendes Vertrauen in die Aufrichtigkeit und die Moral der Organisationslenker zu massiven Öffentlichkeitskrisen auswirken.

Darüber hinaus ermöglicht ein von Grunig bei der Darstellung von Modellen einer evolutionären Entwicklung von Unternehmens-PR in Kapitel 2.1.2. geforderter symmetrischer Dialog, wie ihn weiter die Excellence-Forscher empfehlen, die Bedürfnisse der jeweiligen Anspruchsgruppen zu erfassen und in die eigenen Vorgehensweisen einzubeziehen. Bereits in der Antike bezog sich das lateinische Verb „communico“ auf die Gemeinschaft innerhalb der Stadtmauern, die ihr Leben mit den Mitbürgern teilte, also auch „mitteilen“ musste, die Mitbürger an ihrem Leben teilhaben ließ und auch an deren Anteil nahm. Dies kann nur im Gespräch, im Dialog, wie diesen auch besonders die Hoechst AG während und nach ihrer Krise anbot, geschehen. Gerade ein solcher Strategiewechsel hin zu einem symmetrischen Dialog wird seit Ende der Fünfziger von verschiedenen PR-Forschern gefordert. Dies zeigt erneut auf, wie fruchtbar die Beschäftigung der Wissenschaft mit diesem Gebiet auch und gerade für die Praxis ist.

Zugleich bestätigten die Fälle des Korpus auch erneut die geringe Wertschätzung der Firmenlenker gegenüber Kommunikation. Konsequenzen mangelnder Interaktion, die daraus resultiert, PR nur als - in der Schneider- und Elchtest-Krise noch dazu viel zu spät eingesetzte - „Feuerwehr“ zu nutzen, wurden in den in der Vorfokussierung betrachteten Krisenfällen erkannt und in Kapitel 3.1.3. beschrieben. Es scheint durchaus zuzutreffen, dass Unternehmensentscheider häufig erst nach den Erfahrungen der direkten Auswirkungen eines öffentlichen Vertrauensverlustes in Form hoher finanzieller Einbußen die Bedeutung von Kommunikation erkennen. Für die Daimler-Benz AG trug mutmaßlich in starkem Maße zur späten, aber dann erfolgreichen Krisenbewältigung bei, dass die Verantwortlichen ihre zuvor nicht stattfindende und dadurch erst den massivsten Vertrauensverlust herbeiführende Kommunikationspolitik völlig umwandelten, das Unternehmen nun durch zahlreiche vielseitige PR-Aktionen vorstellten und die Öffentlichkeit „nahe“ an den Unternehmensaktivi-

täten teilhaben ließen, oder, auf den einfachsten Nenner gebracht: intensiv und umfassend kommunizierten.

Alle in die Recherche für die Arbeit einbezogenen Unternehmen sahen nach ihren jeweiligen Öffentlichkeitskrisen eine partnerschaftliche Beziehung zum Umfeld als entscheidend für die Verhinderung oder zumindest Abschwächung weiterer Krisen an. Obwohl sämtliche untersuchten Krisen hierzu primär Negativbeweise liefern, kann deshalb abschließend die in Kapitel 3.1.3. erarbeitete These bestätigt werden, dass effektive PR, die vor dem Ausbruch einer Krise einsetzt, eine Vertrauensbeziehung begründen kann, die im Ernstfall eine objektive und verständnisvolle Behandlung durch Medien und Öffentlichkeit bewirkt und verhindert, dass krisenintensivierende Gerüchte und Verleumdungen gedeihen können. Die Kernthese lässt sich auf folgende Forderung zugespitzt zusammenfassen: Kommunizieren! Und das heißt auch: Zuhören.

In diesem Zusammenhang muss eine Mutmaßung aus den Kapiteln 1.4. und 3.1.3. korrigiert werden, wo wörtlich behauptet wurde, dass „Taten kommunizieren“. Dies trifft nicht zu. In der Arbeit wurde erkannt, dass erst Sprache Realität generiert. Damit ist auch meine Formulierung in der Einleitung, Komiker und Satiriker hätten wegen der kaum stattfindenden Krisen-PR der Daimler-Benz AG in der Öffentlichkeit „das Bild der Krise“ geprägt, nicht zutreffend. Die Kommunikatoren prägten eben nicht einfach ein Bild, sondern eine Wirklichkeit. Gerade dass Johnson & Johnson über ein auf Vertrauen basierendem Verhältnis zu den Medien auch diverse „Realitäten“ etablierte, zeigt, dass das in Kapitel 2.2.3. vorgestellte Konzept der Medienrealität existiert und entscheidenden Einfluss auf die Wirklichkeitsrezeption durch die Öffentlichkeit hat.

Dementsprechend kann, wie in Kapitel 3.2.1. geschlussfolgert wurde, generell als ein Motiv vieler Pressemitteilungen eine indirekte Beeinflussung der Gesellschaft über eine Propagierung von Eigeninteressen durch neutrale oder im Sinne der Kritischen Diskursanalyse eher für neutral gehaltene Instanzen vermutet werden.⁹⁵⁴ Dies wird besonders an der Aussendung der Daimler-Benz AG erkennbar, die nach den in Kapitel 3.2.1. beschriebenen und im Kern auf Manipulation zielenden Forderungen von PR-Praktikern im Stil eines Presseartikels formuliert ist.

⁹⁵⁴ Schließlich wird einer Quelle nach Nawratil „grundsätzlich“ höhere Glaubwürdigkeit zugesprochen, wenn ihr Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und Selbstlosigkeit unterstellt werden - vgl. Nawratil 1997, S.130

Auch deswegen nutzen, wie gerade die Vorfälle um den Elchtest belegen, alle im Zuge einer Öffentlichkeitskrise getroffenen Bewältigungsmaßnahmen wenig, wenn sie der Öffentlichkeit nicht bekanntgegeben werden. Ein solcher Hinweis mag gerade für Linguisten überflüssig erscheinen, doch unterlief, begründet wohl in der immer wieder beschriebenen Geringschätzung der Manager für Kommunikation, genau dieser Fehler nicht nur wie in Kapitel 3.3.3.1. beschrieben den Vorständen von Exxon, sondern auch denen von Daimler-Benz, war meiner Meinung nach gar der Hauptauslöser des untersuchten Vertrauensverlustes. Anhand der Parallelen zur Tylenol-Krise kann angenommen werden, dass der Imageschaden durch den Elchtest nur minimal ausgefallen wäre, hätten die Autobauer, statt elementare Bedürfnisse der Gesellschaft und der meinungsbildenden Medien einfach zu ignorieren, ihre schnell gelungene technische Krisenbewältigung, die „hinter geschlossenen Türen“⁹⁵⁵ vor sich ging, aktiv kommuniziert. Dies bestärkt auch die Vermutung, dass eine enge Kooperation der Krisenkommunikation mit dem Krisenmanagement erfolgsentscheidend für die Krisenbewältigung ist.

Weiter zeigte sich, wie anhand der Krisenverlaufmodelle in Kapitel 2.3.3. und der Analyse der Tylenol- wie Cola-Krise angenommen wurde, dass ein frühzeitiges Identifizieren einer potentiellen oder selbst noch einer bereits ausgebrochenen Krise die wahrscheinlich entscheidende Voraussetzung ist, eben diese zu schnell und ohne große Vertrauensverluste einzudämmen. Gerade die Presseberichterstattung zur Peanuts-Krise bestätigt die in Kapitel 2.3. erarbeiteten Thesen über Handlungsmöglichkeiten betroffener Organisationen in der Vorphase oder noch der akuten Phase einer Krise nach dem Herbstschen Verlaufmodell, selbst noch in der frühen Latenzphase des publizistischen Verlaufsmoделles nach Szyszka, die mit zunehmender Krisendauer stetig geringer werden.

Auch Krisenerkennung scheint primär über den zuvor eingeforderten Dialog mit dem jeweiligen Umfeld möglich.⁹⁵⁶ Wie schwierig die oft ausschließlich eindimensional monetär-

⁹⁵⁵ Wollschläger in www.handelsblatt.com, 07.2003

⁹⁵⁶ In einer abschließenden Lehre aus den hier untersuchten Krisen können auch die zuvor aufgestellten Thesen zur Früherkennung ergänzt und erweitert werden. So scheint es sinnvoll, zusätzlich zu bereits vorhandenen Krisenpotentialen in einem Unternehmen mögliche gefährliche Entwicklungen aufzufindig zu machen. Dazu ist als hilfreich anzunehmen, wenn die Unternehmenskommunikation, die - es muss gerade für die Zielgruppe Manager noch einmal betont werden: über Kommunikation - üblicherweise über die intensivsten Kontakte zum Umfeld verfügt und dessen Bedürfnisse daher am passendsten einschätzen kann, über künftige Unternehmensziele Bescheid weiß. Es bestätigte sich, was bereits in Kapitel 2.1.3. gefordert wurde und was auch gewisse

technisch orientierten Manager sich damit allerdings tun, beweisen, zusätzlich zu den in Kapitel 3.1. betrachteten Krisenereignissen um beispielsweise den Intel Pentium-Prozessor, die Nestlé-Babymilch und die Vergiftungsfälle nach Cola-Konsum, im Korpus vor allem die Geschehnisse um „Peanuts“, hier besonders die Analyse der sprachlich-rhetorischen Mittel der Schlüsselpressemitteilung, und den „Elchtest“. Zugleich zeigen die Fallstudien auch die Richtigkeit einer Aussage des ICM, dessen Forscher aus ihrer eigenen Krisenanalyse schlussfolgern: „Managers take false comfort in believing their own business to be somehow immune.“⁹⁵⁷ Die Ausnahmen dazu bildeten die Hoechst AG sowie Johnson & Johnson, doch traten diese beiden Unternehmen auch dadurch, dass sie von den gravierendsten originären Krisenauslösern betroffen waren, sofort in den in hohem Maße imageschädigenden Status der Ausbruchphase ein und konnten, wie Herbst in Kapitel 2.3.3. zu Recht erkannte, dann „die Augen nicht mehr (vor der Krise) verschließen.“⁹⁵⁸

Die Deutsche Bank und Daimler-Benz dagegen erkannten ihre jeweiligen Öffentlichkeitskrisen nicht einmal dann, als diese schon lange und massiv ausgebrochen und wichtige Themen sowohl der öffentlichen als auch der wie beschrieben eher simpel zu identifizierenden veröffentlichten Meinung waren. An dieser Stelle empfiehlt sich ein Rückblick auf Kapitel 2.3.2., in dem typische Krisenursachen aufgelistet sind. Gerade das Umkippen zweier A-Klasse-Wagen bei einem internen Test knapp einen Monat vor dem Verkaufsstart hätte die Daimler-Verantwortlichen wachrütteln können. Vor allem belegen alle Fallstudien dieser Arbeit die

Details als eine der Ursachen für die Ausmaße der Peanuts-Krise mutmaßen lassen: Effiziente PR benötigt eine enge Kooperation des Vorstandes mit der Kommunikationsabteilung.

Weiter bestätigen die Analysen die Spranzsche Aussage, dass die Medienanalyse als eine wichtige Methode zur Frühaufklärung und -erkennung von Krisen anzusehen ist. Sie ist aufgrund des bedeutenden Einflusses der Presse auf die öffentliche Meinung das schnellste, einfachste und - auf den typischen unternehmerischen Fokus reduziert - kostengünstigste Mittel, tagesaktuell zu erkennen, welche Themen und Probleme gerade auf der Agenda stehen, also für wichtig erachtet werden und gesellschaftliche Zustimmung versprechen. Aus der ständigen Analyse dieser Faktoren der Presseberichterstattung lässt sich ein sehr exaktes Bild der veröffentlichten Meinung als einflussreichste externe Einschätzung der Krisenlage gewinnen, womit falsche Annahmen, wie sie in den Fallstudien zum Schneider-Skandal und zum Elchtest vermutet werden, verhindert werden können. Die Deutsche Bank schien 1994 nicht einmal dieses einfachste Mittel der Umfeldbeobachtung zu nutzen, jedenfalls reagierte sie nicht auf einen kritischen FAZ-Artikel über Mieterprobleme bei der Schneider-Gruppe. Anstoß der Schneider-Krise war erwähnter Artikel, der Elchtest-Krise eine Reportage von Robert Collin. Doch darf sich eine Institution allerdings nicht auf Umfeldbeobachtung über die Medien beschränken, denn, wie in Kapitel 2.2.5. dargelegt: Erlangt ein Konflikt Medienaufmerksamkeit, kompliziert sich seine Beilegung enorm.

⁹⁵⁷ ICM in www.crisisexperts.com, 06.2002

⁹⁵⁸ Herbst 1999, S.9

in der Einleitung geäußerte Vermutung, dass Öffentlichkeitskrisen primär deshalb eskalieren, weil ihre Anfänge nicht erkannt beziehungsweise nicht ernst genommen werden und deshalb auch keine strategische Kommunikation stattfindet. Ohne eine solche teilen die Unternehmen nur implizit mit, dass sie auf das Vertrauen der Öffentlichkeit keinen Wert legen.⁹⁵⁹

Die damit zusammenhängende These, dass weiter ein Krisenkapitän, der als überzeugender „Macher“ auftritt, das Vertrauen in die Krisenbewältigungsfähigkeiten einer betroffenen Organisation steigern kann, wie anhand von Beispielen von Helmut Schmidt über den Tylenol-Vorsitzenden David Collins zu George W. Bush gemutmaßt wurde, konnte durch die Analysen im Hauptteil weder bestätigt noch präzisiert oder widerlegt werden. Denn von den Vorständen der Unternehmen des Korpus versuchte allein Georg Krupp, diese Rolle eines Wort-

⁹⁵⁹ So verfügte beispielsweise von den Firmen des Korpus ausschließlich die Hoechst AG von Beginn an über einen Krisenstab. Wohl durch diese dahinter stehende, ranghohe Entscheidungsgewalt und Durchsetzungskraft kann die Krisen-PR des Chemiekonzernes nach den ersten, verwirrenden Stunden durchaus als umfassend und im Sinne der zuvor erarbeiteten Thesen handelnd angesehen werden. Da die Deutsche Bank wie die Daimler-Benz AG zu Beginn ihrer jeweiligen Skandale anscheinend nicht erkannten, dass sie sich in einer Krise befanden, beriefen sie auch keinen Stab zu deren Bewältigung ein. Die Task-Force könnte zwar als eine Art Krisenstab angeführt werden, ist aber aufgrund ihrer rein technischen Ausrichtung und damit der völlig außer acht gelassenen Erfüllung kommunikativer Anforderungen weit davon entfernt, die im Anhang beschriebenen Voraussetzungen zu erfüllen.

In Zusammenhang damit steht ein weiterer mutmaßlicher Erfolgsfaktor einer positiven Beeinflussung der Medienagenda: Besonders die Hoechst-Fallstudie zeigt auf, daß der erste Schock bei Ausbruch einer Überraschungskrise eine lähmende Wirkung haben kann, dass Unheit und Unsicherheit dominieren. Zwar ist es nicht direkt eine linguistische Vorgabe, aber nach den bisherigen Erkenntnissen doch äußerst wichtig für effiziente Kommunikation im Krisenfall, über Krisenpläne zu verfügen. Denn ohne solche Hilfsmittel kann, wie in Weiterführung und Vertiefung der Erkenntnisse aus den Reaktionen auf die Cola-Kolik die Geschehnisse um den Störfall der Hoechst AG zeigen, das Chaos einer gerade aufgetretenen Krise, die von Medien und Öffentlichkeit nichtsdestotrotz eingeforderte Schnelligkeit des Handelns, die immense Zahl der zu bearbeitenden Anfragen und ein Mangel an Informationen fast zwangsläufig zu Falschmeldungen, Spekulationen und Halbwahrheiten führen. Zwar ist aufgrund der Betrachtungen der Praxisfällen davon auszugehen, dass die Ursache verwirrender und widersprüchlicher Aussagen, wie sie für Hoechst erst den massivsten Vertrauensverlust herbeiführten, seltener in geplanter Vertuschung als vielmehr in dem durch Unternehmenskrisen hervorgerufenen Chaos begründet liegt. „Das Fatale daran ist nur: Chaos und Konspiration sind in der Wahrnehmung von Recherchierenden identisch.“ - Seul/Mansfeld in www.bzo.de, 10.2004; dort weiter: „Und Widersprüche und Ungereimtheiten üben eine geradezu magische Anziehungskraft auf investigative Journalisten aus.“ Warum Seul und Mansfeld sich hier auf investigative Journalisten beschränken, bleibt offen, als Fakt kann vielmehr angesehen werden: Widersprüche und Ungereimtheiten sind Nachrichtenfaktoren.

führers auszufüllen, aber auch dies nur ansatzweise, zudem vor allem zu spät, um noch Wirkung auf die veröffentlichte Meinung ausüben zu können.

Eine weitere Mutmaßung aus Kapitel 3.1.3., aufbauend auf Bogner, für den Schnelligkeit im Umgang mit den Medien „immer Vorrang“ hat, muss als falsch bezeichnet und richtig gestellt werden. Zwar drängt sich auch aufgrund der Tatsache, dass die Hoechst AG nach der Krise einen 24-Stunden-Bereitschaftsdienst von Pressereferenten einsetzte, ebenso wie die Coca-Cola-Company, und eine direkte Telefonverbindung zwischen der Zentrale der Werksfeuerwehr und der Zentrale für Öffentlichkeitsarbeit errichtete, die Ableitung auf, die Experten der Krisen-PR sollten schnell wie die Feuerwehr sein. Jens Kürten, Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit bei Ericsson, sieht eine schnelle Reaktion der Unternehmenskommunikation gar als wichtigsten Faktor der Krisen-PR.⁹⁶⁰ So kam die Meldung, ein Radfahrer „musste mit Hautverätzungen in ein Krankenhaus eingeliefert werden - dies ist jedoch für die Hoechst AG kein Grund zur Sorge!“⁹⁶¹ möglicherweise dadurch zustande, dass das Unternehmen auf Anfragen nicht schnell genug reagierte, wodurch wie angeführt Vermutungen und Gerüchte über die veröffentlichte Meinung zur Realität wurden.⁹⁶²

Zugleich bestätigen die Fälle des Korpus die in Weiterführung der Erkenntnisse aus den Kapiteln 2.1., 2.2. und 2.3. anhand des Verlaufes der Geschehnisse um die Cola-Kolik erarbeitete These, dass, wenn eine Organisation die ersten Informationen über eine Krise ihren Kritikern überlässt und diese so durch die Benennung und Erklärung der „Wirklichkeit“ ihre Sicht der Dinge als Teil der Realität konstituieren können, sie zwangsläufig in die Defensive gerät. Besonders die Pressemitteilung des Finanzinstitutes lässt erkennen, dass ein so handelndes beziehungsweise eher nicht handelndes Unternehmen fortan damit beschäftigt sein wird, Vorwürfe und Kritik zu entkräften. Jede Verweigerung wirkt negativ, wie die Bank und der Automobilkonzern anscheinend erst nach längerem Druck durch eine Öffentlichkeitskrise erkannten. Zu Schweigen, gar keine PR zu betreiben, muss deshalb als grundlegend falsche Strategie bezeichnet werden. Die in Kapitel 1.4. formulierte These, dass PR-

⁹⁶⁰ vgl. Meyer-Dietrich in <http://praktikanten.journalistenbuero.com>, 05.2003

⁹⁶¹ Harald Feller im hessischen Rundfunk am 22. Februar 93, zitiert nach der Medienbeobachtung der Hoechst AG

⁹⁶² Solange also keine zuverlässigen Daten zur Beantwortung der genannten Fragen vorliegen, soll den Medienvertretern nach Klose zu einem frühestmöglichen Termin mitgeteilt werden, dass und vor allem warum das Unternehmen gerade keine Auskunft geben kann und wann es sie informieren wird - erarbeitet mit Klose am 22. Mai 2002; wie dies Hoechst in seiner Pressemitteilung vollzog

Praktiker wie Unternehmenslenker sich in Kommunikationsangelegenheiten als äußerst lernresistent darstellen, belegen auch die Reaktionen auf die Krisen des Sommers 2005 in Unternehmen, Verbänden und der Politik, welche die FAZ unter dem Stichwort vom „langen Schweigen“⁹⁶³ zusammenfasst.

Dadurch bestätigt sich auch die von unter anderem Schmidt, Tichy sowie Seul und Mansfeld⁹⁶⁴ geäußerte Empfehlung, selbst schlechte Nachrichten schnell und präzise zu veröffentlichen, denn, um die Erkenntnisse aus Kapitel 2.1. zusammenzufassen und in einer abschließenden Betrachtung spezifisch auf die Bewältigung von Vertrauenskrisen bezogen weiterzuentwickeln: Nur durch Kommunikation kann ein Unternehmen seinen Standpunkt, seine Sicht der Dinge zur Geltung bringen, sich durch aktive und nachvollziehbare Mitarbeit an der Aufklärung aus der Erstarrung des Angeklagten lösen, wie dies vor allem Johnson & Johnson und in der Spätphase ihrer Krise Daimler-Benz vollzogen. Die Firmen des Korpus nutzten gerade ihre Aufklärung, um durch beispielsweise Euphemismen, Prestigereferenzen oder ent-skandalisierende, reinterpretierende Interpretationsfolien der Krisenfolgen bewertungshaltige Deutungsmuster zu erstellen. Auch der in Kapitel 2.2.6. umrissene Mechanismus der Schweigespirale belegt für die Unternehmenskommunikation die Wichtigkeit, die frühzeitige Auseinandersetzung mit einer negativen veröffentlichten Meinung zu suchen, damit sie gar nicht erst zur öffentlichen Meinung wird. Peschel titelte sein Handbuch zur Öffentlichkeitsarbeit nicht umsonst „Schweigen ist Schrott“⁹⁶⁵. Wie in der Analyse der Krisenfälle von Johnson & Johnson sowie der Coca-Cola Company gemutmaßt, so bestätigen auch die Krisenfälle des Korpus, dass der Erstkommunizierende im Idealfall durch die Wahl und Festlegung der Themen, über die diskutiert wird, sowie die Wahl und Festlegung der Begriffe, die zur Bezeichnung der Sachverhalte und der Ereignisse verwendet werden, den weiteren Verlauf der Diskussion entscheidend beeinflussen kann, wie in Kapitel 3.3.3.4. neben Beispielen aus der Politik auch das Sprachhandeln der Konzerne Chrysler und Sears aufzeigt. „Wer die Definition bestimmt, hat ein Stück Vorherrschaft im Meinungsstreit. Und das bedeutet in einer Mediengesellschaft: mehr Einfluss“⁹⁶⁶; wie ihn Johnson & Johnson durch schnelles Handeln und Kommunizieren errang und zur schnellen Krisenbewältigung

⁹⁶³ FAZ vom 9. September 2005, S.14

⁹⁶⁴ Schmidt in www.krisennavigator.ch, 09.2004, Tichy in <http://members.aol.com>, 01.2004; Seul/Mansfeld in www.bzo.de, 10.2004

⁹⁶⁵ Peschel 1997

⁹⁶⁶ Storz in www.gmh.dgb.de, 03.2004

nutzte. Als Werksleiter Rümmler den entwichenen Stoff als „mindergiftig“⁹⁶⁷ klassifizierte, war der Störfall für viele Journalisten bereits als unwichtig abgehakt, was auch die spätere Empörung erklärte. In Anlehnung an aus den Prozessen der Entstehung einer veröffentlichten wie öffentlichen Meinung in den Kapiteln 2.2.3. und 2.2.5. gewonnene Erkenntnisse scheint somit zutreffend, dass schnelle und offene Kommunikation auch subjektive „Wahrheiten“ generieren kann - durch frühzeitiges Eingreifen in den Meinungsbildungsprozess

⁹⁶⁷ In diesem Zusammenhang muss gerade mit Bezug auf den Chemie-Störfall auch ein weiterer linguistischer Grundsatz kommuniziert werden: Es empfiehlt sich, einen Blick zurück auf die Betrachtung des Begriffs Kommunikation in Kapitel 3.2.1. zu werfen: Wichtig ist nicht, was der Sender sagt, sondern was der Empfänger versteht - ein speziell fachsprachliches Kommunikationsmodell findet sich bei Roelcke 1999, S.16. So zeigt die Erläuterung des Begriffs Fachsprache in Kapitel 3.3.1.1. bereits auf, warum ihr Gebrauch, beispielsweise in dem Fachbegriff „mindergiftig“, „von vorneherein die Unverständlichkeit der damit ausgedruckten Sachverhalte bei einer breiten Rezipientenschaft in Kauf nimmt“ - Straßner 1975, S.98, denn „ohne fachliches Vorwissen kein Zugang zu Fachbegriffen“ - Rehbein 1998, S.692 eine Vielzahl von Menschen aus einem Dialog ausschließt und dadurch viel Raum für Missverständnisse bietet. Fachsprache darf deshalb nicht die Sprache der Massenkommunikation sein. Deren Entstehung sehen Brinker und Antos ohnehin generell in einer „Wissensdifferenz, an deren Minderung/Aufhebung die jeweiligen Emittenten und die sich beteiligenden Rezipienten interessiert sind“, begründet - Brinker/Antos 2000, S.565.

Doch wie so oft in menschlicher Interaktion existieren auch hier keine rasterhaften Lösungen. Schließlich nutzte Daimler in seiner Pressemitteilung eine technische Fachsprache, um „erfolgreich“ - Gespräch mit Plätking am 19. Oktober 2005 - die Krisenbewältigungskompetenzen des Unternehmens zu demonstrieren. Vor allem nutzt Daimler-Benz im Sinne der in Kapitel 2.3.5. erhobenen Forderung die durch die Krise hervorgerufene öffentliche Aufmerksamkeit und lenkt sie in folgender Aussage in positive Bahnen: „Es gibt wahrscheinlich jetzt auch kein Fahrzeug, das intensiver und kritischer getestet worden ist als die A-Klasse.“ Dies bestärkt die in der Einleitung geäußerte Vermutung, dass auch Institutionen, die in einem negativen Umfeld sich situativ ergebenden Entwicklungen und Zwängen untergeordnet sind, dennoch über ein eher vielfältig zu nennendes Spektrum interaktiver Realisierungsmöglichkeiten und -varianzen verfügen.

Die Zuschreibung von Kompetenz ist demnach nicht allein wichtig unter dem Aspekt gesteigerter Glaubwürdigkeit, wie in Kapitel 3.3.3.5. in Weiterführung der Thesen von Brinker und Antos sowie Nawratil dargestellt wurde, sondern auch, weil sie zur Zuschreibung höherer Krisenbewältigungsfähigkeiten für das Unternehmen führen kann.

Die abschließende Erkenntnisgewinnung legt nun folgende These nahe: Es ist wichtig, Fachtermini zu nutzen und dadurch Kompetenz zu demonstrieren, doch sollten diese erklärt werden. Anders als bei den gängigen Verfahren der Textoptimierung, die den Fachbegriff einfach zu substituieren und dadurch zu eliminieren vorschlagen, ist durch dieses syntagmatische Erklärungsverfahren dem Rezipienten außerdem die Möglichkeit gegeben, die Verwendung des Fachausdruckes zu erlernen, sich also schrittweise eine fachsprachliche Teilkompetenz anzueignen.

vielleicht gar jene, die Presse hätte die Krise der A-Klasse entfacht, um Schlagzeilen zu machen.

Andererseits führten gerade die zu schnellen, vor der vollständigen Kenntnis der Faktenlage getätigten Aussagen des Dr. Rümmler, der sich wegen des um 04:14 erfolgten Störfalles noch vor dem Morgengrauen zu einer Pressekonferenz genötigt sah⁹⁶⁸, dadurch, dass sie dreimal korrigiert werden mussten, zu einem Vertrauensverlust, vor dessen Hintergrund selbst die massiven Krisenbewältigungs- und Wiedergutmachungsbemühungen der Hoechst AG, trotz ihrer expliziten Hervorhebung in der untersuchten Pressemitteilung, kaum Anerkennung fanden. Denn in den vorangegangenen Kapiteln wurde als ein Hauptproblem von Öffentlichkeitskrisen erkannt, dass sie das Vertrauen in die betroffene Organisation erschüttern. Wenn Medien und Öffentlichkeit dann noch das Gefühl bekommen, getäuscht zu werden, ist ein Aufbau oder die Wiedererlangung dieses Vertrauens kaum noch möglich. Überhaupt bestärken diese Fakten auch die Kernvermutung, dass das Ausmaß an Vertrauen, welches Medien und Öffentlichkeit dem betroffenen Unternehmen entgegenbringen, über den Erfolg der Krisenbewältigung entscheidet. Somit kann, wie in Weiterführung der als nicht vollständig bezeichneten Erkenntnis von Lambeck aus dem Jahre 1992 bereits in Kapitel 3.1.3. formuliert worden war, der Begriff Öffentlichkeitskrise durchaus als Synonym für einen öffentlichen Vertrauensverlust bezeichnet werden. Es bestätigt sich: Ist das mediale und öffentliche Vertrauen wiedererlangt, kann eine Öffentlichkeitskrise als bewältigt angesehen werden.

Aus den Folgen der auf Dr. Rümmlers Pressekonferenz begangenen Kommunikationsfehler kann deshalb abgeleitet werden, dass sich als erster Schritt bei Ausbruch einer Krise das Sammeln von Fakten empfiehlt - was, zugegeben, bereits in Kapitel 3.1.3. hätte erkannt werden können, aber eben zum Überprüfen und Präzisieren der bisherigen Thesen diene schließlich der Hauptteil. Durch eine schnell eingeleitete und durchgeführte Bestandsaufnahme können die Verantwortlichen so schnell wie möglich erfahren, was geschehen ist.⁹⁶⁹

⁹⁶⁸ Freimüller in Klose/Eberling 2002, S.8, sowie Naef - Gespräch am 12. September 2002 - bestätigen, wie dringlich die in Analyse Johnson & Johnson CC geforderte Schnelligkeit der Informationsbekanntgebung üblicherweise ausfällt.

⁹⁶⁹ Von Knill stammt eine Checkliste zur Bestandsaufnahme, „die sich bewährt hat: „Ruhe bewahren (keine Panik)! (...) Sofort mit den vorgesehenen wichtigen Stellen des Unternehmens Kontakt aufnehmen. Lage schildern. Die Lage abklären lassen, damit nicht unter- oder überreagiert wird.“- Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003' Wie viele andere Forscher lässt auch Knill hier den Faktor Medien außer acht. Er sollte zumindest darauf hinweisen, dass die Zeit zum Abklären der Lage äußerst knapp bemessen ist, auch darauf, dass gerade

Unter Einbeziehung der aus den Fällen im Korpus gewonnenen Erkenntnisse kann dies nun auch, die Schlussfolgerungen aus Kapitel 3.1.3. ergänzend, als ein Erfolgsfaktor der raschen Krisenbewältigung nach den Tylenol-Morden angesehen werden. Deshalb verwundert es, dass von den Unternehmen des Korpus allein die Hoechst AG, die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung ihrer Pressemitteilung mit dem stärksten Vertrauensverlust zu kämpfen, die Wirkung von Falschkommunikation am deutlichsten erfahren hatte, offen und recht schonungslos wahrheitsgemäß⁹⁷⁰ berichtete. Euphemismen und Verschleierungen kamen in weit geringerem Ausmaß vor als in den Texten der Daimler-Benz AG und der Deutsche Bank AG. Dabei bestätigten gerade die beiden anderen Fälle die Vermutung, dass in einer Zeit, in der Informationen in Sekundenschnelle über vernetzte Medienkanäle weltweit bekannt gegeben werden können, grundsätzlich kein Unternehmen mehr davon ausgehen kann, mit einer Verschleierungstaktik noch erfolgreich zu sein. Sogar Interna mit einer vermutlich geringen Mitwisserzahl wie der Besuch von Deutsche-Bank-Mitarbeitern in Schneiders Privativilla und der missglückte Test der A-Klasse in Tannishus gelangten an die Medien, und das zu einer Zeit, in der das allumfassende Echtzeitkommunikationsmedium Internet noch nicht die heutige, dominierende Position erreicht hatte.

Aufbauend auf den Forschungen von sprach- und sozialwissenschaftlicher Provenienz wie unter anderem Grabicki, Zielinski, Nawratil und Deppermann⁹⁷¹ sowie den Erkenntnissen aus den Reaktionen auf das Ausblenden eigener Fehler in der Pressemitteilung wie auch der weiteren Krisen-PR der Deutschen Bank ist zudem davon auszugehen, dass es als Glaubwürdigkeitskontextualisierung fungiert, wenn ein Unternehmen auch unangenehme Wahrheiten offen und ehrlich kommuniziert und Fehler von sich aus und rasch gesteht. So fand die Aussage von Daimler-Benz, einen „Fehler gemacht“ zu haben, wie die in Kapitel 3.3.2.6. beschriebene ähnliche Formulierung der Deutschen Telekom AG, trotz ihrer späten Veröffentlichung Anerkennung durch die Journalisten.⁹⁷²

für die Krisen-PR eine Überreaktion eher als positiv anzusehen ist, wie die Krisenbewältigung der Tylenol-Morde zeigte.

⁹⁷⁰ Hierzu ist anzumerken, dass linguistische Analysen nicht bewerten können, ob das Gebot der Wahrheit im empirischen Teil tatsächlich eingehalten wird, sondern nur, ob die zu analysierenden Pressemitteilungen diesen Eindruck vermitteln

⁹⁷¹ Gespräch mit Grabicki am 15. März 2005, Zielinski 1985, S.15, Nawratil 1997, S.36, Deppermann 1997, S.121

⁹⁷² Gespräch mit Pläcking am 19. Oktober 2005

Der in Kapitel 3.1.3. erarbeitete vorläufige Erfolgsfaktor schneller Kommunikation steht nun in Widerspruch zu der jetzt formulierten These, vor einer Informierung der Presse die verfügbaren Informationen zu sammeln und auszuwerten. Dies zeigt auch, dass gerade Lambeck wie Knill in einigen ihrer zuvor angeführten Forschungen nicht ganzheitlich dachten. Natürlich scheint es wichtig, grundsätzlich nur über gesicherte Fakten, nicht über Vermutungen zu informieren - an die Öffentlichkeit gehört nur, was ein Unternehmen mit Sicherheit weiß. Denn wie die Hoechst-Krise zeigt, kann es bereits zu einem massiven und nachhaltigen Vertrauensverlust führen, wenn sich Meldungen widersprechen oder auch nur im Nachhinein korrigiert werden müssen.⁹⁷³ Es scheint also wichtig, die Schnelligkeit des Bekanntgebens von Informationen und die Gründlichkeit der Recherche, deren Zeitaufwand sich durch die zuvor empfohlene Prävention, speziell die Erarbeitung von Krisenplänen und die darin festgeschriebene Zusammenstellung eines schnell handlungsfähigen Krisenstabes, minimieren lässt, als zwei gleichwertige Faktoren zu betrachten.

Auch eine weitere im Verlauf der Vorfokussierung gemutmaßte Empfehlung an die Krisen-PR scheint sich durch die Fälle des Korpus zu bestätigen: Aus den mehrfach erwähnten Gründen werden öffentliche Anliegen oftmals hochgradig emotional diskutiert. Häufig findet dabei eine Verschmelzung von Fakten und Meinungen statt. Die Forderung von Dyllick, ein Unternehmen müsse den Krisendiskurs in sachliche Bahnen lenken⁹⁷⁴, entspricht den Kommunikationsstrategien der Hoechst AG wie der Deutsche Bank AG. Vielleicht nutzten diese in ihren analysierten Pressemitteilungen einen eher technischen beziehungsweise juristischen Sprachstil, weil sie die zum Zeitpunkt der Veröffentlichung äußerst emotionale Debatte versachlichen wollten. Doch der Elchtest-Fall eskalierte wohl auch deshalb, weil Mercedes Emotionen zunächst nicht würdigte, was sich auch in der sachlich nachvollziehbaren,

⁹⁷³ Eine weiterführende Überlegung wäre, ob die Angriffe der Medien gegen das Unternehmen vielleicht auch deshalb so heftig ausfielen, weil einige von ihnen die Falschmeldungen bereits übernommen und als eigene Mitteilung publiziert hatten, die sehr von Glaubwürdigkeit abhängenden Presseorgane also die Hoechst AG umso härter strafen, um sich selbst von möglichen Verdachtsmomenten reinzuwaschen. Erschwerend kommt weiter die in Kapitel 3.2.1. belegte Tatsache hinzu, dass direkt an die Medien gerichtete Unternehmenspublikationen wie beispielsweise Pressemitteilungen fast immer als vom jeweils publizierenden Medium verfasst erscheinen - vgl. Schmidtke 2002, S.113f; Weischenberg 1994, S.68; Roelcke 1998, S.69; Gespräch mit Bentele am 15. September 2004. So spielt bei der Nichtbeachtung wohl auch die Furcht der Redakteure, sich möglicherweise öffentlich selbst korrigieren zu müssen, eine Rolle - Gespräch mit Andrea Wende von Johnson&Johnsom am 22. September 2005

⁹⁷⁴ vgl. Dyllick 1990, S.484

aber emotional betrachtet absolutistisch wirkenden Formulierung „Wir wollen die Diskussion um die A-Klasse beenden. Endgültig.“ zeigte. Schließlich nutzten die Autobauer aber, in der analysierten Pressemitteilung wie der anschließenden Werbekampagne, auch gerade Gefühle, um erfolgreich für die neue A-Klasse zu werben. Nach Klose werden Krisen „bei der Bevölkerung oft im Bauch entschieden, nicht im Kopf.“⁹⁷⁵ Freud und Le Bon Schlussfolgern in ihren Forschungen dasselbe.⁹⁷⁶ Ihre Thesen bestätigen sich auch darin, dass „Peanuts“ rein rational betrachtet ein durchaus zutreffender Begriff war, der das Verhältnis von 50 Millionen zu 1,2 Milliarden korrekt darstellt. Doch seine emotionale Bedeutung - nicht knapp vier Prozent einer Gesamtrechnung, sondern tausende von Arbeitsplätzen - bewirkte die massive Öffentlichkeitskrise. Gerade „Peanuts“ belegt aber auch, dass emotionale Reaktionen nicht überhand nehmen dürfen. Spranz-Fogasy hat erkannt, dass derjenige, der sich zu überengagiertem Interaktionshandeln hinreißen lässt und konfrontierend oder personifizierend reagiert, dadurch seinen Expertenstatus untergräbt, „der sich ja durch distanzierende Haltung zum Redegegenstand und dessen fundierte Analyse auszeichnen soll.“⁹⁷⁷ Daneben bestätigt sich, wie besonders die Daimler- und Audi-Krise zeigten, die Bakersche These, dass der Empfänger einer Botschaft, sieht er sich nicht wie verlangt in seinen Gefühlen und Wertvorstellungen angesprochen, sich auch zunehmend gegen Sachinformationen sperren kann.⁹⁷⁸

Es ist also wichtig, die in der Öffentlichkeit vorhandenen Bedürfnisse, Emotionen und Ängste ernst zu nehmen und durch die Krisenkommunikation zu berücksichtigen. Auch wenn laut FAZ „bei Unternehmern (...) der Begriff Ethik wenig beliebt“⁹⁷⁹ ist, was die in Kapitel 1.4. angeführten Praxisbeispiele hierzu nur allzu deutlich belegen, kommt es im Umgang mit der Gesellschaft auch auf angemessene Emotion, Ethik und Moral an.

Die Analyse des Korpus lässt also mutmaßen, dass folgende Grundsätze als hilfreich für erfolgreiche Krisen-PR anzusehen sind: Schnelligkeit unter gleichzeitiger Gründlichkeit der Informationsgewinnung - also eine durch Nachforschung abgesicherte Wahrheit der getätigten Aussagen -, Offenheit - alle untersuchten Pressemitteilungen boten ausführliche In-

⁹⁷⁵ Gespräch mit Klose am 22. Mai 2002

⁹⁷⁶ Freud 1969, S.88; Le Bon 1982, S.3

⁹⁷⁷ Spranz-Fogasy 1997, S.132

⁹⁷⁸ vgl. Baker in www.mallenbaker.net, 04.2002

⁹⁷⁹ FAZ vom 10. Oktober 2005, S.22

formationen - sowie eine ethisch geleitete Gesinnung, dazu wie bei jeder Kommunikation auch die Verständlichkeit ihrer Botschaften.

Weiter bestätigten die Fälle des Korpus die in den vorangegangenen Kapiteln abgeleiteten Vermutungen bezüglich konkreter Formulierungen, die zur Bewältigung von Öffentlichkeitskrisen beizutragen scheinen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit legen nahe, dass Medien und Bevölkerung in einer Vertrauenskrise zunächst primär Aufklärung über die Ursachen verlangen. Eine solche vollzogen auch alle drei Unternehmen des Korpus in ihren Pressemitteilungen. Johnson & Johnson wurde durch aktive und nachvollziehbare Aufklärung erst gar nicht zum Angeklagten, sondern konnte als Meinungsführer in der Krise ihren Verlauf entscheidend mitgestalten. Anhand der in Kapitel 3.1.3. beschriebenen Beispiele aus der Politik kann gar vermutet werden, dass bereits die Kommunikation des Willens zu Aufklärung vertrauensschaffend wirkt. Das Fehlen einer solchen Aufklärung oder zumindest der Vermittlung des Willens dazu trugen vermutlich durchaus zur Eskalation der Schneider- sowie Elchtest-Krisen und auch derjenigen von Cola, Nestlé, Audi, Intel etc. bei.

Daneben scheint sich zu bestätigen, dass ein entscheidender Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung die Darstellung von Verhaltensänderungen in der Zukunft ist. So dürften diese auch in der untersuchten Pressemitteilung klar kommunizierten Maßnahmen wesentlich zur späten, aber letztendlich erfolgreichen Krisenbewältigung der Daimler-Benz AG wie von Johnson & Johnson beigetragen und die A-Klasse sowie Tylenol sogar zum Verkaufserfolg gemacht haben. Möglicherweise fiel die Kritik an der Hoechst AG deshalb so heftig aus, weil das Unternehmen aufgrund der Art des Störfalles kaum versichern konnte, dass dergleichen in Zukunft ausgeschlossen werden kann. Alle aufgearbeiteten Krisen lassen vermuten, dass die Öffentlichkeit eher bereit ist, einen Vorfall zu verzeihen, wenn der Verursacher Pläne präsentiert, wie die aufgetretenen Probleme zu beseitigen sind und wie auch zukünftige Probleme dieser Art verhindert werden können. Alle Firmen des Korpus nutzten in ihren Pressemitteilungen diverse rhetorische Figuren, um ihre hohe Einsatzbereitschaft und den Willen zur Beseitigung der Krise zu belegen.

Ein weiterer in Kapitel 3.1.3. als wichtig angesehener möglicher Erfolgsfaktor der Krisenbewältigung, nämlich eine in angemessener Weise kommunizierte Entschuldigung des Institutionsvorstehenden, konnte durch den Hauptteil nicht bestätigt, aber auch nicht widerlegt werden. Es kann also weiterhin nur vermutet werden, dies jedoch gestützt durch Untersuchungen kommunikations-, medien-, und sozialwissenschaftlicher Provenienz wie Horvath,

Cornelsen, Frankenberg und Eck⁹⁸⁰, dass eine fehlende Entschuldigung den Vertrauensverlust gegenüber medial angeprangerter Organisationen weiter verschärfen kann, worin die bis heute bestehenden negativen Auswirkungen auf das Image der Deutsche Bank AG begründet sein könnten. Von den Managern der Krisen des Korpus entschuldigten sich allein die Verantwortlichen der Hoechst AG, und gerade dieses Praxisbeispiel zeigt, dass eine Entschuldigung kein garantiertes Allheilmittel darstellt, denn in dem negativ gesetzten Kontext wurde dem Chemiekonzern auch jene frühe Entschuldigung des Vorstandes nicht angerechnet.

Es bestätigt sich in Zusammenhang mit einer Entschuldigung jedoch die These, dass es aufgrund der zuvor eingeforderten ethischen Motivation auch nach Halff und Naef⁹⁸¹ selbstverständlich sein sollte, dass ein Unternehmen Menschen entschädigt und Umweltschäden behebt, die durch seine Schuld zu Schaden gekommen sind beziehungsweise ausgelöst wurden. Alle Unternehmen des Korpus betonten in den untersuchten Texten ihren Willen und ihre Anstrengungen zur Wiedergutmachung der Krisenschäden. Gerade hierin sprachen sie auch oft mit im Hauptteil spezifizierten rhetorischen und sprachlichen Techniken den Nachrichtenfaktor Aktualität an, wohl um, in Umkehrung der Thesen von Cobb und Ross⁹⁸², die Krise an sich von der begrenzten Medienagenda zu verdrängen. Übereinstimmend mit der Forderung, dass Worte und Taten übereinstimmen müssen, ist anzunehmen, dass gerade die nach schwammigen Ankündigungen in der untersuchten Pressemitteilung (wobei Aussagen wie „sich von der Sorge leiten lassen...“ immerhin die eingeforderte ethische, verantwortungsbewusste Haltung kommunizierten) und den Aussagen von Georg Krupp ausbleibende Wiedergutmachung die Angriffe von Journalisten auf Kopper auslöste, auf die er mit seiner „Peanuts“-Äußerung reagierte, durch welche die Krise erst eskalierte. Die Hoechst AG dagegen hob in ihrer Schlüsseltext-Pressemitteilung vor allem ihre Aktivitäten zur Behebung der angerichteten Schäden hervor. Die ausbleibende Anerkennung dieser für sich genommen erfolgsversprechenden Taten wie des Sprachhandelns darüber belegt erneut, dass nur ganzheitliche Krisen-PR, die eine Vielzahl von Faktoren berücksichtigt, wirkungsvoll sein kann. Gerade diese Pressemitteilung unterlegt weiter, wie wichtig die Beachtung des Kontextes für jede Textanalyse ist.

⁹⁸⁰ Horvath in www.medicalnet.at, 12.2004, Cornelsen 2001, S.178, Frankenberg 1976, S.56, Eck in www.competence-site.de, 01.2005

⁹⁸¹ Gespräch mit Halff am 20. Juli 2005, mit Naef am 12. September 2002

⁹⁸² Cobb/Ross 1976, S.130

Zuletzt bestätigen sich auch die für die Nachbereitung von Krisen erarbeiteten Thesen. Die Firmen des Korpus, wie auch Nestlé, Intel, die Swissair, Shell, Johnson & Johnson und Coca-Cola, nutzten ihre Krisen gerade im kommunikativen Bereich als Lernschritt. Es kann sich schließlich fatal auswirken, wenn eine Organisation in alte Verhaltensweisen zurückfällt, die eben den Anstoß zum Problem gegeben haben. Durch selbstkritisches Bewerten sowohl der Krisen-PR als auch der Bewältigung an sich kann künftigen Vertrauensverlusten entgegengewirkt werden. Hoechst, Daimler-Benz und in nach meinen zugegeben unvollständigen Kenntnissen über interne Maßnahmen geringerem Maße die Deutsche Bank arbeiteten ihre Krisen auf und reagierten mit Veränderungen ihrer Prozesse, ihrer Kommunikation und selbst mit um Vertrauen werbenden Image- beziehungsweise im Fall des Autoherstellers eher mit Werbekampagnen.

Die Handlungen der Konzerne Hoechst, Deutsche Bank, Mercedes, Nestlé, Intel, Cola, Shell, Nike und SwissAir zeigen mit besonderer Deutlichkeit auf, dass Krisennachbereitung gleichbedeutend mit Krisenprävention für die Zukunft ist. Dadurch schließt sich der Kreis von Erfolgsfaktoren der Krisen-PR.

Anhang

A.1. Krisenpläne

Nach einer Capital-Umfrage existierten Krisenpläne 1997 nur in 37% der befragten deutschen Unternehmen⁹⁸³, obwohl deren Fehlen als eine wichtige Ursache der immensen Auswirkungen der Hoechst-Krise vier Jahre zuvor angesehen werden kann. Klose unterstreicht die Wichtigkeit der Planung im Vorfeld: „Wenn eine Krise tobt, muss nicht mehr geplant und organisiert werden, dann läuft nach dem Krisenplan alles auf Knopfdruck ab. Dadurch spart man an den kostbarsten Gütern in einer Krise: Zeit und Ressourcen.“⁹⁸⁴ Dem dürfte die Daimler-Benz AG nach ihrer untersuchten Krise zustimmen, schließlich war, ebenso wie bei Johnson & Johnson, die Erstellung von Krisenplänen für die Zukunft eine ihrer Folgerungen aus den Vorfällen.

Krisenpläne beschreiben potentielle Krisen und skizzieren Art und Umfang der erforderlichen organisatorischen, technischen und personellen Aktivitäten sowie Handlungsalternativen. Zweck solcher Pläne ist, die präventive Auseinandersetzung mit möglichen Bedrohungsformen zu suchen und dadurch vorbereitet zu sein. Krisenpläne sollten nach Klose beinhalten:

- Definitionen von Ansatzpunkten möglicher Krisen wie gefährliche oder angreifbare Produkte, gefährliche oder angreifbare Verfahren, heikle Betriebsgeheimnisse etc., eine Hilfestellung hierzu bietet Kapitel 2.3.2.
- Vorbereitete Gegenmaßnahmen für diese antizipierten Krisen.
- Namen und Funktionen der Personen, aus denen sich der im folgenden Kapitel beschriebene Krisenstab zusammensetzen wird. Maßnahmen, durch die der Krisenstab im Not-

⁹⁸³ Capital 6/1997, S.38f

⁹⁸⁴ Gespräch mit Klose am 9. September 2002

fall erreicht werden kann, beispielsweise private Telefonnummern. Empfehlenswert ist auch die Benennung von Stellvertretern.

- Ablaufdiagramme für vorhersehbare Tätigkeiten im Krisenfall, wie eine Alarmierung oder Informierung der Mitarbeiter, Medien, Anwohner, Behörden, Politiker etc.
- Festlegungen von Zuständigkeiten im Rahmen der PR, beispielsweise im Auftreten gegenüber den Medien. Sprachregelungen, beispielsweise, welche Informationen zu Produkten, Verfahren, verantwortlichen Organen etc. im Notfall gegeben werden dürfen und sollen. Empfehlenswert ist auch, aufzulisten, welche Ereignisse überhaupt eine Berichtspflicht auslösen.
- Auflistung von Adressen, Telefon- und Faxnummern, E-Adressen der intern sowie extern zu verständigenden Institutionen und Personen, Errichtung einer Journalistendatenbank.

Auch kommunikative Maßnahmen sollten Teil eines Krisenplans sein:

- Standardtextbausteine als Krisenreaktion für die Informierung von Medien, Kunden, Anwohnern etc. So bereitet Clariant Textbausteine für Pressemitteilungen, beispielsweise die Definition verwendeter Chemikalien und ihre Auswirkungen auf die Umwelt, auf Basis von Risikoszenarien vor.⁹⁸⁵ Als 1995 an der Hamburger Hochschule für Wirtschaft und Politik Flugblätter der linken Szene auftauchten, in denen zur Verhinderung eines Vortrages des Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)-Vorsitzenden Hans-Olaf Henkel aufgerufen und auf die Ermordung des ehemaligen BDI-Vorsitzenden Hanns-Martin Schleyer durch die RAF hingewiesen wurde, bereitete die Pressereferentin der Hochschule zwei Pressemitteilungen vor: eine für das Gelingen des Vortrages und eine für sein Scheitern.⁹⁸⁶
- „Schattenseiten“, Seiten für Inter- oder Intranet, die Unternehmen in Vorbereitung auf potentielle Krisen erstellen, aber erst in einer ausgebrochenen Krise frei schalten. Aktu-

⁹⁸⁵ Gespräch mit Klose am 12. April 2002

⁹⁸⁶ Cornelsen 2001, S.177

elle Pressemitteilungen und andere krisenspezifische Informationen können dann leicht im Verlauf der Krise hinzugefügt werden. Zentrales Ziel der „Schattenseiten“ ist es, der Öffentlichkeit ein umfassendes und rund um die Uhr abrufbares Angebot an krisenbezogenen Informationen zur Verfügung zu stellen. Dies begünstigt rasche und kompetente Krisenkommunikation in dem Medium, in dem Nachrichten tendenziell durchgehend und von allen Medien am schnellsten ausgetauscht werden.⁹⁸⁷

Aufgrund ihrer Vielfalt wie bisweilen Unvorhersehbarkeit⁹⁸⁸ kann ein Unternehmen sich nicht auf sämtliche Krisensituationen vorbereiten. Es scheint jedoch empfehlenswert, Pläne für unternehmens- und branchentypische Krisen zu entwickeln, wie sie in Kapitel 2.3.2. dargelegt werden. Nach Pool gehen Experten davon aus, dass „die gesamte Risikostruktur eines Unternehmens mit ungefähr 10 bis 15 Risiken ausreichend beschrieben ist.“⁹⁸⁹ Erstellen und erweitern lassen sich Krisenpläne beispielsweise anhand von Szenariotechniken, die Krisen in ihrem Ablauf durchspielen.⁹⁹⁰ Sie sollten frühzeitig, wenn nach Töpfer „noch eitel Sonnenschein herrscht“ und ausreichend Zeit gegeben ist, ausgearbeitet werden. „In der Praxis zeigt sich, dass diese Standards, die im Vorfeld ohne Zeitdruck und Stress einer Krisensituation entwickelt werden können, dann schnell und leicht situationsspezifisch angepasst, kombiniert und eingesetzt werden können, da der Anpassungsaufwand im Vergleich zu dem gesamten Entwicklungsaufwand relativ gering ist.“⁹⁹¹ Krisenpläne sollten nach Klose flexibel genug sein, um den Eigenheiten der jeweiligen Krise gerecht werden zu können, sie können daher konkret zu ergreifende Maßnahmen nicht im voraus minutiös beschreiben. Außerdem sollten sie kurz und präzise gefasst sein, da im Notfall keine Zeit mehr besteht, sich in komplexe Empfehlungen einzuarbeiten. Empfehlenswert sei außerdem, die Pläne durch Übungen beständig zu bestätigen und zu aktualisieren.⁹⁹² Henkel-Sprecher Ernst Pri-

⁹⁸⁷ erarbeitet mit Klose am 12. April 2002

⁹⁸⁸ Man mag verleitet werden, anhand der Fallstudien zu behaupten, der Ablauf sei doch klar und logisch gewesen - dem ist aber offensichtlich nicht so, sonst hätten die Konzerne nicht in der beschriebenen, oftmals falschen, Form reagiert.

⁹⁸⁹ Pool 2002; S.33. Hierzu ist anzumerken, dass von den hier angeführten 10-15 Risiken auch 8 oder 13 ausschließlich Produktfehler betreffen können, je nach Struktur und Angebotspalette des Unternehmens.

⁹⁹⁰ empfehlenswert hierzu: Scherm 1992

⁹⁹¹ Töpfer 1999, S.62

⁹⁹² erarbeitet mit Klose am 12. April 2002

mosch gibt an, dass der Chemiekonzern seine Krisenpläne „permanent“ erneuert: „mindestens einmal im Jahr, aber auch öfter, wenn es neue Erkenntnisse gibt.“⁹⁹³

A.2. Krisenstab

Ebenfalls vorbeugend als Teil eines Krisenplanes empfiehlt es sich, einen Krisenstab zu benennen, der formal aus einem Leiter und je nach Art der Krise bedingten Spezialfunktionen, darunter immer interne und externe Kommunikation, besteht. Dem zehnköpfigen Krisenstab der TUI während der Tsunami-Katastrophe zu Weihnachten 2004 gehörten auch die zuständigen Produktmanager, Flugeinkauf, Rechtsabteilung, Presse, Vertrieb und das Callcenter an. Bis zur ersten Sitzung des Stabs um acht Uhr am Morgen der Flutwelle in der Konzernzentrale in Hannover hatten die inklusive Assistenten bis zu 60 Beteiligten Informationen gesammelt, Gästelisten erstellt und mögliche Reaktionen präpariert. TUI-Chef Michael Frenzel und die zuständigen Bereichsvorstände wurden nur informiert, aber nicht alarmiert. „Die Erfahrung zeigt: Die Mitglieder des Krisenstabs sind ungezwungener, wenn keiner der Vorstände im Raum ist“, so Klaus Rütt, Leiter Krisenstab des TUI-Konzerns.⁹⁹⁴ Nach Martini, Gumpfenberg und Trauboth sollte dieser Stab im Krisenfall das zentrale Forum für alle strategischen Entscheidungen und die Kommunikation sein, Grundpositionen erarbeiten, die Fäden der Informationspolitik in der Hand halten und entscheiden, wer wann welche Information erhält. Der Krisenstab sollte so klein wie möglich und so ausbaufähig wie nötig sein, die ständige Erreichbarkeit der Handelnden sichergestellt und ein kontinuierlicher Dialog und Abstimmungsprozess aller Beteiligten gewährleistet werden.⁹⁹⁵ Laut Klose sollte präventiv überlegt werden, welches Wissen und welche Fähigkeiten in einem Krisenstab benötigt werden, um dann für jede Position mehrere Mitarbeiter zu benennen, die darüber verfügen. Auch wenn letztlich nur ein Verantwortlicher in den Krisenstab berufen wird, ist die Mehrfachbenennung wichtig, „da immer jemand auf Dienstreise, im Urlaub oder krank ist.“⁹⁹⁶

⁹⁹³ zitiert nach Wollschläger in www.handelsblatt.com, 07.2003

⁹⁹⁴ Wirtschaftswoche 3/2005, S.61

⁹⁹⁵ vgl. Gumpfenberg in www.wbpr.de, 08.2003, Martini 1998, S.12ff; Trauboth in www.krisennavigator.de, 05.2002

⁹⁹⁶ Gespräch mit Klose am 9. September 2002

Auch die Räumlichkeiten des Krisenstabes sollten rechtzeitig definiert und mit den nötigen Geräten versehen sein. Naef hält es für „unerlässlich“, dass die Kommunikationsabteilung eines Krisenstabes ähnlich ausgerüstet ist wie eine Nachrichtenredaktion, also mit einem „schnellen, modernen Computernetzwerk mit Internetzugang, einer eigenen Telefonnummer, besser noch einer eigenen kleinen Telefonzentrale, und genug Radio- und TV-Geräten“⁹⁹⁷, auch ein Fax empfiehlt sich.

Nach Seul und Mansfeld gibt es in einer Krisensituation kein gewöhnliches Tagesgeschäft mehr.⁹⁹⁸ Das ist nur teilweise zutreffen, denn auch bei einer existenzbedrohenden Krise können nicht alle normalen Tätigkeiten in den Hintergrund treten, da sich Krisen wie erwähnt über Wochen und Monate hinziehen können und das normale Tagesgeschäft „weltweit gnadenlos weiterläuft.“⁹⁹⁹ Deshalb ist es wichtig, für diejenigen, die im Ernstfall in den Krisenstab berufen werden, klare Stellvertreterregelungen zu treffen, um die für das Alltagsgeschäft zuständigen Abteilungen funktionsfähig zu halten.

A.3. Krisenübungen

Das rund 50-seitige Krisenhandbuch der TUI, das als Loseblattsammlung in allen Stabsabteilungen und Zielgebieten steht, umfasst vor allem Telefonnummern und knappe Checklisten. Denn für wichtiger hält Rütt Praxisübungen, „damit die Mitarbeiter im Ernstfall höchstens am Schluss mit Hilfe des Handbuchs prüfen müssen, ob sie auch nichts vergessen haben.“¹⁰⁰⁰ Knill schreibt: „Üben heißt trainieren. Stegreifspiele, Rollenspiele, eventuell im Simulator mit Experten oder Kommunikationsberatern. Das Lesen dieser Tipps genügt nicht. Das eigene Verhalten in Stresssituationen kann vor allem durch Üben verbessert werden. Wir müssen wissen, wie wir bei Überraschungen situationsgerecht reagieren können. Schwimmen lernen wir letztlich nur im Wasser.“¹⁰⁰¹ Durch Übungen können sich PR-Verantwortliche an typische Vorgehensweisen der Medien gewöhnen und lernen, sich und

⁹⁹⁷ Gespräch mit Naef am 12. September 2002

⁹⁹⁸ vgl. Seul/Mansfeld in www.bzo.de, 10.2004

⁹⁹⁹ Gespräch mit Klose am 22. Mai 2002

¹⁰⁰⁰ Wirtschaftswoche 3/2005, S.67

¹⁰⁰¹ Knill (a) in www.rhetorik.ch, 10.2003. Weiterführend zu Krisenübungen, Mediatraining etc: Herbst 1999, S.66ff

ihren Standpunkt möglichst vorteilhaft darzustellen. Außerdem lernen sie das Krisenkommunikationskonzept eines Unternehmens kennen und umsetzen. Die Simulation einzelner Abläufe kann Mitarbeiter und Führungskräfte mit den Plänen zur Krisenbewältigung vertraut machen und ihnen in einer konkreten Krisensituation mehr Sicherheit geben. Passend zu Dr. Rümmlers Kommunikationsfehler sind für Klöse Krisenübungen auch „immer wieder der Beginn weiterer Prävention, denn immer wieder werden Schwachstellen entdeckt, an die niemand gedacht hat.“¹⁰⁰² Dies gilt in besonderem Maße für die äußerst störungsanfällige Kommunikation, beispielsweise kam es während einer Krisenübung der Clariant bei der Übermittlung einer Telefonnummer an die „Presse“, also in diesem Fall die Übungsleitung, zu einem Zahlendreher. Derselbe Flüchtigkeitsfehler unterlief der Bayer AG beim Bekanntgeben einer Krisentelefonnummer nach einem Werksbrand bei Wuppertal 1999, was mediale Kritik nach sich zog. Eine kurze Übung mit Beteiligung von Experten der Unternehmenskommunikation hätte die gravierenden Folgen der Verwendung des Begriffes „mindergiftig“ verhindern können. Trauboth nennt als „sinnvolle Möglichkeiten der Realisierung“ von Krisenübungen, die er jährlich durchzuführen rät:

- Ein Gespräch am runden Tisch¹⁰⁰³, „in dem ein möglicher Fall in Schwerpunkten durchgesprochen wird.
- Interne oder externe abgeschirmte Übungen des Krisenstabes, in denen ein möglicher Fall komplett durchgespielt wird.
- Übungen im Unternehmen unter Beteiligung aller möglichen betroffenen Bereiche wie der Telefonzentrale oder der Polizei.“¹⁰⁰⁴

Bei den regelmäßigen Krisenübungen der Clariant wird der Krisenstab unter Vorspielung eines Ereignisses wie beispielsweise eines Chemieunglückes alarmiert. Bisweilen nehmen an den Übungen auch parallel die Werksfeuerwehr, die städtischen Feuerwehren, die Polizei, weitere Hilfsdienste und Behörden teil.

¹⁰⁰² Gespräch mit Klöse am 9. September 2002

¹⁰⁰³ Trauboth spricht hier mit typischem Unternehmensberatervokabular von einem „Round-Table-Gespräch“

¹⁰⁰⁴ Trauboth in www.krisennavigator.de, 05.2002. Formen von Kommunikationsübungen finden sich bei Scherler 1996, S.225f

Wie im Ernstfall muss der Krisenstab innerhalb einer Stunde die erste Pressemitteilung herausgeben. Die Übungsleitung verschärft die Situation zusehends, indem sie dem Stab „Presseanfragen“ übermittelt, auch selbst anruft und Interviews wünscht oder gar fingierte Kamerateams einsetzt. Schließlich wird eine Pressekonferenz abgehalten, in der Clariant-Mitarbeiter als „kritische Journalisten“ auftreten, die unbequeme Fragen stellen.

Wichtig ist laut Klose auch, in Medienübungen „immer wieder überraschende Situationen zu schaffen, mit denen niemand rechnet.“ In solchen Übungen werden Führungskräfte unvorbereitet mit Aussagen konfrontiert, zu denen sie sofort Stellung nehmen müssen. Als Clariant beispielsweise ein Medientraining in einem Seminarhotel durchführen ließ, wartete bei der Ankunft der Teilnehmer bereits ein fingiertes Kamerateam mit der Frage: „Haben Sie so viele Krisen, dass Sie hier schon im Geheimen üben müssen?“¹⁰⁰⁵

Krisennahe Institutionen wie Bundeswehr, Feuerwehr etc. verbringen den größten Teil ihrer Zeit mit Übungen. Das belegt, wie wichtig und notwendig diese sind. Trainiertes Personal verfügt über höhere Krisenbewältigungskompetenz.

¹⁰⁰⁵ Gespräch mit Klose am 9. September 2002

Quellenangaben

INTERVIEWS

Die folgenden Fachleute haben diese Arbeit durch ergänzende Informationen unterstützt. Ihnen gebührt mein Dank.

Dr. Stephanie Altemöller von PLEON Kohtes Klewes in Düsseldorf

Prof. Günter Bentele von der Universität Leipzig

Klaus Breitschaft von der BASF in Ludwigshafen

Margaret Bulan von der Deutschen Public Relations Gesellschaft in Bonn

Niels Christiansen von Nestlé in Vevey

Michael Deckert von der Sparkassen-Gruppe in Dortmund

Dr. Karl Evers vom Ministerium für Verbraucherschutz in Bonn

Hartmut Frehse von der Deutschen Presseagentur in Hamburg

Knut Freier von Varta in Hannover

Anton Fürer von Swiss, der Nachfolgesellschaft der SwissAir, in Basel

Alfred Gerbler vom Deutschen Journalistenverband in Berlin

Michael Grabicki von der BASF in Ludwigshafen

Prof: Gregor Halff von der Management University in Dortmund

Arnold Hauptmann von BBDO in Düsseldorf

Gustav Hoge von Daimler-Chrysler in Stuttgart

Valerie de Houm von der Coca-Cola Company in Brüssel

Markus Jordan von Procter&Gamble in Schwalbach

Prof. Werner Kallmeyer vom Institut für Deutsche Sprache in Mannheim

Prof. Rudi Keller von der Universität Düsseldorf

Axel Ketten von Audi in Ingolstadt

Dr. Hans-Georg Klose von der Clariant Verwaltungsgesellschaft in Sulzbach

Daniel Kraus von Hassia in Bad Vilbel

Stefan Lange vom Deutschen Journalistenverband in Berlin

Jeff Leebaw von Johnson&Johnson in New Brunswick

Andreas Mänz von der PR-Agentur Comm:Up in Düsseldorf

Christina Marx von der Gesellschaft Public Relations Agenturen in Frankfurt

Dr. Andreas Müller von der Universität Mannheim

Urs-Peter Naef von Migros in Zürich

Klaudia Nowak von der BASF in Ludwigshafen

Jochen Pläcking von Daimler-Chrysler in Stuttgart

Senator a.d. Peter Radunski von Publicis PR in Berlin

Udo Scharr von Procter&Gamble in Schwalbach

Dr. Reinhold Schmitt vom Institut für Deutsche Sprache in Mannheim

Stefan Schorn von der Deutschen Industrie- und Handelskammer in Frankfurt

Stefan Schulz von PLEON Kohtes Klewes in Düsseldorf

Prof. Thomas Spranz-Fogasy vom Institut für Deutsche Sprache in Mannheim

Jürgen Stratmann von der Redaktion der ADAC Motorwelt in München

Gerhard Vaupel von der EON Netz GmbH in Borken

Andrea Wende von Johnson & Johnson in Neuss

PUBLIKATIONEN

- Achleitner, P: Soziopolitische Strategien multinationaler Unternehmen; Bern 1985
- Ahlborn, H: Überzeugen statt Überreden; Bochum 1973
- Ahlbrecht, M: Wenn Krisen-PR zur PR-Krise führt; Bamberg 1999
- Ahrens & Behrendt - Agentur für Kommunikation: PR-Lexikon; in: <http://www.a-b.de>
- Altmann, G: Wiederholungen in Texten; Bochum 1988
- Amman, H: Die menschliche Rede; Darmstadt 1928
- Amtzen, F: Psychologie der Zeugenaussage. System der Glaubwürdigkeitsmerkmale; München 1993
- Antos, G: Textoptimierung; Frankfurt/Main 1989
- Apitz, K: Konflikte, Krisen, Katastrophen: Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust; Frankfurt/Main 1987
- Arendt, G: PR der Spitzenklasse. Die Kunst, Vertrauen zu schaffen; Landsberg 1983
- Armstrong, J: Unintelligible Management Research and Academic Prestige; in: Interfaces 10/1980; S.80-86
- Atkinson, R: The Tylenol Nightmare. How a Corporate Giant Fought Back; in: The Kansas City Times, 12. November 1982, S.1-4
- Avenarius, H. / Armbrrecht, W. (Hg): Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung; Opladen 1992
- Avenarius, H: Public Relations. Die Grundform der gesellschaftlichen Kommunikation; Darmstadt 1995
- Babilas, W: Tradition und Interpretation. Gedanken zur philologischen Methode; München 1961
- Baerns, B. (Hg): PR-Erfolgskontrolle; Frankfurt/Main 1995
- Baerns, B: Öffentlichkeitsarbeit oder Journalismus; Köln 1985
- Baker, M: Companies in Crisis. What to do when it all goes wrong; in: <http://www.mallenbaker.net/csr/csrfiles/crisis02.html>
- Bartenheier, G: Auf der Suche nach Identität. Zur historischen Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations; in: Haedrich, G. (Hg): Öffentlichkeitsarbeit. Dialog zwischen Institutionen und Gesellschaft. Ein Handbuch; Berlin 1982, S.3-13
- Bartenheier, G: PR / Öffentlichkeitsarbeit heute; in Schulze-Fürstenow, G. (Hg): PR-Perspektiven. Beiträge zum Selbstverständnis gesellschaftlich orientierter Öffentlichkeitsarbeit, Neuwied 1988, S.27-39
- Beaugrande, R / Dressler, W: Einführung in die Textlinguistik; Tübingen 1981
- Beaugrande, R: Textlinguistik: Zu neuen Ufern?; in Antos, G. / Tietz, H. (Hg): Die Zukunft der Textlinguistik; Tübingen 1997, 1-12
- Bechstein, G: Werbliche Kommunikation. Grundinformationen zur semiotischen Analyse von Werbekommunikation; Bochum 1987
- Beck, M. / Hagar, M. / LaBreque, R: The Tylenol Scare; in: Newsweek, 11. Oktober 1982, S.1-4
- Beck, U: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne; Frankfurt/Main 1986

- Beger, R. / Gärtner, H. / Mathes, R: Unternehmenskommunikation : Grundlagen, Strategien, Instrumente; Wiesbaden 1989
- Bentele, G: Der Faktor Glaubwürdigkeit. Forschungsergebnisse und Fragen für die Sozialperspektive; in: Publizistik 33/1988, S.406-426
- Bentele, G: Öffentliches Vertrauen, Risikokommunikation und PR; in: Elektrizitätswirtschaft 91/1992, S.1014-1021
- Bentele, G. / Liebert, T: Ostdeutsche Wirtschaftsjournalisten über PR; in: PR-Forum 2/1996; S.26-31
- Bentele, G. / Steinmann, H. / Zerfuß, A. (Hg): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation. Grundlagen - Praxiserfahrungen - Perspektiven; Berlin 1996
- Bentele, G. / Rolke, L. (Hg): Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft. Case-studies aus der PR-Praxis; Berlin 1998
- Bentele, G. / Fröhlich, R. / Szyszka, P. (Hg): Handbuch Public Relations; Wiesbaden 2003
- Berghaus, M: Wie Massenmedien wirken; in: Rundfunk und Fernsehen 2/1999, S.181-199
- Bergmann, J. / Zapf, W: Kommunikation im Industriebetrieb. Ein Bericht über den Stand der deutschen Forschung; Frankfurt/Main 1965
- Bergmann, K. / Wickert, W: Selected Aspects of Communication in German Election Campaigns; in: Newman, B. (Hg): Handbook of Political Marketing, Thousand Oaks 1999, S.455-483
- Bernays, E: Biographie einer Idee; Düsseldorf 1967
- Bernays, E: Public Relations; Norman 1952
- Blau, E: Weniger Werbung - mehr `emotional PR`, in: UGW-Report 01/05, S.3
- Block, W: Hühnerfutter; in: <http://www.fool.de/specials/peanuts/000407kopper.htm>
- Bliesener, Thomas: Gesprächskrisen; Opladen 1984
- Blumenthal, J: Krisenmanagement und Krisen-PR. Vielleicht schon morgen notwendig!; in: <http://members.aol.com/krisenpr>
- Böhme-Dürr, K: Wissensveränderung durch Medien. Theoretische Grundlagen und empirische Analysen; München 1990
- Bogner, F: Das neue PR-Denken. Strategien, Konzepte, Aktivitäten, Wien 1999
- Bohlen, F: Mit richtiger Rhetorik leicht überzeugen; in: <http://www.braintrain.de/EffizienteRhetorikub.html>
- Bonner, A: Controlling the Crisis Climate; in: <http://www.allanbonner.com/the%20text%20folder/articles/controlling.html>
- Bonus, H: Über Glaubwürdigkeit in der Politik; in: Großweischede, D. / Greve, R. (Hg): Glaubwürdigkeit in Ökonomie und Politik; Münster 2000, S. 79-89
- Born, A: PR. Grundlagen, Definitionen, Abgrenzungen; Saarbrücken 2000
- Brauer, G: 99 x PR. Checklisten für erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit; Düsseldorf 1996
- Braun, H: Reden und Argumentieren; Bonn 1984
- Brettschneider, F: Agenda-Setting. Forschungsstand und politische Konsequenzen; in: Jäckel, M. / Winterhoff-Spurk, P. (Hg): Politik und Medien. Analysen zur Entwicklung der politischen Kommunikation; Berlin 1994

- Breuer, D: Vorüberlegungen zu einer pragmatischen Textanalyse; in: Wirkendes Wort 1/1972; S.1-23
- Breuer, D: Einführung in die pragmatische Texttheorie; München 1974
- Brinker, K: Linguistische Textanalyse: eine Einführung in Grundbegriffe und Methoden; Berlin 1971 / 1985 / 1992 / 1997
- Brinker, K. / Antos, G. / Heinemann, W. / Sager, F: Text- und Gesprächslinguistik. 1. Halbband: Textlinguistik; Berlin 2000
- Broom, G. / Center, A. / Cutlip, S: Effective Public Relations; Prentice 1994
- Brosius, H: Modelle und Ansätze der Medienwirkungsforschung. Überblick über ein dynamisches Forschungsfeld; Bonn 1997
- Brünner, G: Redewiedergabe in Gesprächen; in: Deutsche Sprache 1/1991; S.1-15
- Brünner, G. / Fiehler, R. / Kindt, W. (Hg.): Angewandte Diskursforschung; Opladen 1999
- Brummer, A: Coca-Cola learns what's untouchable; in: The Guardian, 19. Juni 1999, S.3
- Bublitz, H. u.a. (Hg): Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults Frankfurt/Main 1999
- Buchholz, R: Managing Environmental Issues. A Casebook; New Jersey 1992
- Bühl, W: Krisentheorien. Politik, Wirtschaft und Gesellschaft im Übergang; Darmstadt 1984
- Bühler, H: Riesters Sünden; in: PR-Magazin 9/1999, S.46-47
- Bühler, H: Krisenmanagement für Unternehmen durch Public Relations; Regensburg 2000
- Bühler, K: Sprachtheorie; Stuttgart 1982
- Bürger, J: PR-Gebrauchsanleitungen für praxisorientierte Öffentlichkeitsarbeit; Landsberg 1989
- Bürger, J. / Joliet, H. (Hg): Die besten Kampagnen. Öffentlichkeitsarbeit; Landsberg 1991
- Bürkle, H. / Brogitter, B. (Hg): Die Kunst, sich zu vermarkten; Stuttgart 1998
- Bürklin, W. / Klein, M: Wahlen und Wählerverhalten; Opladen 1998
- Buhlmann, R. / Fearn, A: Einführung in die Fachsprache der Betriebswirtschaft; München 1989
- Bundesverfassungsgericht: Entscheidungssammlung des Bundesverfassungsgerichtes 20; Karlsruhe 1961
- Bungarten, T: Die Sprache in der Unternehmenskommunikation; in: Bungarten, T: Unternehmenskommunikation; Tostedt 1994; S.29-43
- Burger, H: Sprache der Massenmedien; Berlin 1990
- Burkart, R: Kommunikationswissenschaft. Grundlagen und Problemfelder. Umriss einer interdisziplinären Sozialwissenschaft; Wien 1993
- Business Wissen: Ist Deutschland käuflich?; in: <http://business-wissen.de/de/aktuell/akt20254.html>
- Bussmann, H: Lexikon der Sprachwissenschaft; Stuttgart 1990
- Camden, J: Report clears Tylenol; in: The Courier Post, 23. Oktober 1982, S.1

- Carbone, T: Stylistic Variables as Related to Source Credibility; in: Speech Monographs 42/1975, S.99-106
- Center, A: Werbung um Vertrauen; Düsseldorf 1958
- Charlton, M. / Barth, M: Grundlagen der Medienwissenschaft; in: Leonhard, J. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 15.1; Berlin 2000, S.1-110
- Cheney, G: PR? No, Relations with Public; Botan 1989
- Chill, H. / Meyn, H: Massenmedien in der Demokratie; in:
http://www.bpb.de/info-franzis/info_260/body_i_260_1.html
- Chwallek, A: Torten rehabilitiert; in:
<http://www.lz-net.de/news/topnews/pages/showmsg.prl?id=31402&type=1>
- Clark, H. / Schaefer, E: Contributing to Discourse; in: Cognitive Science 13/1989, S.259-294
- Clark, H: Arenas of Language Use; Chicago 1992
- Classen, D: Die vergiftete Meinung. Eine kritische Analyse ergebnisbezogener Berichterstattung von Massenmedien am Beispiel 'Chemieunglück in Bhopal'; Köln 1986
- Clement, C. / Müller, M. / Conrad, M: Ökologisch und sozial verantwortliches Wirtschaften; in:
http://www.programmdebatte.spd.de/servlet/PB/show/1043328/070105_impulspapier_wirtschaft.pdf
- Cobb, R. / Ross, M: Agenda Building as a Comparative Political Process; in: The American Political Science Review 70/1976, S.126-135
- Coca-Cola Company: Annual Report 2000; Atlanta 2001
- Cohen, B: The Press and Foreign Policy; Princeton 1963
- Communications for Management: Communications Management and Crisis Communication; in:
<http://www.c4m.com/chapter1.html>
- Cornelsen, C: Das 1x1 der PR; Freiburg 2001
- Coseriu, U: Textlinguistik. Eine Einführung; Tübingen 1981
- Danes, F: Zur linguistischen Analyse der Textstruktur; in: Folia Linguistica 4/1970, S.72-88
- Data Solution: Krisenmanagement - eine Herausforderung für die Betriebswirtschaftslehre; in:
www.infoquelle.de/management/krisenmanagement/informationpolitik.cfm
- Degen, K: Werbung für übermorgen; Wien 1995
- Delitz, J: Pressemitteilungen und Gerichtsberichterstattung. Eine empirische Studie zum Verhältnis von Öffentlichkeitsarbeit und Berichterstattung in den Tageszeitungen; in Rundfunk&Fernsehen 4/1986, S.513-543
- Demuth, A: Image und Wirkung; Frankfurt/Main 1987
- Denzin, N. / Lincoln, Y (Hg): Handbook of qualitative research; London 1994
- Deogun, N. / Hagerly, J: Coca-Colas Kampf gegen die Krise; in:
<http://www.2tagesspiegel.de/archiv/1999/06/20/wi-ma-au-20065.html>
- Deppermann, A: Glaubwürdigkeit im Konflikt; Frankfurt/Main 1997
- Deppermann, A: Gespräche analysieren: eine Einführung in konversationsanalytische Methoden; Opladen 1999

- Deppermann, A / Spranz-Fogasy, T: Aspekte und Merkmale der Gesprächssituation; in: Brinker, K./Antos, G./Heinemann, W./Sager, S.F. (Hrsg.). Text- und Gesprächslinguistik. Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft. Berlin 2000; S.1148-1161
- Derieth, A: Unternehmenskommunikation. Eine Analyse zur Kommunikationsqualität von Wirtschaftsorganisationen; Opladen 1995
- Deutsche Public Relations Gesellschaft: PR-Guide; in. <http://www.pr-guide.de>
- Dichand, H: Herr über das Denken der Massen; in: <http://www.pillar.com/fragen/medien.htm>
- Diem-Wille, G. / Wimmer, R. (Hg): Sprache und Macht - Sprache und Politik; Wien 1989
- Dijk, T: Some Aspects of Text Grammars; Den Haag 1972
- Dijk, T: Discourse and Communication; New York 1985
- Dijk, T: Elite Discourse and Racism; Newbury Park 1993
- Dittmar, N: Soziolinguistik; in: Studium Linguistik 12/1982, S.20-52
- Dobler, T: Kennzahlen für die erfolgreiche Unternehmenssteuerung: Instrumente zur Analyse, Krisenvorbeugung und Unternehmenssicherung; Stuttgart 1998
- Dombrowski, I: Politisches Marketing in den Massenmedien; Wiesbaden 1997
- Dombrowsky, W: Krisenkommunikation: Problemstand, Fallstudien und Empfehlungen; Jülich 1991
- Donati, P: Die Rahmenanalyse politischer Diskurse; in: Keller, R. u.a. (Hg): Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse; Opladen 2001; S.145-176
- Dorer, J. / Lojka, K. (Hg): Öffentlichkeitsarbeit. Theoretische Ansätze, empirische Befunde und Berufspraxis der Public Relations, Wien 1991
- Dorfmueller-Karpusa, K. / Petöfi, J: Einige empirische Aspekte der Textinterpretation, in: Dorfmueller-Karpusa, K. / Petöfi, J. (Hg): Text, Kontext, Interpretation; Hamburg 1981; S.44-72
- Dormann, J: Nicht nur die Chemie muß stimmen; in: Frankfurter Allgemeine Magazin, 26. April 1996, S.72-74
- Drescher, S: Wirkung des Fernsehens als Quelle aktueller Information; in: Publizistik 14/1969; S.173-184
- Dressler, W: Modelle und Methoden der Textsyntax; in: Folia Linguistica 4/1970, S.64-70
- Dressler, W: Einführung in die Textlinguistik; Tübingen 1972
- Drozd, L. / Seibicke, W: Deutsche Fachsprachen. Bestandaufnahme, Theorie, Geschichte; Wiesbaden 1973
- Dyllick, T: Management der Umweltbeziehungen; Wiesbaden 1990
- Echikson, W. / Baker, S. / Faust, D: Things aren't going better with Coke; in: http://www.businessweek.com/1999/99_26/b3635131.htm
- Eck, K: Werbung in der Krise, in: <http://www.competencesite.de/marketing.nsf/0/0ffcf51be0e11b2bc1256b26003a2040?OpenDocument>
- Eggers, H: Zur Syntax der Deutschen Sprache in der Gegenwart; in: Studium Generale 15/1962, S.49-59
- Ehlich, K: Text und sprachliches Handeln; in: Assmann, J: Schrift und Gedächtnis. Beiträge zu einer Archäologie der literarischen Kommunikation; München 1983, S.24-44

- Eichhorn, W: Agenda-Setting-Prozesse. Eine theoretische Analyse individueller und gesellschaftlicher Themenstrukturierung; München 1996
- Emmerich, A: Nachrichtenfaktoren. Die Bausteine der Sensationen; Saarbrücken 1984
- Everwyn, K: Der Dormagener Störfall. Eine Legende; Stuttgart 1997
- Fahrenberg, J: Psychologische Interpretationen; Bern 2002
- Fairclough, N: Language and Power; Harlow 1989
- Fairclough, N: Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language; London 1995
- Fairclough, N: Research; in: <http://www.ling.lancs.ac.uk/staff/norman/res.htm>
- Faulstich, W: Grundwissen Öffentlichkeitsarbeit. Kritische Einführung in Problemfelder der Public Relations; Bardowick 1992
- Feldbaur, B. / Stiegler, H. (Hg): Krisenmanagement; Trauner 1994
- Fiehler, R. / Sucharowski, W: Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining; Opladen 1992
- Fischer, G: Public Relations als strategischer Erfolgsfaktor; Berlin 1991
- Fiske, S. / Taylor, S: Social Cognition; New York 1991
- Flick, U: Qualitative Forschung; Reinbek 1995
- Flieger, H: Studien zu Theorie und Praxis der PR; Wiesbaden 1992
- Forstner-Billau, R: Kommunikation, in: <http://members.chello.at/robert.forstner-billau/referat/s6.html>
- Foster, L: The Johnson&Johnson Credo and the Tylenol Crisis; in: New Jersey Bell 6/1983, S.10-17
- Foucault, M: Wahrheit und Macht. Interview mit Michel Foucault von Alessandro Fontana und Pasquale Pasquino; in: Foucault, M. (Hg): Dispositive der Macht. Über Sexualität, Wissen und Wahrheit, Berlin 1978, S. 21-54
- Foucault, M: Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit; Frankfurt/Main 1983
- Foucault, M: Archäologie des Wissens; Frankfurt/Main 1988 / 1997
- Foucault, M: Die Ordnung des Diskurses; Frankfurt/Main 1991
- Fowler, R: Critical Linguistics; in: Malmkjaer, K: The Linguistics Encyclopedia; London 1991, S.89-93
- Frank, M: Zum Diskursbegriff bei Foucault; in: Fohrmann, J. / Müller, H. (Hg): Diskurstheorien und Literaturwissenschaft; Frankfurt/Main 1988, S.25-44
- Frank, U. / Thorn, B: Paläste Pleiten Peanuts. Der Banken-Skandal Schneider; in: http://www.berliner-lesezeichen.de/lesezei/blz97_06/text12.htm
- Frankenberg, H: Vorwerfen und Rechtfertigen als verbale Teilstrategien der innerfamilialen Interaktion; Düsseldorf 1976
- Freud, S: Massenpsychologie und Ich-Analyse; Frankfurt/Main 1976
- Freundlieb, D: Identification, Interpretation, and Explanation. Some Problems in the Philosophy of Literary Studies; in: Poetics 9/1980, S.423-440
- Frey, M: Solche Pleite macht keiner allein; in: http://www.berliner-lesezeichen.de/lesezei/blz97_05/text30.htm

- Fricke, M: Diskursanalyse nach Foucault : Diskussion neuerer Foucault-basierter Verfahren der Diskursanalyse anhand von empirischen Analysen von Printmedientexten; in:
<http://docserv01.ub.uni-oldenburg.de/publikationen/dissertation/1999/friemp99/friemp99.html>
- Friedmann, H. / Tucker, S: Language and Deception, in: Giles, H. / Robinson, W. (Hg): Handbook of language and social psychology; Chichester 1990, S.257-270
- Früh, W: Realitätsvermittlung der Massenmedien; Opladen 1994
- Fuchs, P. / Möhrle, H: PR im Netz. Online Relations für Kommunikationsprofis; Frankfurt/Main 1998
- Funkhouser, G: The Issues of the Sixties: An exploratory Study in the dynamics of Public Opinion; in: Public Opinion Quarterly 37/1973, S.62-75
- Galtung, J. / Ruge, M: The Structure of Foreign News; in: Journal of Peace Research 2/1965, S.64-91
- Gardt, A: Die kritische Diskursanalyse nach Jäger als Form der Textanalyse; in: <http://www.q-factor.de/sites/studium/gm/diskursanalyse/diskursanalyse.htm>
- Gee, J: Discourse Analysis. Theory and Method; New York 1999
- Gerhards, J: Dimensionen und Strategien öffentlicher Diskurse; in: Journal für Sozialforschung 32/1992, S.307-318
- Giddens, A: Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung; Frankfurt/Main 1988
- Giges, N: New Tylenol Package in National Press Debut; in:
<http://advertising.about.com/library/weekly/aa041701a.htm>
- Gilmozzi, J. / Rist, T. (Hg): Medienkommunikation und Mediendidaktik; Konstanz 2002
- Gläser, R: Fachtextsorten der Techniksprache: Patentschriften; in: Hoffmann, L. / Mainann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.1: Fachsprachen; Berlin 1998, S.556-562
- Glück, Helmut (Hg.): Metzler Lexikon Sprache; Stuttgart 2000
- Goergen, M: Gerüchte als Waffe; in: Spiegel 15/2003, S.158
- Gössmann, W: Glaubwürdigkeit im Sprachgebrauch; München 1970
- Götz, I. / Moosmüller, A: Zur ethnologischen Erforschung von Unternehmenskulturen - Industriebetriebe als Forschungsfeld der Völker- und Volkskunde, in: Schweizerisches Archiv für Volkskunde 88/1992, S.1-30
- Golden, J. / Pilotta, J (Hg): Political Reasoning in Human Affairs; Dordrecht 1986
- Goldmann, H: Wie Sie Menschen überzeugen; Düsseldorf 1994
- Goldmann, R: Infotext: Pressemitteilungen schreiben; in: http://www.goldmann.de/infotext-pressemitteilungen-schreiben_tipp_29.html
- Gottert, K: Argumentation; Tübingen 1978
- Grafe, P: Wahlkampf. Die Olympiade der Demokratie; Frankfurt/Main 1994
- Grael, R: Wir können alles. Außer Werbung; in: http://www.brandeins.de/home/inhalt_detail.asp?id=80&MenuID=130&MagID=43&sid=su81931641466645477
- Graumann, C. / Kallmeyer, W: Perspective and Perspectivation in Discourse: An Introduction; in Graumann, C. / Kallmeyer, W. (Hg): Perspective and Perspectivation in Discourse; Amsterdam 2002, S.1-11

- Grimshaw, A. (Hg): Conflict Talk; New York 1990 NIX
- Große, E: Text und Kommunikation. Eine linguistische Einführung in die Funktionen der Texte; Stuttgart 1976
- Großweischede, D. / Greve, R: Glaubwürdigkeit in Ökonomie und Politik; Münster 2000
- Grunig, J. / Grunig, L. / Dozier, D: Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management; Mahwah 1995
- Grunig, J./ Grunig, L. / Dozier, D: Das situative Modell exzellenter Public Relations. Schlußfolgerungen aus einer internationalen Studie; in: Bentele, G. / Steinmann, H. / Zerfaß, A. (Hg): Dialogorientierte Unternehmenskommunikation; Berlin 1996, S.199-228
- Grunig, J. / Hunt, T: Managing Public Relations; New York 1984
- Grunig, J. / Repper, F: Strategic Management, Publics, and Issues; in: Grunig, J. (Hg): Excellence in Public Relations and Communication Management; Hillsdale 1992, S.117-157
- Gülich, E. / Raible, W: Linguistische Textmodelle; München 1977, 274f
- Gülich, E. / Heger, K. / Raible, W: Linguistische Textanalyse. Überlegungen zur Gliederung von Texten; Hamburg 1979
- Gumperz, J: Diskursstrategie; Cambridge 1982
- Gumpfenberg, D: Mit offenem Visier durchs große Feuer; in:
<http://www.wbpr.de/presse/archiv/krisenmanagement.html>
- Gumpfenberg, D: Wer in der Krise untertaucht, geht bald unter; in:
<http://www.wbpr.de/presse/archiv/untergetaucht.html>
- Gutenberg, N. (Hg): Die Rhetorik der Wirtschaft und die Wirtschaft der Rhetorik; Tostedt 1999
- Habermas, J: Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus; Frankfurt/Main 1973
- Habermas, J: Die neue Unübersichtlichkeit; Frankfurt/Main 1985
- Habscheid, S: Sprache in der Organisation; Berlin 2003
- Häusermann, J: Journalistisches Texten. Sprachliche Grundlagen für professionelles Informieren; Aarau 1993
- Hanak, I: Kritische Diskursanalyse. Sozialwissenschaftliche und linguistische Perspektiven; in:
<http://www.univie.ac.at/ecco/dis-krit.htm>
- Hantsch, I: Zur semantischen Strategie der Werbung; in: Nusser, P. (Hg): Anzeigenwerbung. Ein Reader für Studenten und Lehrer der deutschen Sprache und Literatur; München 1975; S.137-166
- Harlow, R: Building a PR Definition; in: PR Review, 2/1976; S.20-40
- Hartmann, A: Über die Kulturanalyse des Diskurses - eine Erkundung; in: Zeitschrift für Volkskunde 87/1991, S. 19-28
- Hartmann, M: Über die Kulturanalyse des Diskurses; in: <http://www.student-online.net/publikationen/71>
- Hartmann, P: Text, Texte, Klassen von Texten. In: Koch, W. (Hg.): Strukturelle Textanalyse; Hildesheim 1972, S.1-22
- Haß-Zumkehr, U: Die Fachsprache der Ökologie im Zwanzigsten Jahrhundert; in:
Hoffmann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.1: Fachsprachen; Berlin 1998; S.1369-1369

- Hauschildt, T: Mensch ißt Mensch; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 16. Dezember 2002, S.33
- Hausendorf, H: Gespräch als System; Opladen 1992
- Hauser, T: Krisen-PR von Unternehmen; in: GfK-Jahrbuch der Absatz- und Verbraucherforschung 2/1994, S.122-141
- Hecker, S: Kommunikation in ökologischen Unternehmenskrisen. Der Fall Shell und Brent Spar; Wiesbaden 1997
- Heinrich, C: Ausdruck und Eindruck; Bielefeld 1995
- Hempfer, K: Grundlagen der Textinterpretation; Stuttgart 2002
- Henckel von Donnersmarck, M. / Schatz, R. (Hg): Frühwarnsysteme; Bonn 1999
- Helbig, G: Entwicklungen der Sprachwissenschaft seit 1970; Leipzig 1986
- Herbst, D: Krisen meistern durch PR. Ein Leitfaden für Kommunikationspraktiker; Neuwied 1999
- Herbst, D: Internet-PR; Berlin 2001
- Heringer, H: Ich gebe Ihnen mein Ehrenwort; München 1990
- Hermanni, H: Das Unternehmen in der Öffentlichkeit. Effektive Wege der Selbstdarstellung; Heidelberg 1991
- Herrmann, T: Allgemeine Sprachpsychologie. Grundlagen und Probleme; München 1985
- Hintermaier, J: PR im journalistischen Entscheidungsprozeß; Düsseldorf 1982
- Hitzler, R. / Honer, A. (Hg): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Eine Einführung; Opladen 1997
- Hörisch, J: Das Ende der Vorstellung - die Poesie der Medien; Frankfurt/Main 1999
- Hörisch, J. / Kreml, S: Die Poesie der neuen Medien; in: www.heise.de/tp/deutsch/special/eco/6094/1.html
- Hoffmann, L: Kommunikationsmittel Fachsprache. Eine Einführung; Tübingen 1985
- Hoffmann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.1: Fachsprachen; Berlin 1998
- Hoffmann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.2: Fachsprachen; Berlin 1999
- Holly, W: Imagearbeit in Gesprächen; Tübingen 1979
- Holly, W: Holistische Dialoganalyse. Anmerkungen zur Methode pragmatischer Textanalyse; in: Statti, S. / Weigand, E. (Hg): Methodologie der Dialoganalyse; Tübingen 1992, S.15-40
- Holtz-Bacha, C: Massenmedien und Wahlen. Die Professionalisierung von Kampagnen; in: http://www.bpb.de/publikationen/ML1LDT,0,0,Massenmedien_und_Wahlen:Die_Professionalisierung_von_Kampagnen.html
- Holzer, W: Von Hexenmeistern und Media-Handwerkern; in: Bertelsmann Stiftung (Hg): Politik überzeugend vermitteln; Gütersloh 1996, S.117-148
- Horvath, P: Krisen-PR; in: <http://www.medicalnet.at/horvath/krise.htm>
- Hovland, C. / Janis, I. / Kelley, H: Communication and persuasion; New Haven 1953
- Hundhausen, C: PR, in: Handbuch der Sozialwissenschaften 8/1964, S.26-41

- Hundt, M: Neuere institutionelle und wissenschaftliche Fachsprachen, in: Hoffmann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.1: Fachsprachen; Berlin 1998; S.1296-1304
- Huth, T: Moderne politische Werbung - Information oder Manipulation?; Frankfurt/Main 1996
- Hymes, D: Soziolinguistik. Zur Ethnographie der Kommunikation; Frankfurt/Main 1979
- Informationsakademie der Bundeswehr: Hinweise für das Erstellen einer Pressemitteilung; Berlin 1997
- Institute for Crisis Management: Crisis Management versus Communication; in: www.crisisexperts.com/management.htm
- Isenberg, H: Der Begriff Text in der Sprachtheorie; Berlin 1970
- Jäger, S: Text- und Diskursanalyse. Eine Anleitung zur Analyse politischer Texte; Duisburg 1993
- Jäger, S: Diskurstheorien; in: Hierdeis, H. / Hug, T. (Hg): Taschenbuch der Pädagogik, Hohengehren 1996, S. 238-249
- Jäger, S: Kritische Diskursanalyse. Eine Einführung; Duisburg 1999
- Jäger, S: Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse; in: Keller, R. u.a. (Hg): Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse; Opladen 2001; S.81-112
- Jäger (a), S: Bemerkungen zur Durchführung von Diskursanalysen, in: <http://www.uni-duisburg.de/DISS/internetbibliothek/artikel/musterword.htm>
- Jäger (b), S: Durchführung einer kritischen Diskursanalyse; in: www.uni-duisburg.de/DISS/internetbibliothek/artikel/durchfuehrung_diskursanalyse.htm
- Jäger (c), S: Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse, in: www.uni-duisburg.de/DISS/internetbibliothek/artikel/aspekte_einer_kritischen_diskursanalyse.htm
- Jandt, F: Konfliktmanagement. Wie beide Seiten gewinnen können; München 1994
- Janisch, M: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement. Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value; St. Gallen 1992
- Jarren, O: Politik und politische Kommunikation in der modernen Gesellschaft; in: Aus Politik und Zeitgeschichte 39/1994, S.3-10
- Jeske, J: Ein Fall für Fünf; PR-Magazin 5/94, S.31
- Johannsen, K: Krisenkommunikation und Krisenmanagement der CDU; in: <http://www.krisennavigator.ch/hofa6-d.htm>
- Johannsen und Kretschmer, Unternehmenspublikation; in:<http://www.jk-kom.de>
- Johnson & Johnson: The Comeback. A Special Report From the Editors of Worldwide Publication of Johnson & Johnson Corporate Public Relations; New Brunswick 1982
- Jones, C: Crisis Management; in: <http://www.winning-newsmedia.com/crisis.htm>
- Jung, M: Diskurshistorische Analyse - eine linguistische Perspektive; in: Keller, R. u.a. (Hg): Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse; Opladen 2001; S.29-51
- Kaiser, G: Konstruktives Kritisieren; Paderborn 1998
- Kallmeyer, W: Lektürekolleg zur Textlinguistik; Frankfurt/Main 1977

- Kallmeyer, W. / Schütze, F: Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung, in: Wegner, D. (Hg): Gesprächsanalysen; Hamburg 1977, S.159-274
- Kallmeyer, W: Verständigungsprobleme in Alltagsgesprächen. Zur Identifizierung von Sachverhalten und Handlungszusammenhängen; in: Der Deutschunterricht 6/1977, S.52-69
- Kallmeyer, W: Aushandlung und Bedeutungskonstitution; in: Schröder, P. / Steger, H. (Hg): Dialogforschung; Düsseldorf 1981, S.89-127
- Kallmeyer, W: Ein Orientierungsversuch im Feld der praktischen Rhetorik; in: Bausch / Grosse (Hg): Praktische Rhetorik, Mannheim 1985, S.23-50
- Kallmeyer, W: Handlungskonstitution im Gespräch, in: Gülich, E. / Kotschi, T: Grammatik, Konversation, Interaktion; Tübingen 1985; S.81-123
- Kallmeyer, W: Zustimmung und Widersprechen. Zur Gesprächsanalyse von Problem- und Konfliktgesprächen; in: Bartha, M. (Hg): Textverstehen - Textarbeit - Textkompetenz; Budapest 1994, S.43-71
- Kallmeyer, W. / Keim, I. / Nikitopoulos, P: Selbst- und Fremddarstellung im Gespräch und Regeln des Sprechens; in: Kallmeyer, W. (Hg): Exemplarische Analysen des Sprechverhaltens in Mannheim; Berlin 1994, S.39-140
- Kallmeyer, W. (Hg): Gesprächsrhetorik; Tübingen 1996
- Kallmeyer, W: Sprache und neue Medien - zum Diskussionsstand und zu einigen Schlussfolgerungen; in: Kallmeyer, W. (Hg): Sprache und neue Medien; Berlin 2000, S. 292-315
- Kallmeyer, W. / Spranz-Fogasy, T: Führung im Gespräch. Am Beispiel von Eingreifen zur grundsätzlichen Voraussetzungsklärung; in: Haß-Zumkehr, U. / Kallmeyer, W. / Zifonun, G. (Hg): { HYPERLINK "<http://www.ids-mannheim.de/pub/laufend/studien/sds25.html>" }. Festschrift für Gerhard Stickel zum 65. Geburtstag; Tübingen 2002, S.529-554
- Kallmeyer, W: Qualitative Methoden; in: Ammon, U. u.a. (Hg.): Sociolinguistics / Soziolinguistik. An international Handbook of the Science of Language and Society / Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft. Bd. 1; Berlin/New York 2005, S.978-992
- Kalt, G. / Steinke, P. (Hg): Erfolgreiche PR. Ausgewählte Beispiele aus der Praxis; Frankfurt/Main 1992
- Kalt, G: Wirtschaftsnachrichten; in: Medienkritik 36/1993, S.7-9
- Kamiya, G: The Photos Washington Doesn't Want You To See; in: <http://service.spiegel.de/cache/international/0,1518,371411,00.html>
- Kaplan, T: The Tylenol Murders; in: <http://www.personal.psu.edu/users/w/x/wxk116/tylenol>
- Karl-Marx-Universität: Die Analyse politischer Texte. Theoretische und Methodenfragen; Leipzig 1980
- Katz, D: The functional approach to the study of attitudes; in: Public Opinion Quarterly 24/1960, S.163-204
- Katz, E: The Two-Step-Flow of Communication: An up-to-date Report of an Hypothesis; in: Public Opinion Quarterly 21/1957, S.61-78
- Katz, E. / Lazarsfeld, P: Persönlicher Einfluß und Meinungsbildung; Wien 1962
- Keller, O. / Hafner, H: Arbeitsbuch zur Textanalyse; München 1986
- Keller, R. u.a. (Hg): Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse; Opladen 2001
- Kepplinger, H. / Weissbecker, H: Negativität als Nachrichtenideologie; in: Publizistik. Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung, Heft 3/1991, S.547-576

- Kepplinger, H. / Hartung, U: Störfall-Fieber. Wie ein Unfall zum Schlüsselereignis einer Unfallserie wird; München 1995
- Kieser, A: Konstruktivistische Ansätze, in: Kieser, A: Organisationstheorien; Stuttgart 1999, S.287-318
- Klass, T: Das Versprechen. Grunzüge einer Rhetorik des Sozialen; München 2002
- Klein, N: No Logo; München 2001
- Klein, W: (Hg): Methoden der Textanalyse; Heidelberg 1977
- Klein, W. / Stutterheim, C: Textstruktur und referentielle Bewegung; in: Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik 86/1992, S.67-92
- Klenk, V: Krisen-PR mit Hilfe von Krisenmodellen; in PR-Magazin 2/1989, S. 29-36
- Klose, H: Gutes Notfallmanagement bei Großbrand; in: Clartext 2/2002, S.28
- Klose, H. / Eberling, M: Krisenkommunikation in Deutschland. Eine Bibliographie; Sulzbach 2002
- Knight, J: Tylenol's Maker Shows How to Respond to Crisis; in: The Washington Post, 11. Oktober 1982, S.1-6
- Knill, M. (a): Krisenkommunikation und Medien; in:
<http://www.rhetorik.ch/krisenkommunikation/krisenkommunikation.html>
- Knill, M. (b): Moderne Argumentationsstrategien, in: <http://www.rhetorik.ch/argument/argument.html>
- Knoblauch, H: Diskurs, Kommunikation und Wissenssoziologie, in: Keller, R. u.a. (Hg): Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse; Opladen 2001; S.207-224
- Kocka, J: Interdisziplinarität. Praxis-Herausforderung-Ideologie; Frankfurt/Main 1987
- Köcher, A. / Birchmeier, E: PR. Konzepte, Instrumente und Beispiele für erfolgreiche Unternehmenskommunikation; Köln 1992
- Köhnken, G: Glaubwürdigkeit. Untersuchungen zu einem psychologischen Konstrukt; München 1990
- Kohl, H. / Amerongen, O: Vertrauen und Verlässlichkeit; Köln 1983
- Kopperschmidt, J: Methodik der Argumentationsanalyse; Stuttgart 1989
- Kotler, P. / Kotler, N: Political Marketing. Generating effective candidates, campaigns, and causes; in: Newmann, B. (Hg): Handbook of Political Marketing, London 1999; S.3-18
- Kotter, J: Überzeugen und Durchsetzen; Frankfurt/Main 1987
- Krammer, L: Der Zweistufenfluß der Kommunikation und das Meinungsführerkonzept; München 1999
- Kreisky, Eva: Die Macht des Diskurses - Michael Foucault; in:
http://evakreisky.at/onlinetexte/nachlese_diskurs.pdf
- Krüger, J. / Russ-Mohl, S: Risikokommunikation. Technikakzeptanz, Medien und Kommunikationsrisiken; Berlin 1991
- Krystek, U: Unternehmenskrisen. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen; Wiesbaden 1987
- Kubach, F: PR in der Wirtschaft: PR in Chemieunternehmen und Krisen-PR; Leipzig 2000
- Kübler, H. (Hg): Qualitative Medienforschung. Konzepte und Erprobungen; Tübingen 1989, S.135-160

- Kunczik, M: PR. Konzepte und Theorien; Köln 1993
- Kunczik, M. / Heintzel, A. / Zipfel, A: Krisen-PR. Unternehmensstrategien im umweltsensiblen Bereich; Köln 1995
- Labov, W: Einige Prinzipien linguistischer Methodologie; in: Labov, W: Sprache im sozialen Kontext; Königstein 1980, S.1-24
- Lambeck, A: Die Krise bewältigen. Management und Öffentlichkeitsarbeit im Ernstfall; Frankfurt/Main 1992
- Lamnek, S: Qualitative Sozialforschung; Weinheim 1989
- Lasswell, H: Describing the Contents of Communication; Washinton 1946
- Lausberg, H: Handbuch der literarischen Rhetorik; München 1960
- Lazarsfeld, P. / Berelson, B. / Gaudet, H.: The People's Choice; New York 1948
- Lazarsfeld, P. / Menzel, H: Massenmedien und personaler Einfluß; in: Schramm, Wilbur (Hg): Grundfragen der Kommunikationsforschung; München 1973, S.117-139
- Le Bon, G: Psychologie der Massen, Stuttgart 1982
- Leroy, S: Coca-Cola's Belgian Summer 1999; Brüssel 2000
- Levelt, W: Speaking. From Intention to Articulation; Cambridge 1989
- Lewin, T: Tylenol Posts an Apparent Recovery; in: New York Times, 24. Dezember 1982, S.6
- LFR-Studien: Mediendemokratie im Medienland? Inszenierungen und Themensetzungsstrategien im Spannungsfeld von Medien und Parteieliten am Beispiel der nordrhein-westfälischen Landtagswahl im Jahr 2000; in: <http://www.lfr.de/forschung/projekte/abgeschlossen/studie-mediendemokratie.php3>
- Liebert, W: Leitbilder und Metaphern in Organisationen; in: <http://www.uni-koblenz.de/liebert/homepage/seminare/ss03/vorles/7/lum.html>
- Linden, P: Wie Texte wirken: Anleitung zur Analyse journalistischer Sprache; Bonn 1998
- Link, J: Kollektivsymbolik und Mediendiskurse; in: kultuRRévolution 1/1982, S.6-21
- Link, J: Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird; Opladen 1996
- Linke, A. / Nussbaumer, M. / Portmann, P: Studienbuch Linguistik; Tübingen 2004
- Löffelholz, M: Krisenkommunikation. Probleme, Konzepte, Perspektiven; in: Löffelholz, M. (Hg): Krieg als Medienereignis. Grundlagen und Perspektiven der Krisenkommunikation; Opladen 1993, S. 11-32
- Löffler, M. / Klein, T: Krisenmarketing; in: <http://marketing.wiwi.uni-karlsruhe.de/service/brief4/thema.htm>
- Logsdon, J / Palmer, D: Issues Management and Ethics; in: Journal of Business Ethics 3/1988; S.191-194
- Lüger, H: Journalistische Darstellungsformen aus linguistischer Sicht; Freiburg 1977
- Luhmann, N: Öffentliche Meinung; in: Politische Vierteljahresschrift 11/1970, S.2-28
- Luhmann, N: Öffentliche Meinung; in: ders: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung; Opladen 1971; S.9-34
- Luhmann, N: Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität; Stuttgart 1989
- Luhmann, N: Die Wissenschaft der Gesellschaft; Frankfurt/Main 1990

- Lumma, K: Strategien der Konfliktlösung; Hamburg 1988
- Machnig, M: Für eine Wertedebatte im Wahljahr; in: Vorgänge - Zeitschrift für Bürgerrechte und Gesellschaftspolitik. Politische Kommunikation in der Mediengesellschaft 2002, S.89-95
- Malcolm, A: 100 Agents Hunt for Killer in 7 Tylenol Deaths; in: New York Times, 3. Oktober 1982, S.1-2
- Maletzke, G: Psychologie der Massenkommunikation; Hamburg 1963
- Maletzke, G: Kommunikationswissenschaft im Überblick; Opladen 1998
- Mann, R: Textsorten: Aspekte der Textkonstitution; in: Die Neueren Sprachen 25/1976, S.571-586
- Margolis, M. / Mauser, G: Manipulating Public Opinion; Belmont 1989
- Martini, B. (Hg): Handbuch PR. Öffentlichkeitsarbeit in Wirtschaft, Verbänden, Behörden; Neuwied 1994
- Mathes, R. / Gärtner, H: Kommunikation in der Krise. Autopsie eines Medienereignisses. Das Grubenunglück in Borken.; Frankfurt/Main 1991
- Mayring, P: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken; Weinheim 1993
- McCombs, M. / Shaw, A: The Agenda-Setting Function of Mass Media 1972
- McCoy, C: Management of Values, Boston 1985
- McGuire, W: The nature of attitudes and attitude change, in: Lindzey, G / Aronson, E: (Hg): The Handbook of Social Psychology; Reading 1969, 136-314
- Meggle, G: Grundbegriffe der Kommunikation; Berlin 1979
- Meier, A: Wirtschaftspolitik; München 1994
- Meier, U: Nachrichten und ihr Wert; in: http://www.hta-bi.bfh.ch/~jzd/Nachrichten_Feature.doc
- Meier, W. / Schanne, M. (Hg): Gesellschaftliche Risiken in den Medien. Zur Rolle des Journalismus bei der Wahrnehmung und Bewältigung gesellschaftlicher Risiken; Zürich 1996
- Mertens, K: Meinungsführer in der Mediengesellschaft; in: Markenartikel 1/1992; S.26-27
- Metzing, D: Formen kommunikationswissenschaftlicher Argumentationsanalyse; Bielefeld 1975
- Meyer-Dietrich, S: Krisenkommunikation. Jeder Krise ihre Chance; in: <http://praktikanten.journalistenbuero.com/artikel/krisenkommunikation.htm>
- Michel, G. / Wiske, L: Kommunikative Aspekte des Textes; Potsdam 1986
- Mischo, C: Reaktionen auf unfaire Argumente; Lengerich 2000
- Mitroff, I. / Pauchant, T: Transforming the Crisis-Prone Organization; San Francisco 1992
- Moore, Thomas: The Fight to save Tylenol; in: Fortune Magazine, 29. November 1982, S.1-6
- Motsch, W: Ebenen der Textstruktur; Tübingen 1996
- Müller, A: Der Bericht an den Betrieb: Zur soziolinguistischen Dokumentation und Beurteilung des kommunikativen Haushalts in einer Organisation; in: <http://www.gespraechsforschung-ozs.de/heft2000/ag-mueller.pdf>
- Müller, A. / Kieser, A: Communication in Organizations; Frankfurt/Main 2003

Müller, L: Der Fall Daimler und die A-Klasse; in: Bentele, G. / Rolke, L. (Hg): Konflikte, Krisen und Kommunikationschancen in der Mediengesellschaft. Casestudies aus der PR-Praxis; Berlin 1998; S.110-135

Münch, R: Kommunikationsprobleme in der modernen Kommunikationsgesellschaft; in: PR-Magazin 3/1992, S.38

Nawratil, U: Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation; Opladen 1997

Neckel, S: Machen Skandale apathisch?; in: Ebbinghausen, R. / Neckel, S (Hg): Anatomie des politischen Skandals; Frankfurt/Main 1989, S.234-257

Neidhardt, F: Öffentlichkeit, öffentliche/veröffentlichte Meinung und soziale Bewegungen; in: <http://www.freie-medien.at/theorie.htm>

Neu, H. / Breitwieser, J: Public Relations: Die besten Tricks der Medienprofis, Göttingen 2005

Newman, B. (Hg): Handbook of Political Marketing; Thousand Oaks 1999

News Aktuell GmbH: Wie betreibe ich Krisen-PR?; in: www.newsaktuell.de/de/load_frame.htx?name=media_events/media21.html

Nissen, P. / Menningen, W: Der Einfluß der Gatekeeper auf die Themenstruktur; in: Publizistik 22/1977, S.159-180

Nitsch, H: Dynamische PR, Stuttgart 1975

Noelle-Neumann, E: Die Schweigespirale. Öffentliche Meinung - unsere soziale Haut; München 1980

Noelle-Neumann, E: Öffentliche Meinung; Frankfurt/Main 1995

Nordmann, M: The Weather reports in daily Newspapers, in: Hoffmann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.1: Fachsprachen; Berlin 1998; S.562-568

Novak, A: Die Zentrale. Ethnologische Aspekte einer Unternehmenskultur; Bonn 1994.

Nussbaumer, M: Was Texte sind und wie sie sein sollten; Tübingen 1991

Nusser, J: Agenda-Setting als Funktion der Massenmedien auf die öffentliche Meinungsbildung; Augsburg 1997

Nusser, J: Theorien der PR, Augsburg 1998

Oeckl, A: Handbuch der PR. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt; München 1964

Oeckl, A: PR in Deutschland; Hamburg 1967

Oeckl, A: Geschichte der PR; in: Pflaum, Dieter / Pieper, Wolfgang (Hg): Lexikon der PR; Landsberg 1993

Östgaard, E: Factors influencing the Flow of News; in: Journal of Peace Research 2/1965; S.39-63

O'Shaughnessy, N: Political Marketing and Political Propaganda; in: Newman, B. (Hg): Handbook of Political Marketing, Thousand Oaks 1999, S.725-740

Parkinson, N. / Rowe, N: Schweigen ist Schwäche. Unternehmer und Öffentlichkeit; Düsseldorf 1981

Pascal, B: Die Kunst zu überzeugen; Berlin 1938

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

- Patzelt, W: Grundlagen der Ethnomethodologie; München 1987
- Perle, Lars: Einflußmöglichkeiten politischer Akteure auf die Medienagenda; in: <http://www.larsperle.de/Verzeichnis/PS-Docs/agendaii.pdf>
- Peschel, W: Reden ist Silber - Schweigen ist Schrott. Handbuch zur Öffentlichkeitsarbeit; Münster 1997
- Petőfi, J: Text und Bedeutung, in: Dorfmueller-Karpusa, K. / Petöfi, J. (Hg): Text, Kontext, Interpretation; Hamburg 1981; S.154-215
- Petty, R. / Cacioppo, J: Communication and Persuasion; New York 1986
- Pfannenberg, J: 20 Zeilen zur Wahl; in: Sprecherszene Nr.79, S.3
- Pflaum, D. / Linxweiler, R: Public Relations der Unternehmung; Landsberg 1998
- Pflicht, H: Wirtschaftslinguistik: Ein historischer Überblick, in: Hoffmann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.1: Fachsprachen; Berlin 1998; S.336-341
- Pfütze, M: Grundgedanken zu einer funktionalen Textlinguistik; Dresden 1070
- Piirainen, I. / Airismäki, J: Sprache der Wirtschaftspresse. Untersuchungen zum Sprachgebrauch des Handelsblattes; Bochum 1987
- Piontkowski, U: Interaktionskonflikte; Münster 1988
- Plett, H: Einführung in die rhetorische Textanalyse; Hamburg 1971
- Plummer, G: Dealing with Crisis - you can't bottle it up; in: www.grayrun.com/prkit/crisis1.html
- Ponse, A: How to build support for war; in: <http://www.cjr.org/year/92/5/war.asp>
- Pool, T: Modernes Risikomanagement; in: Textilwirtschaft Frontal 2/2002; S.32-33
- Popcorn, F: Clicking. Trends for our Future; New York 1996
- Popper, K: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde; Tübingen 1945
- Postmann, N: Wir amüsieren uns zu Tode; Frankfurt/Main 1994, S.12
- Potter, J. / Wetherell, M: Analyzing discourse; in: Bryman, A. / Burgess, R (Hg): Analyzing qualitative data; London 1994, S.47-66
- Pross, H. / Rath, C: Rituale der Medienkommunikation; Berlin 1983
- Puchleitner, K: PR in Krisenzeiten; Wien 1994
- Radunski, P: Wahlkämpfe; München 1980
- Radunski, P: "Politische Berater in Deutschland"; in: {HYPERLINK
"/jump.htm?goto=https://freemailng2103.web.de/jump.htm%3Fgoto%3Dhttp://www.neues-prportal.de/redaktion/themen-der-zeit-autoren-beitrage-/die-zukunft-des-political-consultings---politische-berater-in-deutschland.html" }
- Rahofer, M: Macht und Ohnmacht der Medien; in: <http://www.kfj.at/publikationen.htm>
- Redaktionsbüro Goldman: Pressemitteilungen schreiben; in: http://www.goldmann.de/infotext-pressemitteilungen-schreiben_tipp_29.html

- Reese, S: Setting the Medias Agenda. A Power Balance Perspective; in: Anderson, J. (Hg): Communication Yearbook 14, S.309-340
- Rehbein, J: Austauschprozesse zwischen unterschiedlichen fachlichen Kommunikationsbereichen; in: Hoffmann, L. / Kalverkämper, H. / Wiegand, E. (Hg): Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 14.1: Fachsprachen; Berlin 1998, S.689-710
- Reichertz, J. / Schroer, N: Erheben, Auswerten, Darstellen; in: Schroer, N (Hg): Interpretative Sozialforschung, Opladen 1994, S.56-84
- Reichertz, J / Soeffner, H: Von Texten und Überzeugungen; in: Schroer, N (Hg): Interpretative Sozialforschung, Opladen 1994, S.310-327
- Reineke, W: Krisenmanagement. Richtiger Umgang mit den Medien in Krisensituationen; Essen 1997
- Reineke, W: Verhalten in publizistischen Krisen; in: <http://members.aol.com/krisenpr>
- Rink, A: Interdependenzen zwischen PR und Journalismus, Wiesbaden 2001
- Ristau, M: Wahlkampf in der Mediendemokratie, Die Kampagne der SPD 1997/1998; in: Klein, M. / Jagodzinski, W. u.a. (Hg): 50 Jahre empirische Wahlforschung in Deutschland. Entwicklung, Befunde, Perspektiven, Daten, Opladen 2000, S.465-476
- Röglin, H. / Grebmer, K: Pharmaindustrie und Öffentlichkeit. Ansätze zu einem neuen Kommunikationskonzept; Basel 1988
- Roehreke, A: Noah baute die Arche, bevor die Sintflut kam. Wenn die Krise da ist, ist es schon zu spät; in: <http://members.aol.com/krisenpr>
- Roelcke, T: Fachsprache; Berlin 1999
- Röttger, U: PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit; Opladen 1997
- Rötzer, F: Coca-Cola und die memetische Ansteckung; in: <http://www.heise.de/tp/deutsch/special/mem.html>
- Rolke, L: Journalismus und PR-Manager. Unentbehrliche Partner wider Willen; in: Public Relations Forum 2/1998, S.66-76
- Ronneberger, F: Legitimation durch Information; Düsseldorf 1977
- Ronneberger, F: Unternehmensimage in der Krise. Möglichkeiten und Grenzen der PR Berlin 1977
- Ronneberger, F. / Rühl, M: Theorie der Public Relations: ein Entwurf; Opladen 1992
- Ronneberger, F: Theorie der Public Relations; in: Pflaum, Dieter / Pieper, Wolfgang (Hg): Lexikon der Public Relations; Landsberg 1993, S. 426-430
- Rose, M: Public Relations Industry Timeline; in: <http://www.public-relations-online.net/history.htm>
- Roselieb, F: Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation; Kiel 1999
- Roselieb, F: Krise als PR-Chance; in: http://www.hochschulanzeiger.de/berufseinstieg_und_karriere/public_relations/krise_als_pr_chance.jsp
- Rosema, B: Kreativ aus der Krise; in: PR-Magazin 9/1993, S.44-89
- Rothermel, P: Grundzüge der Textanalyse; Frankfurt/Main 1985
- Rühl, M: PR im Wandel der Erforschung öffentlicher Kommunikation; in Rühl, M. (Hg) PR und Non-Profit Organisationen, Düsseldorf 1981, S5-15

- Ruepp, U. / Wolter, W: Auf diese Powerfrau fliegt die Swissair; in:
http://www.belvoirpark.ch/czz/99.1/c991_01.htm
- Rust, H: Methoden und Probleme der Inhaltsanalyse; Tübingen 1981
- Salkie, R: Text and Discourse Analysis; London 1995
- Salz, J: Abschied von der Chemie, in: Wirtschaftswoche 11/1997, S.51-52
- Sarcinelli, U: Parteien und Politikvermittlung: Von der Partei- zur Mediendemokratie?; in: Sarcinelli, U. (Hg): Politikvermittlung und Demokratie in der Mediengesellschaft, Bonn 1998, S.273-296
- Saxer, U. / Bosshart, W: Zur Definition der Kommunikation in Krisen; in: ASMZ 5/1990, S.282
- Schäfer, P: Die Macht der Medien; in: <http://www.zum.de/faecher/gk/he/122/script122/macht.htm>
- Schank, G. / Schwitalla, J. (Hg): Konflikte in Gesprächen; Tübingen 1987
- Schenk, M: Meinungsführer und Netzwerke persönlicher Kommunikation; in: Rundfunk und Fernsehen 31/1983, S.326-336
- Schenk, M: Die ego-zentrierten Netzwerke von Meinungsbildnern ; in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45/1993, S.254-269
- Schenk, M. / Rössler, P: Das unterschätzte Publikum. Wie Themenbewußtsein und politische Meinungsbildung im Alltag von Massenmedien und interpersonaler Kommunikation beeinflußt werden; in: Neidhardt, F. (Hg): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen; Opladen 1994, S. 261-295
- Schenk, M: Soziale Netzwerke und Massenmedien. Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation; Tübingen 1995
- Scherler, P: Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns. Erfahrungen aus dem Fall Brent Spar; Basel 1996
- Scherm, E: Die Szenariotechnik - Grundlage effektiver strategischer Planung; in: WSU Kompakt 2/1992; S.95-97
- Scherner, M: Sprache als Text; Tübingen 1984
- Schlieben-Lange, B: Soziolinguistik. Eine Einführung; Köln 1991
- Schlobinski, P: Empirische Sprachwissenschaft; Opladen 1996
- Schlosser, D: Ausführliche Begründungen zu 'Peanuts', Unwort des Jahres 1994, in:
http://www.unwortdesjahres.org/unwort_g.html#detaillierte%20begründung
- Schmidt, J: Text als Forschungsobjekt der Texttheorie; in: Der Deutschunterricht 4/1972, S.18-31
- Schmidt, O: Interview in <http://www.krisennavigator.ch/akfo31-d.htm>
- Schmidt, S: Text und Geschichte als Fundierungskategorien; in: Stempel, W. (Hg): Beiträge zur Textlinguistik; München 1971, S.31-52
- Schmidtke, R: Die Interdependenz zwischen PR und Journalismus; Leipzig 2002
- Schneider, M: Planen für den Ernstfall; in: Wirtschaftswoche 23/1989, S.63-68
- Schneider, W: Die Beobachtung von Kommunikation; Opladen 1994
- Schneider, W: Deutsch für Profis. Wege zu gutem Stil; München 1995

- Schnur, D: Greater than the Sum of its Parts; in: Newman, B. (Hg): Handbook of Political Marketing, Thousand Oaks 1999, S.143-158
- Schönbach, K. / Eichhorn, W: Medienwirkung und ihre Ursachen; Konstanz 1992
- Schönefeld (a), L: Aus Fehlern lernen. Krisenkommunikation - der neue Weg bei Hoechst; Frankfurt/Main 1994
- Schönefeld (b), L: Die Störfälle bei Hoechst - das Jahr nach Griesheim; Frankfurt/Main 1994
- Schöttler, P: Sozialgeschichtliches Paradigma und historische Diskursanalyse; in: Fohrmann, J. / Müller, H. (Hg) Diskurstheorien und Literaturwissenschaft; Frankfurt/Main 1988, S.159-199
- Schröder, H: Textlinguistik, Pragmatik, Gesprächsanalyse; in: <http://www.sw2.euv-frankfurt-o.de/virtulearn/hs.sommer00/ling-2/diskurs.html>
- Schütz, A: Politik oder Selbstdarstellung? in: Jäckel, M. / Winterhoff-Spurk, P: (Hg): Politik und Medien; Berlin 1994, S.193-209
- Schuller, W: Frevel, Raub, Bestechung; in: Ebbinghausen, R. / Neckel, S. (Hg): Anatomie des politischen Skandals; Frankfurt/Main 1989, S.83-103
- Schulz, K: Krisenprofis gefragt - Wie sich Unternehmen aus der Krise kommunizieren (wollen), in: http://www.tu-chemnitz.de/phil/leo/dv.php?seite=r_wirtsch_schuld_krisenkommunikation.php
- Schulz, K: Medien und Realität; in: www.bzo.de/med/re/311010
- Schulz-Bruhdoel, N: Die PR- und Pressefibel; Frankfurt/Main 2001
- Schwanitz, D: Systemtheorie und Literatur. Ein neues Paradigma; Opladen 1990
- Schwartzman, H: Ethnography in Organizations; Newbury Park 1993
- Schwarz, M: Einführung in die kognitive Linguistik; Tübingen 1992
- Schwindeberg, I: Krisenkommunikation; in: http://www.marketingclub-sh.de/bibl/mc1_00/bib15_6_1.htm
- Searle, J: Response. Meaning, Intentionality and Speech Acts; in: Lepore, E. / Gluick, R. (Hg): John Searle and his Critics; Oxford 1991, S.81-102
- Seelen, G: Der `normale Wahn´ des Alltags; in: <http://www.psychotherapie.de/psychotherapie/angst/00040201.htm>
- Sege, M: Kommunikative Aspekte der Einvernahme im Strafprozeß; Aachen 1994
- Seul, H. / Mansfeld, H: "Skandale sind das große Fressen für die Medien"; in: <http://www.bzo.de/data-materialien/texte/lebensmittelskandale.php3>
- Shannon, C / Weaver, W: The mathematical theory of communication; Urbana 1949
- Sievert, H: Strategien politischer Kommunikation; in: Bertelsmann Stiftung (Hg): Politik überzeugend vermitteln; Gütersloh 1996, S.15-42
- Skirbekk, G: Wahrheitstheorien, Frankfurt/Main 1977
- Sowinski, B: Textlinguistik. Eine Einführung; Stuttgart 1983
- Spiegel, C. / Spranz-Fogasy, T: Selbstdarstellung im öffentlichen und beruflichen Gespräch; in: Brüner, G. / Fiehler, R. / Kindt, W. (Hg): Angewandte Gesprächsführung; Opladen 1999, S.215-232
- Spiegel, der: Journalistisches Schreiben; in: <http://schule.spiegel.de/infothek/artikel/0,4813,211476,00.html>

- Spranz-Fogasy, T: Beteiligungsrollen und interaktive Bedeutungskonstitution; Mannheim 1993
- Spranz-Fogasy, T. u.a.: Negative Reaktionszyklen in Konfliktgesprächen. Quantitative und qualitative Sequenzanalysen; in: Deutsche Sprache 1/1993, S. 63-79
- Spranz-Fogasy, T: Interaktionsprofile. Die Herausbildung individueller Handlungstypik in Gesprächen; Opladen 1997
- Spranz-Fogasy, T: David und Goliath - Bürger in umweltpolitischen Auseinandersetzungen mit Behörden; In: Becker-Mrotzek, M. / Doppler, C. (Hg): Medium Sprache im Beruf. Eine Aufgabe für die Linguistik; Tübingen 1999, S.161-178
- Spranz-Fogasy, T: Was Politiker reden. Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Politik; Mitschrift eines Vortrages auf dem 5. Arbeitstreffen Linguistische Pragmatik am 27.2.2001 an der Universität Leipzig
- Spranz-Fogasy, (a) T: Das letzte Wort. Untersuchungshandlungen zum Kontrollhandeln gesellschaftlicher Führungskräfte in Gesprächen; in: Keim, I. / Schütte, W. (Hg): Soziale Welten und kommunikative Stile; Tübingen 2002, S.137-159
- Spranz-Fogasy (b), T: Was macht der Chef? Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft; in: Becker-Mrotzek, M. / Fiehler, R. (Hg): Unternehmenskommunikation; Tübingen 2002, S.209-230
- Spranz-Fogasy, T: Kommunikationsstilistische Eigenschaften gesellschaftlicher Führungskräfte im Spiegel der Presse; in: Fix, U. / Habscheid, S. (Hg). Gruppenstile. Zur sprachlichen Inszenierung sozialer Zugehörigkeit; Frankfurt/Main 2003, S. 171-187.
- Stammerjohann, H. (Hg): Handbuch der Linguistik: allgemeine u. angewandte Sprachwissenschaft; München 1975
- Steiner, M : Kommunikation mit Herz gesucht; in: IO Managementzeitschrift 5/1988; S.230-232
- Steller, M. / Koehken, G: Criteria-based statement analysis; in: Raskin, D (Hg): Psychological methods in criminal investigation and evidence; New York 1989; S.217-246
- Stock, U: Die große Brauseausschüttung. Was war mit Cola, was wird aus ihr?; in: <http://www.zeit.de/1999/28>
- Stoor, H-P: Mit Erfolg durch die Krise; in: http://public.deutsche-bank.de/deuba/ui/ser_ang.nsf/doc/ANES-58EERC?OpenDocument
- Storz, W: Medien und Dritter Weg, in: http://www.gmh.dgb.de/main/jahresin/1999/jahres_9907-8.html
- Straßner, E: Produktions- und Rezeptionsprobleme bei Nachrichtentexten; in: ders. (Hg): Nachrichten. Entwicklung - Analysen - Erfahrungen; München 1975, S.83-111
- Straub, J: Handlung, Interpretation, Kritik; Berlin 1999
- Szyszka, P: Kommunikative Krise und Krisenmodelle; in: <http://members.aol.com/krisenpr>
- Tenbrock, C: Local Coke; in: www.zeit.de/2000/37/wirtschaft/200037_multis7.html
- Thomas, S: The Tylenol Poisoning; in: <http://nova.bsuvc.bsu.edu/jlsullivan/index4.html>
- Thommen, J: Glaubwürdigkeit. Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns; Zürich 1996
- Thomson, A: Argumentieren und wie man es richtig macht; Stuttgart 2001
- Tichy, R: Unternehmens-PR im Umbruch; in: <http://members.aol.com/krisenpr>
- Titscher, S. u.a: Methoden der Textanalyse. Leitfaden und Überblick ; Opladen 1998

- Titscher, S. u.a: Methods of Text and Discourse Analysis; London 2000
- Tittel, S: Kalt erwischt; in: PR-Magazin 8/99, S.44-45
- Titzmann, M: Kulturelles Wissen - Diskurs - Denksystem. Zu einigen Grundbegriffen in der Literaturgeschichte; in: Zeitschrift für französische Sprache und Literatur 89/1989, S.47-61
- Töpfer, A: Nicht bestandener 'Elchtest' der A-Klasse von Daimler-Benz im Herbst 1997; in: <http://www.krisennavigator.com/index2.html>
- Töpfer, A: Plötzliche Unternehmenskrisen. Gefahr oder Chance?; Neuwied 1999
- Toulmin, S: Der Gebrauch von Argumenten; Weinheim 1996
- Trauboth, J: Die Chance der Prävention. Sicherheits- und Krisenmanagement im Unternehmen; in: <http://www.krisennavigator.de/akfo52-d.htm>
- Trautwein, R: Kommunikationsmanagement : Planung und Organisation von Public Relations und Werbung und ihre Integration in die Unternehmenspolitik. Ein Leitfaden für Hochschule und Praxis; Berlin 1999
- Tucker, R: Reliability of Semantic Differential Scales; in: Western Speech 35/1971, S.185-190
- Ulrich, H. / Krieg, W: Sankt Galler Management-Modell; Bern 1974
- Ulrich, P: Die Großunternehmung als quasi öffentliche Institution; Stuttgart 1977
- Uth, H. (Hg): Krisenmanagement bei Störfällen. Vorsorge und Abwehr der Gefahren durch chemische Stoffe; Berlin 1994
- Varela, F: Kognitionswissenschaft - Kognitionstechnik. Eine Skizze aktueller Perspektiven; Frankfurt/Main 1990
- Vater, H: Einführung in die Textlinguistik: Struktur, Thema und Referenz in Texten; München 1994
- Vehlow, B: Die Agenda-Setting-Funktion der Medien; München 2000
- Vennen, H: Störfälle in Serie? Die Ereignisse bei Hoechst zwischen dem 22. Februar und dem 2. April 1993. Ursachen - Folgen - Konsequenzen; Hoechst 1994
- Viehweger, D: Semantische Merkmale der Textstruktur; in: Danes, F. / Viehweger, D. (Hg): Probleme der Textgrammatik; Berlin 1976, S.195-206
- Völzing, P: Begründen, Erklären, Argumentieren; Heidelberg 1979
- Wagner, H: Vermittlungsverfassung in der Massenkommunikation; in: Publizistik 22/1977, S.5-13
- Wagner, M: Kommunikation in Krisensituationen; in: http://www.iv-newsroom.at/upload_pub/file_182.pdf
- Waldschmidt, A: Texte, Fragmente, Diskurse. Von den Schwierigkeiten, Textanalyse als Sozialforschung zu betreiben; in: <http://www.lrz-muenchen.de/diskursanalyse/waldschmidt.htm>
- Wasieleski, D: Agenda-building Theory: A Stakeholder Saliency Approach for Determining Agenda Placement; in: http://www.jbam.org/Articles/article2_9.htm
- Web.de: Empörung über Stellenstreichungen bei der Deutschen Bank; in: http://portale.web.de/Finanzen/?msg_id=5671536
- Wehr, B. / Thomaßen, H. (Hg): Diskursanalyse. Untersuchungen zum gesprochenen Französisch; Frankfurt 2000
- Weibuny, B: Die Stunde der Chaos-Spezialisten; in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 05.01.2003, S.27

Weidenmann, B: Diskussionstraining; Stuttgart 1973

Weischenberg, S: Nachrichtenschreiben. Journalistische Praxis zum Studium und Selbststudium; Opladen 1988

Weischenberg, S Journalismus in Deutschland. Ergebnisse der DFG-Studie; in: Journalist 5/1994, S.55-69

Welt, die: Jürgen Schneider, Baulöwe, vor seinem Sturz in:
<http://www.welt.de/daten/1995/05/20/0520wi110276.htm>

Werner, K. / Weiss, H: Schwarzbuch Markenfirmen; Frankfurt/Main 2001

Wiedemann, P: Krisenkommunikation. Ein Leitfaden für das Management bei Problemfällen; Eschborn 1993

Wiedemann, P: Arbeiten zu Risikokommunikation; in: http://www.fz-juelich.de/mut/hefte/heft_41.pdf

Wicke, L: Offensiver betrieblicher Umweltschutz; in: Harvardmanager 3/1987, S.74-76

Wittel, A: Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie; Berlin 1996

Wodak, R: Linguistische Grundbegriffe; in: Diem-Wille, G. / Wimmer, R. (Hg): Sprache und Macht - Sprache und Politik; Wien 1989 (a); S.111-123

Wodak, R: Sprachbarrieren in Institutionen; in: Diem-Wille, G. / Wimmer, R. (Hg): Sprache und Macht - Sprache und Politik; Wien 1989 (b); S.37-45

Wodak, R: Critical Linguistics and critical Discourse Analysis; in: Verschueren, J. / Östman, J. (Hg): Handbook of Pragmatics; Amsterdam 1995; S.204-210

Wollschläger, J: Lügen kommen als Bumerang zurück. Das Wort zur Krise; in: <http://www.handelsblatt.com/hbiwwangebot/fn/rehbi/sfn/buildhbi/cn/goart!200014,200812,497412/sh/0/depot/0>

Zedtwitz-Arnim, G: Tu Gutes und rede darüber. PR für die Wirtschaft; Köln 1978

Zerfaß, A: Was ist exzellente PR? Ergebnisse des weltweit größten Forschungsprogramms; in PR-Forum 3/1996, S. 18-21

Zielinski, M: Vertrauen und vertrauensbildende Maßnahmen; Frankfurt/Main 1985

Zinkant, K: Das Gift, das Dorf und die Angst; in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 22. September 2002, S.63

Zwyssig, M: Die Berücksichtigung öffentlicher Interessen in der externen Berichterstattung; Bern 1995